

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

ZIS

Zentrum für Insolvenz
und Sanierung an der
Universität Mannheim e.V.



Creditreform

Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens

**Studie
im Auftrag des
Bundesministeriums für
Wirtschaft und Technologie**

Mannheim und Neuss, März 2010

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellt. Die in diesem Bericht dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autoren und Projektmitarbeiter. Das BMWi hat auf die Abfassung des Berichts keinen Einfluss gehabt.

Autoren:

Jürgen Egelin (ZEW)
Ulrich Falk (ZIS, Universität Mannheim)
Diana Heger (ZEW)
Daniel Höwer (ZEW)
Georg Metzger (ZEW)

Weitere Mitglieder des Projektteams:

Georg Bitter (ZIS, Universität Mannheim)
Michael Bretz (Creditreform)
Thomas Eckert (ZEW)
Sandra Gottschalk (ZEW)
Hardy Gude (Creditreform)
Mark Sellenthin (ZEW)

Ansprechpartner:

Jürgen Egelin
Telefon: 0621 1235-176
E-mail: egeln@zew.de

Georg Metzger
Telefon: 0621 1235-185
E-mail: metzger@zew.de

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
Fax: 0621 1235-170

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VI
KURZFASSUNG.....	I
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 Unternehmensdynamik und Wirtschaftspolitik.....	1
1.2 Aufgabenstellung und Zugang.....	3
1.3 Typen von Marktaustritten	4
2 METHODISCHES VORGEHEN	6
2.1 Befragung	6
2.2 Interviews.....	7
2.3 Fokusgruppen.....	8
2.4 Marktaustrittsdeterminanten aus dem KfW/ZEW-Gründungspanel.....	10
3 MARKTAUSTRITTE IM ZEITVERLAUF	13
3.1 Deutschland.....	13
3.2 Gründungen und Schließungen: Ein Ländervergleich	18
4 MARKTAUSTRITTE: TYPISIERUNG UND CHARAKTERISIERUNG	23
4.1 Marktaustritte nach Typen	23
4.2 Charakteristika der Marktaustritte.....	24
4.3 Initiierung des Insolvenzverfahrens	29
4.4 Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren aus persönlichen Gründen	29
5 STRUKTURDETERMINANTEN VON MARKTAUSTRITTEN	32
5.1 Variablenbeschreibung	32
5.2 Ergebnisse.....	36
5.3 Internationaler Vergleich von Studien zu Überlebenswahrscheinlichkeiten	43
6 URSACHEN DER SCHLIEßUNGEN	45
6.1 Probleme auf Absatz- und Faktormärkten	45
6.2 Unternehmerische Entscheidungen.....	50

6.3	Probleme in der Geschäftsführung	55
6.4	Finanzierungsprobleme	58
6.5	Zusätzliche persönliche Gründe	63
7	MAßNAHMEN ZU EINER MÖGLICHEN SANIERUNG	65
7.1	Erste Anzeichen der Unternehmenskrise	65
7.2	Gegenmaßnahmen	66
8	DIE ZEIT „DANACH“	72
9	ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG	76
10	OPTIONEN POLITISCHEN HANDELNS	81
10.1	Ansatzpunkte für die Politik	81
10.2	Wünschenswerte Maßnahmen	82
11	ANHANG	87
11.1	ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009	87
11.1.1	Befragungsdesign	87
11.1.2	Durchführung der Befragung	88
11.1.3	Struktur des Fragebogens	93
11.2	Fokusgruppen	94
11.2.1	Die wissenschaftliche Methode „Fokusgruppe“	94
11.2.2	Organisation und Ablauf der durchgeführten Fokusgruppen	95
11.2.3	Die Auswahl der Diskussionsteilnehmer	96
11.2.4	„Liquidierer“ versus „Sanierer“?	99
11.3	Datenbasis für das multinomiale Logit	101
11.4	Vergleich internationaler Studien	101
11.4.1	Datenquellen der internationalen Studien im Ländervergleich	101
11.4.2	Vergleich von Gründungs- und Schließungsintensitäten nach ausgewählten Ländern	102
12	LITERATUR	107

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3-1:	Zeitliche Entwicklung der Anzahl von Schließungen junger Unternehmen 2000 bis 2008 in Deutschland	15
Abb. 3-2:	Zeitliche Entwicklung der Anzahl von Schließungen junger Unternehmen, fokussiert auf Unternehmen befragter Branchen 2000 bis 2008 in Deutschland	17
Abb. 3-3:	Gründungsintensitäten in UK, USA, Frankreich und Deutschland (1990-2008), pro 1.000 Erwerbsfähige (ILO)	19
Abb. 3-4:	Schließungsraten in UK, USA, Frankreich und Deutschland (1990-2008), pro 1.000 Erwerbsfähige (ILO)	22
Abb. 4-1:	Kategorisierung der Marktaustritte junger Unternehmen	24
Abb. 4-2:	Anteile verschiedener Finanzierungsquellen nach Marktaustrittskategorien	27
Abb. 4-3:	Verteilung des Marktaustrittalters für die Schließungsjahrgänge 2006-2008	28
Abb. 4-4:	Verteilung der persönlichen Gründe, wenn Unternehmen freiwillig geschlossen wurden	30
Abb. 6-1:	Probleme auf Absatz- und Faktormärkten	46
Abb. 6-2:	Probleme auf Absatz- und Faktormärkten nach Austrittstyp	49
Abb. 6-3:	Unternehmensinterne Probleme	51
Abb. 6-4:	Unternehmensinterne Probleme nach Austrittstyp	54
Abb. 6-5:	Probleme in der Geschäftsführung	56
Abb. 6-6:	Probleme in der Geschäftsführung nach Austrittstyp	57
Abb. 6-7:	Finanzielle Probleme	58
Abb. 6-8:	Finanzielle Probleme nach Austrittstypen	61
Abb. 6-9:	Probleme in der Geschäftsführung nach Austrittstyp	63
Abb. 7-1:	Ergriffene Gegenmaßnahmen zur Abwendung der Unternehmenskrise	67
Abb. 7-2:	Gründe für die Unwirksamkeit der ergriffenen Gegenmaßnahmen	69
Abb. 7-3:	Potenzielle Gegenmaßnahmen zur Abwendung der Unternehmenskrise	70
Abb. 8-1:	Auswirkungen der Schließung auf die heutige Situation	72
Abb. 8-2:	Heutige berufliche Situation der Unternehmer unterschieden nach Schließungskategorien	74
Abb. 11-1:	Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten in den USA 1990 bis 2008	103

Abb. 11-2:	Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten im UK 1994 bis 2007	104
Abb. 11-3:	Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten in Frankreich 1999 bis 2007	105
Abb. 11-4:	Gründungs- und Schließungsintensitäten in Deutschland 1990-2008	106

Tabellenverzeichnis

Tab. 5-1:	Marginale Effekte für Marktaustrittswahrscheinlichkeiten (multinomiales Logit)	42
Tab. 11-1:	Stichprobenplan	88
Tab. 11-2:	Abschließender Statusbericht der Telefonbefragung	91
Tab. 11-3:	Verteilung der realisierten Stichprobe	92
Tab. 11-4:	Teilnehmer(innen) der Fokusgruppen	98
Tab. 11-5:	Deskriptive Statistik	101

Kurzfassung

Die Aufgabenstellung

Für die Dynamik einer Volkswirtschaft ist das Gründungsgeschehen von hoher Bedeutung. Durch einen stetigen Zustrom neuer Wettbewerber auf den Märkten sind auch die bereits existierenden Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit herausgefordert. Ihre Angebote müssen sich gegen die neuen Produkte und Dienstleistungen behaupten, und ihre Verfahren der Leistungserstellung müssen stetig weiterentwickelt werden. So sind die Unternehmen durch den anhaltenden Wettbewerbsdruck zu ständigen Innovationsaktivitäten gezwungen und können sich durch diese Anstrengungen die entsprechenden Wettbewerbsvorteile erarbeiten, um auch auf den internationalen Märkten zu bestehen. Ein solcher dynamischer Wettbewerb fordert aber auch seine Opfer. Unternehmen, die im Wettbewerb nicht mithalten können, werden über kurz oder lang aus dem Markt ausscheiden. Sehr häufig sind es gerade junge Unternehmen, die erst eine kurze Zeit am Markt aktiv sind, die geschlossen werden. Hierfür kann es eine ganze Reihe von Ursachen geben: Die Geschäftsidee, mit der junge Unternehmen auf den Markt treten, erweist sich als nicht zukunftstauglich; die Erwartungen der Jungunternehmer werden enttäuscht, und sie schließen ihr Unternehmen wieder; die unternehmerische Kompetenz der Gründer lässt zu wünschen übrig, so dass sie den Herausforderungen einer Unternehmensleitung nicht gewachsen sind; die Möglichkeiten der Finanzierung des Unternehmensprojekts erweisen sich als nicht hinreichend, und dem jungen Unternehmen geht vor dem Erreichen eines sich selbst tragenden Geschäftsvolumens finanziell die Puste aus, oder aber Probleme aus unvorhergesehenen Ereignissen auf den Märkten können nicht bewältigt werden.

Diese Vielzahl der in der Literatur diskutierten Möglichkeiten verdeutlicht, dass durchaus Forschungsbedarf hinsichtlich der Bedeutung von möglichen Ursachenbereichen besteht. Eine solche empirische Analyse der wichtigsten Ursachen der Schließung junger Unternehmen soll in dieser Studie geleistet werden, die in Kooperation vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) aus Mannheim, dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung (ZIS) an der Universität Mannheim sowie dem Verband der Vereine Creditreform (Creditreform) aus Neuss erarbeitet wurde. Im Einzelnen sind die Ziele der hier vorgelegten Studie,

1. die verschiedenen und vielfältigen Gründe und Ursachen für den Marktaustritt junger Unternehmen zu identifizieren und zu kategorisieren,
2. ihre quantitative Bedeutung für das Marktaustrittsgeschehen junger Unternehmen abzuschätzen,
3. die Teilmenge der Ursachen für den Marktaustritt zu identifizieren, die prinzipiell einem wirtschaftspolitischen Einfluss unterliegt, und
4. Vorschläge zu erarbeiten, wie die Politik dazu beitragen kann, das Risiko der Schließung für junge Unternehmen zu mildern.

Der in dieser Studie gewählte empirische Zugang ist breit gefächert. Die Erinnerung und Einschätzung von Geschäftsführern oder Eigentümern von jung aus dem Markt ausgetretenen oder insolventen Unternehmen fließt durch die Analyse der Informationen aus einer telefonischen Befragung von mehr als 3.000 solcher Personen sowie durch Auswertung von Interviews, die als vertiefende Fallstudien mit vier ehemaligen Geschäftsführern von insolventen jungen Unternehmen geführt wurden, in die Analysen ein. Die Sicht unternehmensexterner Experten wird über die Auswertung der Ergebnisse zweier sogenannter Fokusgruppen berücksichtigt. Hierbei wurde in einer Fokusgruppe mit elf Insolvenzverwaltern und in einer zweiten Fokusgruppe mit elf Sanierungsberatern deren jeweilige Einschätzung zu den hier in Rede stehenden Themenkomplexen erörtert und ausgewertet. Zugänge eher „von außen“ zum Themenkomplex „Marktaustritte junger Unternehmen“ finden sich durch die Einbeziehung von thematisch ähnlichen Arbeiten aus dem Ausland sowie durch die Identifizierung der Strukturgrößen, die bei jungen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit für einen Marktaustritt beeinflussen, analysiert auf Basis der ersten beiden Wellen des KFW/ZEW-Gründungspanels. Ergänzt werden diese Betrachtungen durch eine Darstellung des Marktaustrittsgeschehens in Deutschland seit dem Jahr 2000.

In dieser Studie wird zwischen Marktaustritten im Rahmen von Insolvenzverfahren und solchen, die ohne einen Antrag auf ein Insolvenzverfahren durchgeführt wurden, unterschieden. Eine wichtige Unterscheidung der letztgenannten Gruppe wird noch danach getroffen, ob die Schließung ohne Insolvenzverfahren durch die wirtschaftliche Situation der jungen Unternehmen erzwungen wurde, oder ob sie aus persönlichen Gründen und Motiven des Unternehmers – somit quasi freiwillig – erfolgte.

Merkmale von Marktaustritten junger Unternehmen

Relativ stabile Entwicklung im Zeitablauf

Die jährlichen Schließungszahlen junger Unternehmen in Deutschland unterliegen, zumindest in dem hier betrachteten Zeitraum von 2000 bis 2008, keinem ausgeprägten Zeittrend. Ihr Zeitpfad zeigt zyklische Schwankungen, die sich je nach Schließungstyp unterscheiden, gleichwohl kann die Entwicklung der Zahlen als relativ zeitstabil eingestuft werden. Im Zeitraum 2000 bis 2008 haben im Durchschnitt jährlich zwischen 60.000 und 75.000 junge Unternehmen (nicht älter als 5 Jahre) den Markt verlassen, bzw. verlassen müssen.

Großteil der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren

Für die Gesamtheit der Marktaustritte junger Unternehmen sind Schließungen im Rahmen von Insolvenzverfahren quantitativ von relativ geringer Bedeutung. Nur rund 15 Prozent aller Schließungen junger Unternehmen haben einen Insolvenzantrag gestellt. In diesen Zahlen sind alle Branchen enthalten – auch diejenigen, die sich durch eine sehr hohe Unternehmensfluktuation auszeichnen. Schränkt man die Betrachtung auf die im Kern dieser Studie stehenden Wirtschaftszweige (ohne „Durchlaufbranchen“) ein, dann sind jährlich etwa 30.000 Schließungen zu verzeichnen, rund ein Viertel von ihnen verlässt den Markt per Insolvenzverfahren.

Ein bemerkenswert hoher Anteil der Schließungen junger Unternehmen wird ohne unmittelbaren wirtschaftlichen Zwang, ohne Vorliegen einer akuten Unternehmenskrise, vollzogen. So wurden durchschnittlich rund 12.000 Jungunternehmen (ca. 40 Prozent) im betrachteten Zeitraum pro Jahr geschlossen, beispielsweise weil die Unternehmer keine für sie ausreichende Entlohnung erzielen konnten, sie durch die unternehmerische Tätigkeit Stress und familiäre Auswirkungen als zu belastend empfanden, ihnen gesundheitliche Probleme zu schaffen machten oder ihnen die Unternehmenstätigkeit zu riskant erschien.

Im internationalen Ländervergleich mit Frankreich, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten von Amerika ist Deutschland auf Basis der verwendeten Daten sowohl mit einer mittleren Schließungs- als auch mit einer mittleren Gründungsdynamik gekennzeichnet. Allerdings ist in Deutschland das Verhältnis zwischen der Anzahl an Gründungen und Schließungen am ungünstigsten.

Insolvente Unternehmen waren größer

Ein Kriterium, von dem oft vermutet wird, dass es Unternehmen in eine wirtschaftliche Notlage bringt, ist eine riskante Wachstumsstrategie. Wächst ein Unternehmen sehr schnell, kann es gerade in den Anfangsjahren seine Flexibilität verlieren. Diese ist aber besonders wichtig, damit es sich am Markt erst „lernend“ etablieren kann. Einen Anhaltspunkt, wie stark das Unternehmen in den ersten Jahren gewachsen ist, bieten die Angaben zur maximalen Mitarbeiterzahl. Vergleicht man die Mediane der Marktaustrittstypen, so zeigt sich, dass Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, wesentlich größer sind als Unternehmen, die aus persönlichen bzw. aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden. Der Median der insolventen Unternehmen liegt bei 6 Mitarbeitern; in den anderen Gruppen liegt er bei 2-3 Mitarbeitern. Werden die im Rahmen dieser Studie ermittelten Medianwerte der maximal in den Unternehmen erreichten Beschäftigtenzahlen zugrunde gelegt, dann sind in den Jahren 2000 bis 2008 durch die Schließung junger Unternehmen im Rahmen von Insolvenzverfahren jährlich rund 45.000 Arbeitsplätze verloren gegangen. Etwa 55.000 Arbeitsplätze wurden in den ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen pro Jahr abgebaut, das sind nur ca. 1,2 mal mehr als in den insolventen Unternehmen, bei vier mal so hohen jährlichen Schließungszahlen. Immerhin etwa annähernd die Hälfte der durch Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren bei jungen Unternehmen verlorenen Arbeitsplätze, im Durchschnitt des Betrachtungszeitraums in etwa 26.000 jährlich, sind durch Schließungen aus persönlichen Gründen abgebaut worden.

Gewinnzone oft erreicht

Ein durchaus nennenswerter Anteil der geschlossenen jungen Unternehmen hat vor Eintritt der Unternehmenskrise bzw. vor der Schließung aus persönlichen Gründen zumindest temporär bewiesen, dass dem Unternehmen eine marktaugliche Geschäftsidee zugrunde lag. So haben beachtliche 70 Prozent der geschlossenen Jungunternehmen im Laufe ihrer Marktaktivitäten die Gewinnschwelle überschritten. Das muss als Zeichen gewertet werden, dass die Unternehmen nur zu einem kleinen Teil mit eventuell völlig realitätsfremden Konzepten gegründet wurden. Die aus persönlichen Gründen geschlossenen Unternehmen weisen sogar einen überdurchschnittlichen Anteil von fast drei Viertel der Unternehmen auf, die Gewinne erzielt haben. Hier ist es naheliegend, zu vermuten, dass die durch die Geschäfts-

tätigkeit erzielten Gewinne zwar unter Umständen hinreichend gewesen wären, um die Unternehmen prinzipiell am Leben zu erhalten, aber nicht hinreichend genug, um für die Unternehmer eine adäquate Kompensation ihrer Belastungen gegenüber alternativen abhängigen Beschäftigungen zu gewährleisten. Das heißt aber auch, dass in diesen Unternehmen Arbeitsplätze in nicht geringem Umfang wegfallen, obwohl für einen nennenswerten Anteil der Unternehmen eine reale Chance auf weitere wirtschaftliche Existenz bestanden hätte. Der Anteil von Unternehmen mit zumindest temporär erzielten Gewinnen ist mit gut 60 Prozent bei den Schließungen, die ohne Insolvenzverfahren durchgeführt wurden und für die nicht persönliche sondern wirtschaftliche Gründe verantwortlich waren, deutlich niedriger. Hier scheint der Anteil der von vornherein chancenlosen Gründungskonzepte größer zu sein. Interessanterweise weisen die per Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen den höchsten Anteil mit Gewinnen auf (über 80 Prozent).

Unternehmen stark Cashflow finanziert

Die wichtigste Finanzierungsquelle war für alle geschlossenen Unternehmen der Cashflow mit Anteilen von durchschnittlich 40-50 Prozent. Allerdings nutzen Unternehmen, die ohne Insolvenzantrag aufgrund wirtschaftlicher oder finanzieller Ursachen geschlossen wurden, deutlich seltener den Cashflow als Finanzierungsmittel. Die zweitwichtigste Finanzierungsquelle für die Unternehmen sind Eigenmittel der Unternehmer. Hier zeigt sich das vermutete Muster: Im Durchschnitt haben Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, eine Eigenmittelquote von lediglich 20 Prozent, während andere Unternehmen einen rund 15 Prozentpunkte höheren Anteil aufweisen. Die dritthäufigste Finanzierungsquelle ist eine Bankfinanzierung, mit Hilfe derer zwischen 4 und 10 Prozent der Jungunternehmen ihren Kapitalbedarf deckten, wobei erwartungsgemäß insolvente Unternehmen den höchsten Anteil aufweisen, gefolgt von Unternehmen, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden. Die Finanzstruktur unterscheidet sich prinzipiell nicht von derjenigen, die erfolgreiche Gründungen aufweisen.

Enttäuschte Einkommenserwartungen führen zu freiwilligen Schließungen

Die Unternehmer, die ihr junges Unternehmen ohne wirtschaftlichen Zwang geschlossen haben, gaben als häufigste Ursache enttäuschte Einkommenserwartungen aus der Unternehmertätigkeit an. Offenbar bleiben die Verdienstmöglichkeiten bei vielen jungen Unternehmen hinter den Erwartungen ihrer Gründer zurück. Dies deutet darauf hin, dass zahlreiche Unternehmer Fehleinschätzungen hinsichtlich ihrer Einkommensmöglichkeiten aus der Selbstständigkeit unterliegen – zumindest in den ersten „Lebensjahren“ ihres Unternehmens. Für eine derartige Enttäuschung kann auch eine Rolle spielen, dass Unternehmer einen gewissen Risikozuschlag auf die Entlohnung, die sie aus einer sicheren abhängigen Beschäftigung erzielen würden, erwarten.

Nach den enttäuschten Einkommenserwartungen sind es dann familiäre und gesundheitliche Gründe, einschließlich Stress und Überlastung, die weit oben in der Häufigkeitsliste der für den freiwilligen Marktaustritt genannten Ursachen rangieren. Dadurch wird auch verdeutlicht, dass eine Selbstständigkeit gerade zu Beginn hohe Anforderungen und Entbehungen an den Unternehmer selbst und an sein soziales Umfeld stellt, denen sich wohl doch etliche nicht gewachsen fühlen.

Durchaus häufig wurden Gründe genannt, die ganz unmittelbar mit dem Unternehmertum in Zusammenhang stehen. So kam fast ein Viertel der freiwilligen Marktaustritte deswegen zustande, weil die persönliche Haftung als zu groß empfunden wurde. Darüber hinaus hat ein Fünftel der Unternehmer angeführt, dass die eigene Risikobereitschaft geringer ist, als für die Unternehmensführung nötig wäre. Dies kann darauf hindeuten, dass sich Unternehmer ex ante nicht vollständig der großen – auch privaten – Risiken bewusst sind, die sie auch ganz persönlich mit der Selbstständigkeit eingehen bzw. dass diese falsch eingeschätzt wurden.

Strukturdeterminanten von Marktaustritten junger Unternehmen

Ergebnisse aus dem KfW/ZEW-Gründungspanel

Viele empirische Studien zeigen, dass Fähigkeiten und Kenntnisse des Unternehmer(team)s einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Im KfW/ZEW-Gründungspanel wurden Marktaustritte mit und ohne Insolvenzverfahren in den ersten drei Lebensjahren identifiziert, so dass mit Hilfe eines multinomialen Logitmodells die Impactfaktoren auf die Wahrscheinlichkeiten der beiden Marktaustrittskategorien verglichen, mit der Option, weiterhin am Markt aktiv zu sein, geschätzt wurden. Es zeigte sich, dass die Ausbildung und das Lebensalter der Unternehmer für das Überleben in den ersten drei Jahren der Unternehmensexistenz keine Rolle spielen.

Berufserfahrung senkt die Marktaustrittswahrscheinlichkeit

Mit steigender Anzahl der Jahre der Berufserfahrung in der Branche, die das Hauptgeschäftsfeld des gegründeten Unternehmens darstellt, sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen Marktaustritt. Neben der Branchenerfahrung wurden auch Leitungserfahrung in einer vorherigen abhängigen Beschäftigung und unternehmerische Vorerfahrung in der Schätzung berücksichtigt. Leitungserfahrung erhöht überraschenderweise die Wahrscheinlichkeit, mittels eines Insolvenzverfahrens den Markt zu verlassen. Augenscheinlich sind die Anforderungen, die die Führung und Marktetablierung junger Unternehmen in der ersten Lebensphase mit sich bringt, andere als die, die an die Unternehmensführung in etablierten und oft auch größeren Unternehmen gestellt werden. In Bezug auf die unternehmerische Vorerfahrung wird zwischen Personen mit „positiver“ Unternehmererfahrung¹ und solchen mit „negativer“ unterschieden. Insbesondere bei „negativer“ Unternehmererfahrung, also bei Unternehmern, die bereits im Vorfeld der Gründung ein anderes Unternehmen liquidiert oder aufgelöst haben, wurde in der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter vermutet, dass die Scheiterwahrscheinlichkeit aufgrund systematischer Fehler und Fehlverhaltens seitens der Geschäftsführung steigt. Einvernehmlich schätzte diese Gruppe die unternehmerische Basiskompetenz gescheiterter Gründer höchst skeptisch ein. Ins Auge stächen immer wieder gänzlich unprofessionelles Spontanverhalten und ein eklatanter Mangel an „*wirtschaftlicher Lebenserfahrung*“²,

¹ „Positive“ Unternehmererfahrung umfasst vorige Selbstständigkeiten, die entweder noch bestehen oder bei denen das Unternehmen (partiell) verkauft oder übergeben wurde, d.h. das Unternehmen existiert noch am Markt.

² Wörtliche Zitate der Ausführungen von Fokusgruppendifkutanen werden „in Anführungszeichen und kursiv“ gekennzeichnet.

zum Beispiel bei der Fähigkeit, unvermeidlich anfallende Kosten einigermaßen realistisch einzuschätzen. Erschreckend viele der Gescheiterten könnten „*noch nicht mal ihre eigenen Produkte erklären*“ und einfache betriebswirtschaftliche Auswertungen der Tätigkeit des eigenen Unternehmens verstehen.³ Aus den Fallstudien wird diese Bewertung allerdings durch eine andere Sicht relativiert. Der Effekt könnte aus einer gewissen Stigmatisierung der unternehmerisch gescheiterten Personen resultieren, welche die spätere Selbstständigkeit erschwert. So haben diese Gründer bedingt durch ihre vorherige Unternehmensinsolvenz, der nicht selten auch eine Verbraucherinsolvenz des ehemaligen Unternehmers folgt, eher mit dem Zugang zu frischem Kapital für unternehmerische Folgeprojekte oder mit der Bereitstellung fundamentaler betrieblicher Infrastruktur, wie z.B. einem Telefonanschluss, zu kämpfen. Die Ergebnisse der Schätzung für das KfW/ZEW-Gründungspanel unterstreichen eher, dass sowohl Leitungserfahrung als auch unternehmerische Vorerfahrung – ob nun positiv oder negativ - keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit in den ersten drei Jahren des Bestehens haben.

Gründungsmotiv mitentscheidend für Erfolg

Neben Erfahrungen und Fähigkeiten kann ein mindestens ebenso wichtiger Grund für den Erfolg die Motivation sein, aus der heraus der Schritt in die Selbstständigkeit gewagt wird. So senkt laut der Schätzergebnisse die intrinsische Gründungsmotivation, also das Motiv, selbstständig zu arbeiten oder eine konkrete Geschäftsidee umzusetzen, verglichen mit Gründungen aus einer gewissen Notwendigkeit oder Alternativlosigkeit heraus, die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz. Überraschenderweise findet sich kein signifikanter Einfluss auf den Marktaustritt ohne Insolvenzverfahren gegenüber der Basiskategorie. Die Fokusgruppe der Insolvenzverwalter war sich einig darin, dass in der Motivation für die Gründung in nicht wenigen Fällen schon die wichtigste Ursache des Scheiterns liege, und bestätigte, dass fehlende Alternativen zur Selbstständigkeit den Marktaustritt eher wahrscheinlicher machen.

Einen weiteren Komplex von Variablen in der multinomialen Logitschätzung bildeten Eigenschaften des Unternehmens. Unternehmen mit besserer Ressourcenausstattung sollten eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben. Bei jungen Unternehmen wird dies häufig durch die Größe des Gründungsteams und die Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt abgebildet, wobei die Gründungsgröße die anfängliche Ressourcenausstattung approximieren soll. Es zeigt sich, dass die Größe des Gründungsteams erwartungsgemäß einen negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit hat, mittels eines Insolvenzverfahrens den Markt zu verlassen. Die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts ohne Insolvenzverfahren wird nicht von der Größe des Geschäftsführerteams beeinflusst. Die Ergebnisse legen nahe, dass es Gründungsteams wohl möglich ist, über eigene Ressourcen oder besseren Zugang zu Kapitalmärkten eine bessere Liquidität zu erreichen. Die Anzahl der Beschäftigten zum Gründungszeitpunkt hingegen zeigt einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts durch ein Insolvenzverfahren, wohingegen die Wahrscheinlichkeit, ohne Insolvenzverfahren den Markt zu verlassen, von der Gründungsgröße des Unternehmens nicht beeinflusst wird. Es kann vermutet werden, dass junge Unternehmen bis zu einer kritischen

³ Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Insolvenzverwalter aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung eine sehr se-

Gründungsgröße häufiger aus dem Markt ausscheiden, über dieser Größe verringert sich die Gefahr.

Wahl der Rechtsform: Unterschiedlicher Einfluss auf Marktaustrittswahrscheinlichkeiten

Die Wahl einer Rechtsform mit beschränkter Haftung wirkt sich gemäß der Schätzergebnisse negativ auf die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts ohne Insolvenzverfahren und positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, den Markt im Rahmen einer Insolvenz zu verlassen. Dies liegt zum einen daran, dass haftungsbeschränkte Unternehmen die Verpflichtung haben, Insolvenz anzumelden, sobald Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorhanden ist. Zum anderen sind sie aufgrund der eingeschränkten persönlichen Haftung indifferent, was die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens angeht. Hinsichtlich der tatsächlichen Begrenzung einer möglichen Haftung im Falle der Insolvenz waren die Insolvenzverwalter in ihrer Fokusgruppe allerdings überaus skeptisch. Sie sahen die Wahl der Rechtsform oft nicht als Ergebnis einer wohlwogenen Überlegung, die das Optimum für Unternehmen und Unternehmer zum Ergebnis habe. Das hochreale Risiko einer Durchgriffshaftung bei Verletzung gesellschaftsrechtlicher Pflichten bleibe den Gründergesellschaften „gänzlich unbekannt“; dann aber stehe die Haftungsbegrenzung in der Praxis allzu oft nur auf dem Papier.

Internationaler Vergleich von Überlebenswahrscheinlichkeiten

Bartelsman et al. (2003) berechneten Differenzen zwischen den Überlebenswahrscheinlichkeiten der USA, West-Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Frankreich. Die Berechnungen basieren auf den An- und Abmeldungen von Unternehmen in den jeweiligen nationalen Melderegistern. Danach zeigt sich, dass nach zwei Jahren die Überlebenswahrscheinlichkeit in West-Deutschland niedriger ist als in den USA. Im vierten Jahr nach der Gründung haben deutsche Unternehmen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit als gleichaltrige US-amerikanische Unternehmen.

Die Ursachen der Schließungen junger Unternehmen

Die Befunde dieser Studie zeigen, dass es *den Grund, die Ursache*, für den Marktaustritt junger Unternehmen nicht gibt. So sind es vielmehr mehrere Ursachenbündel, die ineinander greifen, aufeinander aufbauen und schließlich umfassend zu einer ausweglosen Situation für die betroffenen jungen Unternehmen führen können. Trotz der Interdependenzen und Vielfältigkeit der Ursachen lässt sich eine doch deutliche „Rangfolge“ der Ursachenkomplexe hinsichtlich ihres Bedeutungsgewichts für die Marktaustritte junger Unternehmen identifizieren.

Unterkapitalisierung zu Beginn der Geschäftstätigkeit

Bei dem - zumindest vom Betroffenheitsumfang – bedeutendsten Bereich handelt es sich um die Finanzierungssituation, die insbesondere für junge Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit von außerordentlicher Relevanz ist. Empirische Hinweise auf Anzeichen für eine systematische Unterkapitalisierung der jungen Unternehmen sind umfänglich vorhanden. Die Unmöglichkeit, in hinreichendem Maße Rücklagen aufzubauen, um temporäre Rückschläge noch bewältigen zu können; eine in solchen Situationen schnell zunehmende

Verschuldung, die dann in der Ablehnung weiterer Kredite mündet; all das sind deutliche Anzeichen für die Liquiditätsengpässe, denen sich die Unternehmen zu Beginn ihrer Marktaktivitäten ausgesetzt sehen. Nicht selten rührt die systematisch zu geringe Anfangsfinanzierung aus den Kreditvergabestrategien der Banken, die die Höhe der von ihnen gewährten Darlehen an das Volumen bereits vorhandener Sicherheiten binden und nicht an die Chancen, die sich durch die neue Geschäftstätigkeit real eröffnen. So wird der nötige Umfang der Finanzierung nicht gewährt, die Gründer werden hinsichtlich ihrer Anfangsfinanzierung regelrecht „runtergerechnet“ und starten schon mit einem Handikap. Dies macht sich auch hinsichtlich der Auswirkungen eines Marktaustritts auf den privaten Bereich bemerkbar. Wegen der häufig nötigen Absicherung der Darlehen mit privatem Vermögen, haben viele Ex-Unternehmer Angst vor weiteren privaten finanziellen Einbußen. Für Insolvenzen kommt noch ein massives Reputationsproblem dazu.

Fehler bei strategischen Entscheidungen wichtiger Faktor

Mehr noch als bei etablierten oder größeren Unternehmen hängt das „Wohl und Wehe“ junger und kleiner Unternehmen an den Entscheidungen und Fähigkeiten des Unternehmers bzw. Geschäftsführers. Seine Kenntnisse und Qualifikationen sind die Grundlage aller für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Planungen und seine Fähigkeiten sind maßgeblich dafür, ob es gelingt, Entscheidungen umzusetzen und Pläne zu erfüllen. Die Punkte der Gruppe „strategische Entscheidungen“ sind die von den Betroffenen am häufigsten genannten Ursachen für Insolvenz oder Marktaustritt. Die „Bedeutungsrangliste“ enthält in der oberen Hälfte hauptsächlich Hinweise auf falsche strategische Entscheidungen. Am häufigsten werden aus dieser Kategorie eine zu starke Kundenbindung, ein zu kurzer Planungshorizont, ein zu starker Zielgruppenfokus, Fehlinvestitionen, eine zu riskante Wachstumsstrategie und die Kalkulation von nicht kostendeckenden Preisen genannt. Neben diesen strategischen Fehlentscheidungen werden auch unzureichende Kenntnisse hinsichtlich des Controllings von vielen Unternehmen als Schließungsursache gesehen. Unzureichenden Kenntnisse in Bezug auf Bereiche wie Marketing oder auch den Markt an sich sowie organisatorischen Fähigkeiten werden insgesamt dagegen nur eine mittlere Bedeutung eingeräumt. Vergleichsweise wenige Unternehmen sahen in den vorhandenen technischen Fähigkeiten im Unternehmen oder auch in der Produktqualität eine Ursache für den Marktaustritt. Die „inhaltlichen“ Voraussetzungen für einen Markterfolg sahen die allermeisten Unternehmen wohl als gegeben, es fehlte allerdings an den Fähigkeiten, diese auch zu nutzen.

Dies wird auch gestützt durch die Erkenntnisse aus den Fallstudien. Alle Gesprächspartner räumten hierbei Probleme in der Unternehmensverwaltung und im Controlling ein. Lediglich eine Person hatte eine kaufmännisch geprägte Ausbildung; die anderen Gesprächspartner hatten einen technisch-orientierten Bildungshintergrund. In den unternehmerischen Fähigkeiten und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sahen auch die externen Experten der beiden Fokusgruppen aus Insolvenzverwaltern und Sanierungsberatern wichtige Ursachen für mögliche existenzbedrohende Entwicklungen bei jungen Unternehmen.

Probleme auf Absatz- und Faktormärkten oft „hausgemacht“

Von den Unternehmen der Gründungsjahrgänge 2002 bis 2008, für die in den Jahren 2006 bis 2008 ein Insolvenzverfahren angemeldet wurde oder die aus wirtschaftlichen Gründen

ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt ausgeschieden sind, sahen beinahe 60 Prozent eine wichtige Ursache der Unternehmenskrise in Auftrags- oder Nachfragerückgängen. Diese wurden von vielen Unternehmen sowohl auf eine schlechte gesamtwirtschaftliche und/oder branchenspezifische Wirtschaftsentwicklung zurückgeführt. In Anbetracht der guten konjunkturellen Situation in den Schließungsjahren der jungen Unternehmen ist diese Begründung allerdings kaum nachzuvollziehen. Wahrscheinlicher ist, dass individuelle Absatzschwierigkeiten der Unternehmen ganz wesentlich mitverantwortlich für die Schließung oder Insolvenz von jungen Unternehmen sind. Solche Probleme rühren oft von den Bereichen Angebotspalette und -qualität, Kundenstamm und regionale Abgrenzung des Marktes oder auch Marktkenntnisse und Marketing her und fallen daher oft in den Verantwortungsbereich der Unternehmen selbst.

Externe Ursachen auch relevant

Häufig geht es hier um unerwartete Einzelereignisse, die für sich allein schon zu existenziellen Problemen für die Unternehmen führen können. Hier sind vornehmlich Forderungsausfälle zu nennen, die gerade für junge Unternehmen mit nicht diversifiziertem Kundenstamm zu einer Bedrohung werden können. Unter die Kategorie der exogenen Ereignisse zählen aber nicht nur plötzliche, über die Unternehmen hereinbrechende Ereignisse, sondern auch Faktoren wie Auftragsrückgänge (beispielsweise auch durch geschlossene Kundenunternehmen oder Branchenkonjunkturen) oder nicht antizipierte Kostensteigerungen durch entsprechende Preissteigerungen auf den Faktormärkten.

Forderungsausfälle sind bei mehr als 50 Prozent der aus dem Markt ausgeschiedenen Jungunternehmen eine wichtige Schließungsursache. Dies bestätigte auch die Auswertung der Fallstudien, bei denen hohe, unvorhergesehene Forderungsausfälle maßgeblich zur Schließung beigetragen haben. Steigende Kosten beispielsweise für Rohstoffe, Energie oder Vorleistungen waren für mehr als die Hälfte der mit und ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Jungunternehmen eine wichtige Marktaustrittsursache. Ein hoher Wettbewerbsdruck oder Schwierigkeiten bei der Personalakquise waren noch bei jeweils mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen wichtige Gründe für die Schließung oder Insolvenz. In einem neu gegründeten Kleinbetrieb macht ein Mitarbeiter unter Umständen die Hälfte oder ein Drittel der Belegschaft aus. Wenn er nicht die „Idealbesetzung“ darstellt, kann das leicht zu einem existenzbedrohenden Problem für das junge und kleine Unternehmen werden. Die an den Fokusgruppendifkussionen teilnehmenden Insolvenzverwalter und Sanierungsberater reagierten allerdings sehr skeptisch auf diese Ursachenzuschreibung der ehemaligen Unternehmer/Geschäftsführer.

Solche Ereignisse sind im Prinzip für die Entwicklung auf den Märkten nichts Besonderes, sie entwickeln aber für junge Unternehmen gerade in Verbindung mit der vorher diskutierten Unterkapitalisierung eine oft verheerende Wirkung. Die Unmöglichkeit „normale“ Geschäftsschwankungen finanziell überbrücken zu können, lässt dann keine Alternative zur Schließung.

Zwist in der Geschäftsführung bedroht teamgeführte Jungunternehmen

Zwist in der Geschäftsführung kann nur für teamgeführte Unternehmen von Bedeutung sein. Bei mehr als einem Drittel der ehemals teamgeführten Schließungen war Uneinigkeit in der Geschäftsleitung eine wichtige Ursache der schließlich nicht zu bewältigenden Unternehmenskrise. Und auch bei mehr als 15 Prozent ehemals teamgeführter Unternehmen war jeweils ein Wechsel in der Geschäftsführung oder die Notwendigkeit der Abfindung mindestens eines Teilhabers ursächlich für die Unternehmenskrise. Hierbei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen Schließungen mit und ohne Insolvenzverfahren. Für ehemals teamgeführte insolvente Unternehmen ist Uneinigkeit in der Geschäftsführung mit einem Anteil von 46 Prozent von durchaus erheblichem Gewicht. Dies unterstreicht auch quantitativ die von den Insolvenzverwaltern im Rahmen der Fokusgruppe geäußerte Sicht, dass Uneinigkeit im Team der Geschäftsleitung nicht selten für die Unternehmen existenzielle Folgen hat.

Maßnahmen zu einer möglichen Sanierung

Kurze Vorlaufzeiten bei haftungsbeschränkten Rechtsformen

Vor der eigentlichen Schließung eines Unternehmens, sei es eine mit oder eine ohne Insolvenzverfahren, gibt es oft Anzeichen, die bei den betroffenen Entscheidungsträgern eine Vorahnung hinsichtlich der Dimension der zu lösenden Probleme auslösen. Der Zeitraum zwischen diesen ersten Anzeichen und der Schließung wird hier als „Vorlaufzeit“ bezeichnet. Der Medianwert der Vorlaufzeit für Jungunternehmen mit Insolvenzverfahren liegt bei 3 Monaten, bei den Schließungen ohne Insolvenzantrag bei 6 Monaten. Bei einer „typischen“ Insolvenz können sich die Entscheidungsträger also nur halb so lange auf die bevorstehende Situation vorbereiten als bei einer „typischen“ Schließung ohne Insolvenzverfahren. Dieser signifikante Unterschied deutet darauf hin, dass bei Unternehmen, die plötzlich und massiv vor ein existenzielles Problem gestellt sind, der Zeitraum bis zum Marktaustritt eher kurz ist und eher als der „harte“ Schnitt einer Insolvenz erfolgt.

Eine signifikante Wirkung auf die Vorlaufzeit hat die gewählte Rechtsform des betreffenden Unternehmens. Bei Insolvenzen mit der Rechtsform „Gewerbebetrieb“ oder anderen nicht im Handelsregister eingetragenen Rechtsformen, ist der Zeitraum zwischen ersten Anzeichen der Krise und der Insolvenzanmeldung 1 bis 1,5 Monate kürzer als der Vorlauf bei Schließungen ohne Insolvenzverfahren. Handelt es sich um Insolvenzen von Unternehmen mit einer eingetragenen Rechtsform, dann verkürzt sich dieser Unterschied um rund einen weiteren Monat. Dies ist darauf zurückzuführen, dass handelsregisterlich erfasste Unternehmen verpflichtet sind, bei Eintreten einer der Insolvenzgründe Insolvenz anzumelden; für nicht eingetragene Unternehmen gibt es keine solche Verpflichtung. Insolvenzen, die auf Gläubigeranträge zurückzuführen sind, haben einen zeitlichen Vorlauf, der abermals um etwa 3 Wochen kürzer ist.

Gegenmaßnahmen

Viele der geschlossenen Jungunternehmen haben noch versucht, der Unternehmenskrise entgegenzuwirken. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen versuchte, neue Märkte zu erobern. Auch Personalabbau war ein häufig versuchtes Mittel, der Unternehmenskrise zu

begegnen: Ca. 45 Prozent der insolventen Unternehmen hat Personal abgebaut, während dies lediglich auf knapp ein Viertel der Unternehmen ohne Insolvenzverfahren zutrifft. Offenbar stellen Lohnkosten einen wesentlichen Fixteil der monatlichen Zahlungsverpflichtungen für junge, in eine wirtschaftliche Schieflage geratene Unternehmen dar, so dass deren Reduktion eine wichtige Maßnahme ist, um die Liquiditätssituation zu verbessern. Über Preisadjustierungen versuchten knapp 40 Prozent der Unternehmen dem Marktaustritt entgegenzuwirken. Insgesamt weniger wichtig waren Maßnahmen wie Anpassungen der Produktionsprozesse oder des Produktes, Kapazitätsabbau, Veräußerung von Vermögensgegenständen oder auch die Inanspruchnahme von Sanierungsberatung.

Die ergriffenen Maßnahmen, mit denen Unternehmen auf die Unternehmenskrise reagiert haben, konnten letztendlich den Marktaustritt der befragten Unternehmen nicht verhindern. Dies wurde vornehmlich auf das Fehlen finanzieller Mittel für die Umsetzung der Maßnahmen zurückgeführt.

Die Zeit „danach“.

Weitere Vermögensverluste befürchtet

Das „Stigma des Scheiterns“ bzw. der Insolvenz bewirkt, dass Folgeprojekten ehemals gescheiterter Unternehmer mindere Erfolgchancen zugebilligt werden. Auch auf das private Leben der ehemaligen Unternehmer hat die Erfahrung einer Unternehmensschließung erhebliche Auswirkungen. Für Unternehmer, die einen Insolvenzantrag gestellt oder das Unternehmen geschlossen haben, ist die größte Sorge (67 Prozent), dass sie aufgrund dieser Erfahrung ihren Lebensstandard nicht halten können und Vermögenseinbußen hinnehmen müssen. Darüber hinaus haben zwei Drittel der Unternehmer, die einen Insolvenzantrag stellen mussten, zusätzliche finanzielle Probleme. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter, dass die meisten insolventen Jungunternehmer auch Verbraucherinsolvenz anmelden müssen. Bei den aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzantrag geschlossenen Unternehmen ist es noch knapp die Hälfte, die zusätzliche finanzielle Probleme hat. Einen Reputationsverlust befürchtet rund die Hälfte der insolventen Unternehmer und rund ein Viertel der aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen. Auch in Bezug auf einem Neustart mit einem anderen Unternehmen sehen doppelt so häufig Unternehmer insolventer als aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzverfahren geschlossener Unternehmen Probleme. Schließlich stießen die ehemaligen Unternehmen auch auf Probleme, eine abhängige Beschäftigung zu finden. Dies berichtet gut ein Fünftel der Unternehmer.

Der überwiegende Teil der ehemaligen Unternehmer befindet sich heute in einer abhängigen Beschäftigung oder ist als Freiberufler tätig. Der Anteil der Arbeitslosen ist relativ gering, gespiegelt daran, dass die Unternehmen erst zwischen ein bis drei Jahre nicht mehr am Markt sind. Gleichwohl ist hier der Anteil der ehemaligen Unternehmer, deren Unternehmen aus persönlichen Gründen geschlossen wurde, mit 9 Prozent nur halb so hoch, wie der der anderen. Einen unternehmerischen Neustart hat rund ein Zehntel der Unternehmer gewagt; erstaunlich hierbei ist, dass der Anteil der Unternehmer, die mit ihrem Vorgängerunternehmen einen Insolvenzantrag gestellt haben, nicht niedriger ist als der Anteil in den anderen Kate-

gorien. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund wurde im Rahmen der Fokusgruppe der Sanierungsberater diskutiert. Ein Berater berichtete von einer Gruppe von Gründern und Geschäftsführer, die aus Mangel jeglicher Alternativen jedem Scheitern ihres Unternehmens eine Neueröffnung folgen ließen, die ihrerseits den Keim des Untergangs in sich trage.

Problem Insolvenzverfahren

Die Insolvenzordnung, die im Jahr 1999 nach intensiver Reformarbeit in Kraft getreten ist, spricht bei der Normierung der „Ziele des Insolvenzverfahrens“ auch vom „Erhalt des Unternehmens“, namentlich in Zusammenhang mit einem etwaigen Insolvenzplan. Die Befunde dieser Studie legen die Ansicht nahe, dass das Instrument des Insolvenzplans in seiner gegenwärtigen gesetzestechnischen Ausgestaltung den optimistischen Erwartungen des Reformgesetzgebers nur in Ausnahmefällen gerecht werden kann. Diese skeptische Einschätzung gilt erst recht für die hier im Fokus stehenden jungen Unternehmen. Für sie stellt im Insolvenzfall die Schließung offenbar den absoluten Regelfall dar, sehr oft sogar ohne Durchführung eines ordnungsgemäßen Insolvenzverfahrens, weil es an einer verfahrenskostendeckenden Insolvenzmasse fehlt.

Die Rechtsrealität in Insolvenzverfahren bezüglich junger Unternehmen ist häufig nicht dergestalt, dass prinzipiell überlebensfähige Unternehmen identifiziert werden und eine echte Chance zur Sanierung bekommen. Von drei Seiten gehen konterkarierende Effekte aus: Zum Ersten ist die Informationslage hinsichtlich der zumindest konzeptionellen Sanierungsmöglichkeiten auf Seiten der Unternehmer äußerst spärlich, die Begrifflichkeiten sind für die Betroffenen völlig unklar, das Konzept des Insolvenzplans erscheint nahezu gänzlich unbekannt. Zum Zweiten setzt das geltende Vergütungsrecht für Insolvenzverwalter völlig unzureichende Anreize besondere Anstrengungen in die Sanierung junger (und in aller Regel massearmer) Unternehmen zu investieren. Auch die nichtmonetären Anreizbereiche, beispielsweise ihr professionelles Renommee, werden eher durch prominente große Insolvenzverfahren mit entsprechenden Sanierungserfolgen und die reibungslose „Abwicklung“ der kleinen Verfahren gespeist. Zum Dritten muss festgestellt werden, dass viele der zuständigen Amtsrichter nicht über die wirtschaftlichen Kenntnisse verfügen, die in Zusammenhang mit den Insolvenzverfahren wünschenswert wären, von der Problematik hoher Geschäftslasten noch ganz abgesehen. Dadurch obliegt ein allzu großer Teil der Bewältigung von Insolvenzverfahren den Rechtspflegern und wird schematisch und „problemminimierend“ abgearbeitet.

Empfehlungen

Der Versuch, durch Wirtschaftspolitik jedwede Unternehmensschließung vermeiden zu wollen, wäre ökonomisch wenig sinnvoll. Werden Produkte und Leistungen angeboten, für die es keine Nachfrage gibt, oder werden Leistungen ineffizient erstellt, führt auf mittlere Sicht kein Weg an einem Marktaustritt vorbei. Gerade die Möglichkeit des Marktaustritts gewährleistet, dass ineffiziente Tätigkeiten eingestellt, und knappe Ressourcen, wie Humankapital, effizient umverteilt werden. Nicht zuletzt beugt ein Marktaustritt der Vernichtung des Haftungs- und Privatvermögens des Unternehmers durch die fortwährende Anhäufung von Verlusten aus der Geschäftstätigkeit vor. Dies gilt insbesondere auch für junge Unternehmen,

bei denen der „Tauglichkeitstest“ ihrer Geschäftsidee und ihrer Produktionsstrategie noch aussteht. Unter dieser Prämisse sind die im Folgenden formulierten wirtschaftspolitischen Ansätze zu sehen. Sie dienen nicht dazu, politische Maßnahmen zu konzipieren, die ökonomisch sinnvolle Marktaustritte verhindern, indem am Markt gescheiterte Unternehmen „künstlich“ am Leben gehalten werden. Zielsetzung der Überlegungen ist es vielmehr, politische Ansätze und Maßnahmen zu skizzieren, die dazu dienen, systematische Nachteile von jungen gegenüber etablierten Unternehmen auszugleichen und Sanierungsmechanismen zu installieren, mit deren Hilfe prinzipiell überlebensfähige und erfolgversprechende junge Unternehmen eine bessere Chance auf eine „Reanimierung“ haben, als unter den gegenwärtigen Bedingungen.

Krisenvorbeugung

Die Finanzierung des Unternehmens in der Startphase sollte derart gestaltet sein, dass die Aufnahme der Geschäftstätigkeit nachhaltig ermöglicht wird. Dazu zählt auch ein Kapitalpuffer, um Schwankungen beim Absatz, unvorhergesehene Forderungsausfälle oder Probleme mit Lieferanten kurzfristig ausgleichen zu können. Zu verhindern wäre demnach, dass eine fehlende kurzfristige Überbrückungsfinanzierung zur Schließung (und damit zur Ressourcenvernichtung) von eigentlich lebensfähigen Unternehmen führt. Daraus lassen sich zwei Eckpunkte für die Finanzierung von jungen Unternehmen formulieren:

1. Finanziert werden sollte der tatsächlich notwendige Anfangsfinanzierungsbedarf und nicht ein Betrag, der zu den vorhandenen Sicherheiten passt. Eine Alternative, die auch den Bedürfnissen der Kreditgeber nach einer besseren Einschätzung der Chancen Rechnung tragen würde, liegt darin, anstelle eines großen Kredits mehrere Kredittranchen zu gewähren, deren nächste Stufe immer nach Erreichen bestimmter vorab definierter Meilensteine beginnt. Sollte allerdings keine Vereinbarung über eine hinreichend große Anfangsfinanzierung zustande kommen, dann wäre es besser, gar keinen Kredit zu gewähren, um eine Vermögensvernichtung zu vermeiden.
2. Die Höhe des gewährten Kredites an Start-ups oder junge Unternehmen sollte nicht vornehmlich sicherheitsorientiert, sondern eher chancenorientiert bestimmt werden. Ein solcher Ansatz der Kreditvergabe hätte eine erheblich veränderte Kreditprüfungsstrategie der Banken zur Folge. Hier wären eher inhaltlich kompetente Branchenkenner gefragt als Kreditsachbearbeiter.

Eine Alternative zur Darlehensfinanzierung von Gründungsprojekten liegt in der systematischen Veränderung der Start-up-Finanzierung durch Beteiligungskapital. Für Beteiligungen werden die Rückflüsse im Erfolgsfall nicht „gedeckelt“, sondern sind proportional zum Erfolg. Dies eröffnet die Möglichkeit, weit mehr Projekte zu finanzieren als durch Darlehen. Dabei spielt das Risikoportfolio des Kapitalgebers eine entscheidende Rolle. Viele Start-ups mit hohem Risiko können nur dann finanziert werden, wenn gleichzeitig auch viele erfolgreiche Gründungen finanziert werden, die entsprechende Rückflüsse generieren. Da für die Frühphasenfinanzierung aus privaten Beteiligungsfonds in Deutschland in keiner Weise hinreichend große Finanzierungsvolumen zur Verfügung stehen, bietet sich für eine solche Beteiligungsfinanzierung ein großer zentraler Beteiligungsfonds an. Nach dem Vorbild des High-Tech-Gründerfonds (der nur für hochinnovative Unternehmen eine Finanzierung anbietet)

kann ein aus privaten (beispielsweise Banken) und öffentlichen Mitteln gespeister Beteiligungsfonds für Gründungsprojekte in Deutschland entstehen. Eine solche zentrale Lösung böte die Gewähr für eine immense Risikostreuung und eine breite Austarierung der verschiedenen Risiken. Er hätte hinreichende Seriosität, so dass unter der staatlichen Moderation auch ein Teil der in der deutschen Gründerszene vorhandenen Skepsis gegenüber Beteiligungsfinanzierung – und der damit verbundenen Aufgabe der hundertprozentigen Kontrolle über das eigene Unternehmen – abgebaut würde.

Die gegenwärtigen Angebote zur Beratung, Schulung und Ausbildung von potenziellen Gründern sind vielfältig, eine weitere Ausweitung erscheint wenig sinnvoll. Ergänzend zu den bereits bestehenden Beratungsangeboten sollte aber eine Verbesserung direkter Unterstützung von jungen Unternehmen durch erfahrene Mentoren organisiert werden. Ehemalige Manager, Berater oder Branchenkenner sollten viel stärker als derzeit – in Netzwerken organisiert – jungen Unternehmen konkrete Unterstützung bei strategischen Entscheidungen geben und bei der Organisation des Geschäftsbetriebs helfen oder Coachingdienste anbieten. Solche Netzwerke sollten regional orientiert sein. IHKs und HWKs wären naheliegende Organisatoren hierfür.

Krisenbewältigung

In der Realität der Insolvenzverfahren zeigen sich deutliche Unterschiede im Vorgehen, die auch mit der Größe der betroffenen Unternehmen in Zusammenhang zu stehen scheinen. Zudem kann sich ein unternehmerisches Insolvenzverfahren, je nach Unternehmensgröße, unterschiedlich auf den privaten Kontext des Unternehmers auswirken. Vor diesem Hintergrund sollte sich der Gesetzgeber die Frage stellen, ob das geltende Insolvenzrecht – an erster Stelle die komplizierte Regelung des Planverfahrens – den Besonderheiten der Gruppe von jungen Unternehmen hinreichend gerecht wird. Hierbei sollten einige wichtige inhaltliche Probleme unbedingt angegangen werden:

- Wünschenswert wäre eine Maximierung der professionellen Kompetenz der Richter und auch der Rechtspfleger, die mit der Durchführung von Insolvenzverfahren betraut sind. Hierfür stehen mindestens zwei Alternativen zur Verfügung: Die weitergehende Lösung besteht in der Einrichtung spezieller „Kammern für Insolvenzsachen“ an den Landgerichten, parallel zu den bewährten Kammern für Handelssachen und seit einiger Zeit auch den Kammern für Wettbewerbs- und Patentsachen. In Betracht zu ziehen ist aber auch die Einrichtung von „Schwerpunktgerichten“ in Insolvenzsachen. Nach gegenwärtiger Praxis bestehen im Prinzip an sämtlichen Amtsgerichten als Unterabteilung auch Insolvenzgerichte (§ 2 InsO), die aber größtenteils nicht mit spezialisierten Insolvenzrichtern besetzt sind, sondern von Amtsrichtern mitbetreut werden müssen, deren hauptsächliche Tätigkeit in ganz anderen Bereichen liegen kann.
- Die Systeme für monetäre und nichtmonetäre Anreize für Insolvenzverwalter sollten dahingehend modifiziert werden, dass es sich für sie lohnt, wenn sie sich um die Sanierung von kleinen und jungen Unternehmen bemühen. Hierbei kann eine Spezialisierung auf diese Gruppe von Unternehmen als sehr erwünscht angesehen werden.

- In Erwägung zu ziehen ist eine Modifikation des bestehenden Verfahrens dahin, dass die Unternehmen (bzw. Unternehmer) sich im Insolvenzfall obligatorisch von Beratern begleiten lassen, die hohe betriebswirtschaftliche Kompetenz aufweisen um die Chancen für eine Sanierung angeschlagener junger Unternehmen im Rahmen von Insolvenzverfahren zu verbessern. Für eine solche Beratung ist die Spannweite von IHK-Beratern (die auch in den so genannten runden Tischen der IHKs Erfahrungen gesammelt haben) bis hin zu spezialisierten Unternehmens- und Betriebsberatern denkbar.
- Möglichkeiten für außergerichtliche Sanierungsverfahren sollten geschaffen werden. Hier ist beispielsweise an einen von möglichst vielen formalen Anforderungen befreiten „Insolvenzplan light“, der auch kurzfristig erstellt werden kann, zu denken.

Erfolgreich durchgeführte Sanierungen, wie mittels eines Insolvenzplans, sollten keine weitreichenden Nachwirkungen für die betroffenen Unternehmerpersonen haben. Insbesondere sollten alle aus der Unternehmensinsolvenz resultierenden Privatinsolvenzverfahren bei einer erfolgten Unternehmenssanierung auch zu einem rechtlichen Abschluss gebracht werden, um aus den personenbezogenen Verfahren resultierende Nachteile für den weiteren Geschäftsverlauf zu vermeiden. Maßnahmen, die dabei helfen, auch hierzulande das Stigma der Insolvenz abzuschütteln, sind zu begrüßen.

1 Einführung

1.1 Unternehmensdynamik und Wirtschaftspolitik

Die Möglichkeiten von Unternehmen einer Volkswirtschaft, auf nationalen und insbesondere internationalen Märkten konkurrenzfähig zu bestehen, ihre Fähigkeit zur Innovation – sowohl zur Verbesserung oder Neukreation ihrer Produkte und Dienstleistungen, als auch hinsichtlich ihrer Verfahren oder Produktionsprozesse – die Diffusionsgeschwindigkeit von neuem Wissen in der Wirtschaft oder auch die Möglichkeiten durch neue, bisher nicht begangene Angebotspfade zusätzliche Beschäftigung zu generieren, hängen neben einer großen Zahl von Einflussfaktoren ganz wesentlich auch von der Dynamik ab, die im Unternehmenssektor der Volkswirtschaft herrscht. Hier kommt dem Gründungsgeschehen eine hohe Bedeutung zu, sind es doch gerade auch die originär neu in den Markt eintretenden Unternehmen, die über die durch sie entstehende höhere Wettbewerbsintensität sowie durch ihre neuen Angebote und Prozesse auch die bestehenden Unternehmen zu Innovationsanstrengungen und Effizienzsteigerungen zwingen. Hohe Gründungszahlen allein führen allerdings nicht zu den gewünschten Effekten. Von den jungen Unternehmen gehen nur dann die erhofften Effekte aus, wenn ein hinreichend großer Anteil von ihnen sich auch nachhaltig am Markt etablieren kann. Nun gelten allerdings gerade junge Unternehmen im Vergleich zu etablierten älteren Unternehmen in der Literatur als besonders gefährdet und von hoher Marktaustrittswahrscheinlichkeit gekennzeichnet (vgl. beispielsweise Stinchcombe 1965).

Betrachtet man die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen, so ist die Tendenz von Marktaustritten gerade junger Unternehmen augenfällig. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gibt es mehrere Ansätze, die zu erklären versuchen, warum es zu diesem weitverbreiteten und weltweit registrierten Phänomen kommt. So wird vermutet, dass im Vergleich zu etablierten Unternehmen junge Unternehmen einen Nachteil hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung haben, aber auch hinsichtlich des Entwicklungsstandes für interne Routinen. Hierzu zählt auch, dass Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern erst noch aufgebaut werden müssen und dass weniger Wissen hinsichtlich der Produktionstechnologie, der Produktionskosten sowie der Absatz- und Faktormärkte vorhanden ist. Dieses Argument wird oft auch als „Liability of newness“ bezeichnet und geht auf Stinchcombe (1965) zurück.

Ein weiterer Strang der Literatur diskutiert, dass die Marktaustrittswahrscheinlichkeit von Unternehmen, ausgehend vom Gründungszeitpunkt, im Laufe der folgenden Monate deutlich ansteigt und erst in späteren Jahren wieder sinkt. Dies wird auch „Liability of adolescence“ genannt (Fichman, Levinthal, 1991). Ein Grund für diese Entwicklung der Sterbewahrscheinlichkeiten wird darin gesehen, dass zunächst Ressourcen in hinreichendem Umfang zur Verfügung stehen, die ein Überstehen der Anfangsphase am Markt ermöglichen, diese Ressourcen aber nach einer gewissen Zeit aufgebraucht sind, was folglich zu Problemen bei den

jungen Unternehmen führt. In dieser kritischen Phase entscheidet sich dann, ob das Unternehmen scheitern wird oder erfolgreich am Markt verbleiben kann.

Schließlich gilt für junge Unternehmen auch, dass sie oft mit einer Größe unterhalb des branchenspezifischen Betriebsoptimums (Minimum Efficient Scale, MES) in den Markt eintreten und daher Probleme aufgrund ihrer unzureichenden Größe haben, was oft als „Liability of smallness“ bezeichnet wird (Aldrich, Auster, 1986). Nachteile im Vergleich zu großen etablierten Unternehmen bestehen häufig durch Schwierigkeiten, Skaleneffekte in der Produktion auszuschöpfen, ausreichende Finanzierungen einzuwerben oder qualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren.

Wegen dieser viel diskutierten besonderen Probleme junger Unternehmen gibt es Überlegungen, ob eine gründungsorientierte Wirtschaftspolitik nicht auch durch einen Ansatz abgerundet werden müsste, mit dem zum einen die Rahmenbedingungen für junge Unternehmen so gesetzt werden, dass sie möglichst gute Bedingungen für ihren auch längerfristig erfolgreichen Markteintritt vorfinden und zum anderen die ganz spezifischen Probleme junger Unternehmen – soweit sie aus der fehlenden Historie und der fehlenden Etablierung resultieren und nicht aus den Aktivitäten des Geschäftsbetriebs – möglichst abgemildert werden.

Eine Vielzahl von Programmen und gesetzlichen Regeln des Bundes und der Länder sind nicht zuletzt auch durch solche Überlegungen inspiriert worden oder überhaupt erst entstanden. Sie adressieren die Finanzierungsbedingungen, die Innovationsoptionen oder die Möglichkeiten der Sanierung im Fall einer Unternehmenskrise. In aller Regel sind diese Aktivitäten auf die Unterstützung kleiner oder mittlerer Unternehmen (so genannter KMU) ausgerichtet um deren größen- (bzw. kleinheits-)bedingte Nachteile abzuschwächen. Junge Unternehmen sind folglich insoweit von solchen Politikaktivitäten mit berücksichtigt, als es sich bei diesen in den allermeisten Fällen um kleine Unternehmen handelt. Zu fragen ist allerdings, ob derartige Ansätze den jungen Unternehmen und ihren Besonderheiten tatsächlich gerecht werden, wenn sie vornehmlich über das Merkmal der Größe adressiert werden – in dem einen oder anderen Kontext erscheint das Merkmal „junges“ Unternehmen angebrachter.

Solche Überlegungen können auch im Zusammenhang mit dem Marktaustritt von Unternehmen bedeutsam sein, unabhängig davon, ob sie im Kontext eines Insolvenzverfahrens aus dem Markt ausscheiden oder ob sie auf andere Weise aus wirtschaftlichen Gründen – und somit zumindest im weiteren Sinne erzwungen – ihre Geschäftstätigkeit einstellen. Unter Umständen ist es ökonomisch angemessen, besondere Risiken, die die nachhaltige Existenz gerade junger Unternehmen bedrohen, durch entsprechende Maßnahmen der Politik in ihrer Wirkung abzuschwächen oder auch den Prozess eines eventuellen Marktaustritts für junge Unternehmen anders auszugestalten als für lange bestehende Unternehmen. Dabei darf allerdings nicht die Wettbewerbswirkung des Marktes konterkariert werden. Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen nicht zu wettbewerblichen Kosten erstellt werden können oder die keine Nachfrager finden, darf kein komparativer Vorteil durch politische Rahmensetzungen oder entsprechende Aktivitäten entstehen, der zu einer Gefährdung eigentlich wirtschaftlicherer Unternehmen führt. Um abzuschätzen, inwieweit es als sinnvoll anzusehen ist, eine gezielt auf junge Unternehmen ausgerichtete Politik zur Abmilderung von Unternehmenskrisen oder zum Insolvenzverfahren zu konzipieren, müssen valide Informationen zu

den Ursachen von Unternehmenskrisen, Marktaustritten und Insolvenzen junger Unternehmen vorliegen. Nur mittels einer solchen Informationsbasis lässt sich klären, ob die Ursachen der Probleme junger Unternehmen verallgemeinerbar sind, welche Ursachen- und Problembereiche von welchen Akteuren beeinflusst werden können und resultierend die Frage beantworten, welche der Ursachen für existenziellen Probleme junger Unternehmen überhaupt durch die Politik zu beeinflussen sind. Ein Beitrag zur Beantwortung eben dieser Fragen soll mit dieser Studie geleistet werden.

1.2 Aufgabenstellung und Zugang

Im Juli 2009 wurde das Konsortium aus dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) aus Mannheim, dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung (ZIS) an der Universität Mannheim sowie dem Verband der Vereine Creditreform (Creditreform) aus Neuss mit der Erarbeitung einer Studie beauftragt, die sich mit den Ursachen für den Marktaustritt junger Unternehmen (in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens) und mit den aus diesem Wissen resultierenden Optionen für eine die Probleme mindernde Wirtschaftspolitik befasst. Im Einzelnen sind die Ziele der hier vorgelegten Studie,

5. die verschiedenen und vielfältigen Gründe und Ursachen für den Marktaustritt junger Unternehmen zu identifizieren und zu kategorisieren,
6. ihre quantitative Bedeutung für das Marktaustrittsgeschehen junger Unternehmen abzuschätzen,
7. die Teilmenge der Ursachen für den Marktaustritt zu identifizieren, die prinzipiell einem wirtschaftspolitischen Einfluss unterliegen und
8. Vorschläge zu erarbeiten, wie die Politik dazu beitragen kann, das Risiko der Schließung für junge Unternehmen zu mildern.

Der in dieser Studie gewählte empirische Zugang zu den Untersuchungszielen ist breit gefächert, um bei Beantwortung der oben genannten Fragestellungen unterschiedliche Sichtweisen einbeziehen zu können. So fließt die Erinnerung und Einschätzung von Geschäftsführern oder Eigentümern von jung aus dem Markt ausgetretenen oder insolventen Unternehmen in die Analysen ein. Dies geschieht zum einen durch die Analyse der Informationen aus einer telefonischen Befragung solcher Personen von mehr als 3.000 geschlossener⁴ Unternehmen, zum anderen durch Auswertung von Interviews, die als vertiefende Fallstudien mit vier ehemaligen Geschäftsführern von insolventen jungen Unternehmen geführt wurden. Neben den betroffenen Unternehmern sind im Rahmen von Unternehmensschließungen noch andere Akteure entscheidend beteiligt. Ihre Sichtweise – die Sicht unternehmensexterner Experten – fließt über die Auswertung der Ergebnisse zweier sogenannter Fokusgruppen in die Studie ein. Hierbei wurde in einer Fokusgruppe mit elf Insolvenzverwaltern und in einer zweiten Fokusgruppe mit elf Sanierungsberatern deren jeweilige Einschätzung zu den hier in Rede stehenden Themenkomplexen erörtert und ausgewertet. Zugänge eher „von außen“

⁴ Genauer wurden hier Unternehmen befragt, für die Insolvenz beantragt oder die ohne Insolvenzverfahren geschlossen wurden und die zum Zeitpunkt von Schließung oder Insolvenzantrag maximal 6 Jahre alt waren.

zum Themenkomplex „Marktaustritte junger Unternehmen“ finden sich durch die Einbeziehung von thematisch ähnlichen Arbeiten aus dem Ausland sowie durch Identifizierung der Strukturgrößen, die bei jungen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit für einen Marktaustritt beeinflussen, analysiert auf Basis der ersten beiden Wellen des KFW/ZEW-Gründungspanels⁵. Ergänzt werden diese Betrachtungen hinsichtlich der Ursachen von Marktaustritten junger Unternehmen sowie zu den Determinanten der Austrittswahrscheinlichkeiten durch eine Darstellung des Marktaustrittsgeschehens in Deutschland seit dem Jahr 2000 und eine Berücksichtigung von Studien zum Schließungsgeschehen in anderen Ländern.

1.3 Typen von Marktaustritten

Die Motive für Marktaustritte können vielfältig sein. Je nach Austrittsgrund können die Ursachen und die Auswirkungen auf das persönliche Umfeld und die berufliche Karriere variieren. Aus diesem Grund werden in dieser Studie verschiedene Marktaustrittstypen definiert und die Merkmale der Unternehmensschließungen nach dem jeweiligen Anlass differenziert. Es werden im Wesentlichen drei Gruppen unterschieden:

1. Unternehmen, für die Insolvenz angemeldet wurde,⁶
2. Schließungen ohne Insolvenzantrag aufgrund wirtschaftlicher oder finanzieller Gründe sowie
3. Schließungen aufgrund persönlicher Gründe.

Die erste Gruppe der Unternehmen, für die Insolvenz angemeldet wurde, kann weiter differenziert werden. So kann der Insolvenzantrag von einer im Unternehmen involvierten Person oder einer unternehmensexternen Person oder Institution, wie einem Geschäftspartner, den Sozialkassen oder dem Finanzamt gestellt werden. Darüber hinaus mündet ein Insolvenzverfahren, wenn es vom Gericht eröffnet wird, nicht zwangsläufig in die Auflösung des Unternehmens. Im Rahmen einer übertragenen Sanierung oder eines so genannten Insolvenzplanverfahrens kann am Ende die Sanierung und somit die Fortführung des Unternehmens oder bestimmter Unternehmensteile erfolgen. Generell wird in dieser Studie die gesamte Gruppe der insolventen Unternehmen betrachtet. Wird eine detaillierte Sichtweise eingenommen, wird es im jeweiligen Abschnitt explizit erwähnt.

Der zweiten Gruppe sind Unternehmen zuzurechnen, die auf Grund wirtschaftlicher Probleme nicht mehr weiter am Markt existieren können. Hier erfolgt die Schließung nicht freiwillig sondern wird durch die Umstände erzwungen. Dafür, dass die Liquidation ohne Insolvenzverfahren vonstatten geht, kann es zahlreiche Gründe geben. So kann das Unternehmen zu klein sein, so dass eine Insolvenz mangels Masse praktisch nicht in Frage kommt, oder das drohende Scheitern zeichnet sich frühzeitig ab, und die Eigentümer können einen Marktaus-

⁵ Jährliche Befragung einer repräsentativen geschichteten Stichprobe von jeweils rund 6.000 höchstens 3 Jahre alten Unternehmen aus allen Branchen. Abgeschlossen ist die zweite Befragung, zunächst sind vier weitere Befragungswellen vorgesehen.

tritt ohne eine Insolvenz bewerkstelligen. Zu diesen Fällen würde auch die bei jungen Unternehmen nicht seltene Situation gehören, dass sich das konzipierte Geschäftsmodell nicht realisieren lässt, und die Geschäftstätigkeit vor dem Entstehen einer nicht zu bewältigenden Verschuldung eingestellt wird.

In die dritte Marktaustrittskategorie fallen Unternehmen, die wegen persönlicher Gründe der verantwortlichen Personen geschlossen werden. Hierzu zählen personenbezogene Merkmale, wie beispielsweise gesundheitliche Probleme oder Schwierigkeiten mit den vorgesehenen Partnern in der Unternehmensführung. Außerdem werden hier auch Schließungen aufgrund familiärer Gründe einbezogen. Darüber hinaus können unvorhergesehene Hürden auftauchen, die unmittelbar mit der (für Gründer oft ungewohnten) unternehmerischen Tätigkeit zusammenhängen. So bedarf eine Selbstständigkeit doch einer gewissen Resistenz gegenüber Stress und temporärer Überlastung sowie einer gewissen Risikobereitschaft, also der Bereitschaft, für unternehmerische Entscheidungen zu haften. Ebenfalls geht die Entscheidung für die Selbstständigkeit einher mit einer Erwartung darüber, wie das eingegangene Risiko entlohnt werden soll. Daraus folgt, dass auch das Nichterreichen eines gesetzten Entlohnungsziels dazu führen kann, dass ein Gründer sein Unternehmen schließt.

⁶ Dabei ist es unerheblich, ob das Insolvenzverfahren eröffnet wurde oder ob die Eröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Masse abgelehnt wurde.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Befragung

Um belastbare Daten für die Analyse des Marktaustritts junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens zu generieren, wurde eine Telefonbefragung - die hier als ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 bezeichnet wird – mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) durchgeführt. Ziel war es, eine rund 4.000 Interviews umfassende Stichprobe durch Befragung von (ehemaligen) Unternehmern oder Geschäftsführern zu erheben. Hierbei sollten sowohl insolvente Unternehmen als auch Unternehmen, die aus wirtschaftlichen oder persönlichen Gründen ohne Insolvenzverfahren geschlossen wurden, befragt werden. Um statistisch belastbare Aussagen hinsichtlich der Branchenverteilung, des Unternehmensalters und des Typs des Marktaustrittes gewährleisten zu können, wurde die Nettostichprobe geschichtet. Dabei wurde darauf geachtet, dass für alle Kombinationen aus Branche, Alter und Typ eine jeweils ausreichende Beobachtungszahl vorhanden ist.

Die Stichprobe der aus dem Markt ausgetretenen Unternehmen wurde aus dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)⁷ gezogen. Hierbei wurden in den Jahren 2006 bis 2008 in Deutschland geschlossene oder insolvente Unternehmen der Gründungsjahrgänge 2002 bis 2008 einbezogen. Die Unternehmen waren bei dem Marktaustritt somit höchstens sechs Jahre alt.

Die in die Befragung einbezogenen Branchen umfassen das verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe, unternehmensnahe und konsumbezogene Dienstleistungen und das Versicherungsgewerbe. Zum verarbeitenden Gewerbe zählen unter anderem die Chemische Industrie, der Maschinen- und Automobilbau, die Medizin-, Mess- und Steuertechnik, aber auch die Bekleidungs- und Lebensmittelindustrie sowie Verlage. Unternehmensnahe Dienstleistungen schließen Datenverarbeitung, Forschung und Entwicklung, Postdienste und Speditionen ein. Bei Unternehmen der konsumnahen Dienstleistungen handelt es sich zum Beispiel um Reisebüros, aber auch Unternehmen aus den Bereichen Kultur und Sport oder Erwachsenenbildung zählen dazu.

Das vornehmliche Ziel dieser Studie ist es, Ursachenanalyse zum Scheitern junger Unternehmen zu betreiben. Es soll vermieden werden, dass diese Ursachenanalyse durch die Situation von Unternehmen in Branchen, die durch hohe Dynamik und Fluktuation gekennzeichnet sind, dominiert wird. In solchen Branchen werden geschlossene Unternehmen – ähnlich einem „Drehtüreffekt“ – sehr schnell durch Unternehmensgründungen mit gleichen Geschäftsmodellen, oft sogar in den selben Räumlichkeiten, ersetzt. Deshalb wird die Ursa-

⁷ MUP: Mannheimer Unternehmenspanel. Der jeweils aktuelle Gesamtdatenbestand von Creditreform wird dem ZEW in halbjährlichen Wellen übermittelt und vom ZEW als Grundlage für verschiedene Analysen (Unternehmensbestand, Gründungsgeschehen, Marktaustrittsgeschehen u. ä.) aufbereitet. Gegenwärtig umfasst das MUP rund 3 Mio. Datensätze von noch lebenden und in etwa die gleiche Anzahl Datensätze geschlossener Unternehmen.

chenanalyse auf ausgewählte Branchen begrenzt, die dann auch die Basis für die Befragung von aus dem Markt ausgetretenen Unternehmen bildeten. Unternehmen aus Sektoren wie Einzelhandel, Gast- oder Friseurgewerbe sind nicht befragt worden und werden somit auch nicht in die Ursachenanalyse einbezogen. Ebenfalls ausgeschlossen sind Unternehmen, die keine „produktive“ Leistung erbringen und eher Verwaltungstätigkeiten ausführen, wie Grundstücks-/Wohnungswesen oder Beteiligungsgesellschaften.

Die Befragung wurde vom Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn durchgeführt. Vor Beginn der Befragung wurde im Rahmen eines Pre-Tests Verständlichkeit und Vollständigkeit der Fragen sowie die durchschnittliche Interviewlänge überprüft. Auf Basis der Ergebnisse des Pre-Tests wurden einige Fragestellungen und Antwortvorgaben angepasst. Die eigentliche Befragungsphase, die so genannte Feldphase, erstreckte sich von Anfang September bis Ende Oktober 2009. In regelmäßigen Abständen wurde das ZEW vom ZEM mit Hilfe von Statusberichten über den Fortgang und die Probleme der Befragung informiert. Über 40.000 Unternehmen wurden kontaktiert. Letztendlich konnten 3.007 Interviews realisiert werden, was einer Antwortquote von knapp 7,5 Prozent entspricht. Gründe für nicht durchgeführte oder abgebrochene Interviews sind z.B. der falsche Zielzeitraum bzgl. Gründung oder Marktaustritt des Unternehmens, die Verweigerung teilzunehmen oder nicht mehr funktionierende Telefonnummern.

Um Aussagen über die Gründe, Gegenmaßnahmen und Auswirkungen von Marktaustritten bezüglich aller jungen Unternehmen in Deutschland treffen zu können, ist es nicht einfach möglich, die Befragungsergebnisse ungewichtet auszuwerten. Die aus der Befragung gewonnenen und später beschriebenen Ergebnisse sind so genannte hochgerechneten Auswertungen, d.h. die aus der Schichtung resultierende Über- bzw. Untergewichtung einiger Kombinationen aus Branche, Unternehmensalter und Marktaustritts-Typ wird mit der geeigneten Wahl von Gewichtungsfaktoren revidiert. Daraus folgt, dass sich die hier dargestellten Ergebnisse statistisch nicht von den Ergebnissen der Gesamtheit der jungen, aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen unterscheiden. Eine detaillierte Darstellung des Designs und des Verlaufs der Befragung geschlossener und insolventer Unternehmen findet sich im Anhang (vgl. Kapitel 11.1.1).

2.2 Interviews

Um die Ergebnisse der Analysen auf der Basis der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 besser einordnen und auch detaillierter die Abläufe unterschiedlicher Marktaustrittsprozesse nachvollziehen zu können, wurden vertiefende Interviews mit vier Geschäftsführern von Unternehmen durchgeführt, für die im Zeitraum zwischen 2006 und 2008 Insolvenz angemeldet wurde. Um die Vertraulichkeit der Gespräche zu wahren und um die Bereitschaft der Interviewten zu erhöhen, über ihre Erfahrungen zu berichten, wurden Einzelgespräche durchgeführt. Die Gesprächspartner wurden auf der Basis von Informationen ausgewählt, die in der unter Abschnitt 2.1 erläuterten telefonischen Befragung erhoben wurden.

Unter den Gesprächspartnern war eine Person, deren Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens saniert wurde. Drei Unternehmen wurden im Rahmen eines Insolvenzverfahrens

rens geschlossen, wobei in einem Fall der Betrieb durch ein Konkurrenzunternehmen aus der Insolvenzmasse gekauft und weitergeführt wurde. Mit ehemaligen Geschäftsführern von Unternehmen, die aus finanziellen oder wirtschaftlichen Gründen ohne ein Insolvenzverfahren geschlossen wurden, konnte kein Gespräch realisiert werden. Die Gespräche dauerten jeweils etwa drei Stunden.

Um die Vergleichbarkeit der Gespräche zu gewährleisten, wurden sie leitfadengestützt geführt. Durch die aber doch offene Gesprächsführung war es sehr wohl möglich, auch auf spezifische Erfahrungen einzugehen und auf besondere Aspekte, die für den Verlauf des Marktaustrittes aus der Sicht eben dieses Unternehmers bedeutend waren, tiefer einzugehen. Der Gesprächsleitfaden ging dabei stark auf die Themengebiete „Risiko- und Managementverhalten“ sowie „Affinität zum Unternehmertum“ ein, weil diese Themenbereiche in den Fokusgruppen der Insolvenzverwalter und Sanierungsberater (vgl. Abschnitt 2.3) als herausragende Ursachen für einen Marktaustritt angesehen wurden. In Bezug auf das Risiko- und Managementverhalten wurden die Gesprächspartner gebeten, neben der Selbsteinschätzung des Risikos zum Gründungszeitpunkt, über die unternehmensinterne und unternehmensexterne Kontrolle des wirtschaftlichen Erfolgs und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu berichten. Fragen zur Affinität zum Unternehmertum richteten sich sowohl auf die Motivation zur Gründung als auch auf das private Umfeld. Die Gesprächspartner wurden gebeten, über ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Insolvenzverfahren zu berichten.

2.3 Fokusgruppen

Die Analyse der Diskussionsverläufe von Fokusgruppen, die zu bestimmten Sachverhalten befragt werden, zählt zu den bewährten Instrumenten qualitativer Sozialforschung. In diesem Sinne werden Fokusgruppen definiert als „a research technique that collects data through group interaction on a topic determined by the researcher“ (Morgan 1996, 130). Es geht also keineswegs nur um eine additive Betrachtung der einzelnen Diskussionsbeiträge; genauso wichtig sind die dynamischen, synergetischen Prozesse, die sich im Verlauf der Gruppendiskussion entfalten. Neben der Berücksichtigung des durch die Teilnehmer gesprochenen Wortes, kommt der Einbeziehung der nonverbalen Äußerungen der Gruppenmitglieder ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Um die Beobachterperspektive nicht zu trüben, darf der auswertende Forscher nicht zugleich die Rolle des Moderators der Diskussion einnehmen. Der Moderator muss sowohl über Fachkompetenz – hier im Bereich der Unternehmensinsolvenz und -sanierung – als auch über Erfahrung in der Leitung von Diskussionsrunden verfügen.

Moderatoren der beiden im Rahmen dieser Studie durchgeführten Fokusgruppen (zum einen mit Insolvenzverwaltern, zum anderen mit Sanierungsberatern) waren Georg Bitter, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Bank- und Kapitalmarktrecht, Insolvenzrecht an der Universität Mannheim, und jeweils ein Mitglied des ZEW-Projektteams. Sie folgten einem Gesprächsleitfaden, den die beteiligten Wissenschaftler von ZEW und ZIS gemeinsam ausgearbeitet hatten. Die Struktur, die der Leitfaden vorgab, war für beide Gruppen die gleiche. Am Anfang stand jeweils eine Vorstellungsrunde. Daran schloss sich eine erste Fragerunde an. Der Moderator erbat von jedem Teilnehmer eine spontane, intuitive Antwort auf die Frage nach Ursachen des Scheiterns, die gerade für junge, erst wenige Jahre am Markt befindliche

Unternehmen wichtig seien. Die anschließende intensive Diskussion war in vier Abschnitte gegliedert:

1. Einschätzung der Ursachen für die Insolvenz junger Unternehmen
2. Einschätzung der Chancen der Sanierung junger Unternehmen
3. Einschätzung der alternativ verfügbaren Instrumente für eine erhoffte Sanierung innerhalb und außerhalb eines eröffneten Insolvenzverfahrens
4. Einschätzung der Möglichkeiten zur Vermeidung existenzieller Unternehmenskrisen („Ist eine politisch intendierte Verbesserung der Rahmenbedingungen möglich?“).

Von zentraler Bedeutung für den Ertrag von Fokusgruppen sind die Homogenität, Qualität und Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer. Über die ideale Gruppengröße herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Manche Autoren empfehlen kleine Gruppen mit maximal 10 Personen, andere halten Gruppenstärken von 12-15 oder gar von mehr als 20 für durchaus akzeptabel (vgl. z.B. Kitzinger 1996; Howard et al. 1989). Die durchschnittliche Diskussionszeit wird üblicherweise mit einer bis zu zwei Stunden angesetzt. Für diese Studie wurde die zeitliche Obergrenze (zwei volle Zeitstunden) als angemessen erachtet, um das Potenzial der Teilnehmer ausschöpfen zu können.

Die Auswahl und Gewinnung der Teilnehmer⁸ war Aufgabe des ZIS. In einem ersten Schritt wurden zwei Vorschlagslisten (Insolvenzverwalter; Unternehmensberater mit einem Schwerpunkt im Bereich der Sanierung von Krisenunternehmen) erstellt, die jeweils 20 Personen umfassten. Hier wurden nur Experten aufgenommen, deren professionelle Qualität und potenzielle Kooperationsbereitschaft evident positiv zu beurteilen war. Im zweiten Schritt haben die Organisatoren diese Listen „abgearbeitet“, wobei vier weitere Auswahlkriterien hinzukamen: Angestrebt wurde eine breite regionale Streuung, eine Mischung von Experten aus kleineren und größeren Verwalterkanzleien bzw. Beraterfirmen, eine Durchmischung hinsichtlich des Alters, um nicht nur Experten aus einer einzigen Alterskohorte zusammenzuführen, und – last but not least – eine angemessene Berücksichtigung von Frauen.

Kritisch gesehen wurde von einigen der Teilnehmer die Zweiteilung der Gruppen in Insolvenzverwalter auf der einen und Unternehmensberater auf der anderen Seite. Dies kann nicht verwundern, hat doch im heutigen Berufsbild des Insolvenzverwalters der gesetzliche Auftrag, nach Möglichkeit „zum Erhalt des Unternehmens“ (§ 1 InsO) beizutragen, hohen Stellenwert. Gleichwohl lässt die empirische Forschung zum deutschen Insolvenzgeschehen (Kranzusch 2009) keinen Zweifel daran aufkommen, dass die liquidierende Abwicklung insolventer Unternehmen auch nach Einführung der Insolvenzordnung den empirischen Normalfall darstellt. Die Aussichten, gerade kleine Unternehmen, die in eine existenzielle Krise geraten sind, noch zu retten, sind gegenüber großen Unternehmen signifikant schlechter (Wirtschaft Konkret 2007). Naturgemäß fallen gerade junge Unternehmen in den ersten Jahren ihres Bestehens in diese chancenärmere Kategorie. Auch Insolvenzverwalter, deren Selbstverständnis von ihrer Sanierungsaufgabe geprägt wird, werden in diesem Sektor der

⁸ Die genaue Zusammensetzung der beiden Fokusgruppen ist den detaillierten Darlegungen im Anhang Kapitel 11.2.3 zu entnehmen.

Unternehmensinsolvenz überwiegend auf ihre Abwicklungsaufgabe zurückgeworfen. So hat sich – insoweit sei der Darstellung der Ergebnisse der Fokusgruppen vorgegriffen – die Zweiteilung der Fokusgruppen bewährt: Der Wahrnehmungshorizont der Insolvenzverwalter – fokussiert auf das Phänomen junger Krisenunternehmen – unterschied sich signifikant von dem der Sanierungs- bzw. Unternehmensberater. Eine detaillierte Darstellung der methodischen Aspekte zu den in dieser Studie durchgeführten Fokusgruppen ist dem Anhang Kapitel 11.2.1 zu entnehmen.

2.4 Marktaustrittsdeterminanten aus dem KfW/ZEW-Gründungspanel

Im Kapitel 5 werden die Determinanten verschiedener Marktaustrittstypen mit Hilfe multivariater statistischer Methoden analysiert, d.h. es wird simultan der statisch messbare Einfluss verschiedener möglicher Einflussfaktoren auf die Marktaustrittstypen abgeschätzt. Im Folgenden wird kurz die verwendete Datenquelle und die Schätzmethode vorgestellt.

Das KfW/ZEW-Gründungspanel

Das ZEW, die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Verband der Vereine Creditreform kooperieren beim Aufbau und der Pflege eines Gründungspanels für Deutschland. Die Laufzeit dieses KfW/ZEW-Gründungspanels ist zunächst auf sechs Jahre, von 2008 bis 2013 angelegt. Einmal jährlich werden etwa 6.000 junge Unternehmen aus allen Branchen befragt. Die Erhebung der Daten erfolgt über computergestützte telefonische Interviews (CATI). Ziel ist es, mit dem KfW/ZEW-Gründungspanel fundierte Analysen der Entwicklung von neu gegründeten Unternehmen über die Zeit einschließlich ihrer Überlebens- sowie Marktaustrittswahrscheinlichkeiten zu ermöglichen. Das hohe Analysepotenzial gründet auch darauf, dass die Hälfte der im Rahmen des KfW/ZEW-Gründungspanels befragten Unternehmen den technologie- und wissensintensiven Branchen des verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors angehört. Dies erlaubt repräsentative Untersuchungen dieser, für die Dynamik und internationale Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften besonders wichtigen, Gründungen.

Im Jahr 2009 wurde die zweite Befragungswelle des KfW/ZEW-Gründungspanels durchgeführt, so dass erste Informationen hinsichtlich des Marktverbleibs von Panel-unternehmen für diese Studie genutzt werden können. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass die Aussagekraft der auf den ersten zwei Wellen des KfW/ZEW-Gründungspanels basierenden Analysen zu den Struktur determinanten der Marktaustrittswahrscheinlichkeit nur als erste Hinweise hinsichtlich der Wirkung verschiedener Strukturmerkmale interpretiert werden dürfen. Das hat verschiedene Ursachen: In die erste Welle 2008 wurden nur Unternehmen im Alter von höchstens drei Jahren (Gründungsjahrgänge 2005 bis 2008) aufgenommen. Die Beobachtung eines Marktaustritts zwischen den Befragungen 2008 und 2009 ermöglicht somit Analysen für Unternehmen, die - separiert nach Gründungsjahren - nach ein, zwei oder drei Jahren am Markt geschlossen wurden. Allerdings muss bei der Interpretation der Ergebnisse darauf geachtet werden, dass ein so genannter Survivor Bias vorliegt, d.h. ein 2005 gegründetes Unternehmen, das 2008 zum ersten Mal befragt wurde, hat bereits zwei Jahre am Markt überlebt; sein bereits zwischen 2005 und 2007 geschlossenes Pendant würde somit

keinen Eingang in die Befragung finden können. Somit ist die Berücksichtigung des Einflusses von verschiedenen Entwicklungspfaden für die einzelnen Gründungskohorten noch nicht möglich. Die Effekte von Alter, am Markt „überlebten“ Jahren und Gründungskohortenzugehörigkeit überlagern sich und sind nicht trennbar. Damit im Kontext dieser Einschränkungen gleichwohl Aussagen hinsichtlich der Wirkung verschiedener Strukturmerkmale möglich sind, beschränkt sich die Analyse auf Größen, die die jungen Unternehmen zum Gründungszeitpunkt charakterisieren und klammert Informationen, die sich auf Zeitpunkte nach der Gründung beziehen, aus. Damit wird natürlich nur ein Ausschnitt der für die Marktaustrittswahrscheinlichkeit relevanten Faktoren einbezogen – mit den angesprochenen Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft.

Stichprobengröße und Identifizierung von Marktaustritten

Im Jahr 2008 wurden im Rahmen des KfW/ZEW-Gründungspanels insgesamt 5.508 Interviews mit Unternehmen der Gründungskohorten 2005 bis 2007 geführt (vgl. Gottschalk et al. 2008). Mit 1.661 der in 2008 interviewten Unternehmen konnten in der Folgebefragung 2009 keine Interviews durchgeführt werden. In 616 Fällen konnte durch das Befragungsinstitut kein Interview mit den Geschäftsführern realisiert werden, da entweder die bekannte Telefonnummer nicht mehr vergeben war, ein anderes Unternehmen als in der Erstbefragung erreicht wurde oder das Unternehmen trotz mehrmaliger Versuche nicht kontaktiert werden konnte. Diese Unternehmen wurden von Creditreform erneut recherchiert und der Überlebensstatus der Unternehmen auf diese Weise geklärt. Die in 2008 gewonnenen Informationen über diese Unternehmen können somit für die im Rahmen dieses Projektes durchgeführte Untersuchung einbezogen werden. Lediglich in 28 dieser Fälle war eine Nachrecherche durch Creditreform nicht möglich. Die entsprechenden Beobachtungen wurden aus dem Datensatz entfernt. Somit stehen für die Analyse des Einflusses von Strukturgrößen zum Gründungszeitpunkt auf die Marktaustrittswahrscheinlichkeit nach höchsten vier „Lebensjahren“ 4.535 Unternehmensdatensätze zur Verfügung.

Die Marktaustritte der in 2008 befragten (und zu diesem Zeitpunkt noch am Markt aktiven) Unternehmen bis zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2009 wurden auf drei unterschiedlichen Wegen identifiziert.

1. Zum einen wurden vor der Befragung die Informationen aus dem MUP bezüglich des Status der Unternehmen in der 2008er Befragung des KfW/ZEW-Gründungspanels ausgewertet. Für 135 Unternehmen lagen in den von Creditreform halbjährlich zur Verfügung gestellten Daten Informationen über einen Marktaustritt seit der Erstbefragung vor.
2. Im Screening der Befragung 2009 gaben 139 der Befragten an, dass ihr Unternehmen aus dem Markt ausgetreten sei.
3. Von den 616 Unternehmen, die durch das Befragungsinstitut 2009 nicht erreicht wurden, ergab die Nachrecherche von Creditreform, dass 143 von ihnen geschlossen wurden (die anderen waren noch am Markt aktiv).

Insgesamt liegen damit für 417 Unternehmen der 4.535 „verfügbaren“ Unternehmen der ersten KfW/ZEW-Gründungspanel-Befragung Informationen über einen Marktaustritt vor. Dies entspricht 9,20 Prozent der Stichprobe. Unter den 417 Unternehmen, die aus dem Markt ausgetreten sind, konnten auf der Basis der Creditreform-Informationen im MUP 96 Unternehmen als Insolvenzen identifiziert werden. Die verbleibenden 321 Unternehmen wurden als Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren klassifiziert.

Schätzmodell

Durch die Differenzierung in „Schließungen ohne Insolvenzverfahren“, „Insolvenzen“ und „noch am Markt aktive Unternehmen“ weist die Datenstruktur drei sich gegenseitig ausschließende, nicht geordnete Ausprägungen auf. Dies erlaubt die Verwendung eines multinominalen Logit Modells. Das multinominale Logit Modell lässt für die verschiedenen Alternativen unterschiedliche Koeffizienten zu. Das zeigt sich hier in eventuell unterschiedlichen Regressionskoeffizienten für die Alternativen „Schließung mit Insolvenzverfahren“ und „Schließung ohne Insolvenzverfahren“. Die Interpretation eines Koeffizienten für eine dieser Kategorien muss im multinominalen Logit Modell relativ zur Basis-Ausprägung – hier die noch am Markt aktiven Unternehmen – erfolgen. Die Parameter der Basis-Ausprägung werden in dem Schätzmodell auf Null gesetzt und nicht ausgewiesen. Das Ausmaß der Reaktion einer abhängigen Variablen auf eine infinitesimal kleine Änderung der Einflussvariablen wird durch marginale Effekte gemessen. So misst der durchschnittliche marginale Effekt den Einfluss einer marginalen Veränderung einer Variablen auf die Wahrscheinlichkeiten der Schließungsalternativen (Cameron und Trivedi, 2005).

Eine bedeutende Annahme des Modells ist die der Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen. Diese Annahme besagt, dass sich die Koeffizienten nicht ändern dürfen, wenn eine Alternative weggelassen wird, d.h. für die „Wahl“ einer Alternativen ist das Vorhandensein der anderen Alternativen irrelevant. Mithilfe eines Hausman-Tests wird gezeigt, dass die Annahme der Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen im vorliegenden Fall gültig ist und das multinomiale Logit als Analysetool angewendet werden kann.

3 Marktaustritte im Zeitverlauf

3.1 Deutschland

Wenn in der öffentlichen Diskussion von Unternehmensschließungen oder Marktaustritten die Rede ist, dann wird häufig nur an Insolvenzen gedacht. Die Bezugnahme ausschließlich auf Marktaustritte im Rahmen von Insolvenzverfahren blendet einen wichtigen Teil der Unternehmensschließungen aus, denn ein erheblicher Anteil der Gesamtzahl der Schließungen erfolgt ohne vorherigen Insolvenzantrag. Gründe für Unternehmensschließungen ohne Insolvenzverfahren gibt es viele. So muss der Misserfolg eines Unternehmens am Markt nicht notwendigerweise auf eine Insolvenz hinauslaufen, sondern kann, wie bereits in Kapitel 1.3 erläutert, zu anderen Arten des Marktaustritts führen.

Ein gängiger Ansatz, um eine Einschätzung über die Häufigkeit bestimmter Ereignisse zu bekommen, ist, bereits vorliegende Daten und empirische Ergebnisse miteinander zu verknüpfen. Auf Grundlage historischer Sterberaten (vgl. Wagner, 1994 oder Harhoff et al., 1998) und bei Zugrundelegen von etwa 1,7 Mio. Unternehmensgründungen, aggregiert über die relevanten Gründungsjahrgänge 2002 bis 2008⁹, kann rechnerisch eine Anzahl von jährlich rund 100.000 Schließungen junger Unternehmen vermutet werden. Ein solcher Ansatz, der voneinander unabhängige empirische Untersuchungen, basierend auf unterschiedlichen Datenquellen, miteinander verknüpft, führt nahezu zwangsläufig zu erheblichen Ungenauigkeiten, die zum einen eben aus der Unterschiedlichkeit der Datenquellen resultieren, zum anderen aber auch damit zusammenhängen, dass sich Sterberaten über die Zeit ändern und nicht für alle Gründungskohorten stets identisch sind.

Identifizierung von Marktaustritten

Um solche Fehlerquellen bei der Abschätzung von Schließungszahlen zu vermeiden, wird in dieser Studie ein anderer Weg beschritten. Auf Basis des MUP werden die Schließungszahlen für junge Unternehmen, die zum Zeitpunkt des Marktaustritts nicht älter als fünf Jahre waren, über den Zeitraum 2000 bis 2008 abgeschätzt. Hierbei werden die unterschiedlichen Typen von Marktaustritten separiert, so dass Zeitreihen für die unterschiedlichen Marktaustrittstypen Insolvenzen und Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren¹⁰ präsentiert werden. Im MUP können Insolvenzen sowie Schließungen ohne Insolvenzverfahren anhand verschiedener Variablen identifiziert werden. Hinsichtlich der Angaben zu Insolvenzverfahren ist die Qualität der Informationen generell gut, ist doch Creditreform schon aufgrund der Geschäftsausrichtung als Wirtschaftsinformationsdienst und Kreditauskunftei daran interessiert, solche Daten umfassend und detailliert zu erfassen. Es ist davon auszugehen, dass Angaben zu nahezu allen in Deutschland beantragten Insolvenzverfahren im MUP enthalten sind.

⁹ Die Gründungszahlen sind errechnet aus dem MUP.

Marktaustritte, die nicht mit einem Insolvenzantrag einhergehen, werden von Creditreform erfasst, indem bestimmte Ereignisse mit speziellen Kennziffern in die Daten einfließen. Eine Kennziffer wird beispielsweise gesetzt, wenn ein Unternehmen aufgelöst, die Geschäftstätigkeit eingestellt, die Eintragung im Handelsregister gelöscht oder das Gewerbe abgemeldet wird. So markierte Beobachtungen können mit hoher Sicherheit als Marktaustritte identifiziert werden. Für Unternehmen, die in keinem solchen Register eingetragen sind, kann jedoch keine offizielle Löschung oder Abmeldung registriert werden. Aus diesem Grund kann Creditreform auch keine Information über die Schließung erlangen. In Bezug auf Unternehmensschließungen ohne Insolvenzverfahren gibt es daher zwangsläufig eine Untererfassung in den dem MUP zugrunde liegenden Daten.

Da aber Datensätze aller Unternehmen im Datenbestand verbleiben, unabhängig davon, ob sie noch existieren oder nicht, ergeben sich Möglichkeiten, solche „stillschweigend“ geschlossenen Unternehmen doch zu identifizieren. Typischerweise unterscheidet sich die Recherchetätigkeit von Creditreform bei noch lebenden Unternehmen mit einer (unter Umständen regen) Geschäftstätigkeit, die (unter Umständen) zu Kreditwürdigkeitsanfragen führt, von der Recherchetätigkeit in den Datensätzen nicht mehr aktiver (und damit auch für andere Unternehmen völlig uninteressanter) Unternehmen zu verzeichnen ist. Diese Abweichung ist der Ansatzpunkt, über den versucht wird, die Untererfassung nicht registrierter Unternehmensschließungen ohne Insolvenzverfahren zu korrigieren. Auf Basis der gespeicherten Rechercheprofile der Unternehmen sollen die erkannt werden, die – weil sie entweder lange Zeit nicht recherchiert wurden oder es für sie lange keine Kreditwürdigkeitsanfragen gab oder sie selbst keine Anfragen tätigen – mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nicht mehr wirtschaftsaktiv und damit nicht mehr als (zumindest im ökonomischen Sinne) lebend anzusehen sind. Solche vermuteten Marktaustritte werden im Folgenden als „wahrscheinliche“ Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren bezeichnet.

Schließungen junger Unternehmen

Die Resultate der Berechnungen hinsichtlich der Schließungszahlen von Unternehmen, die bei Marktaustritt nicht älter als fünf Jahre waren, sind nach Kategorien separiert für die Jahre 2000 bis 2008 in Abb. 3-1 abgebildet. Es wird deutlich, dass die Gesamtanzahl der Schließungen junger Unternehmen auch in den „Spitzenjahren“ doch noch merklich unter dem errechneten Wert von 100.000 pro Jahr liegt.

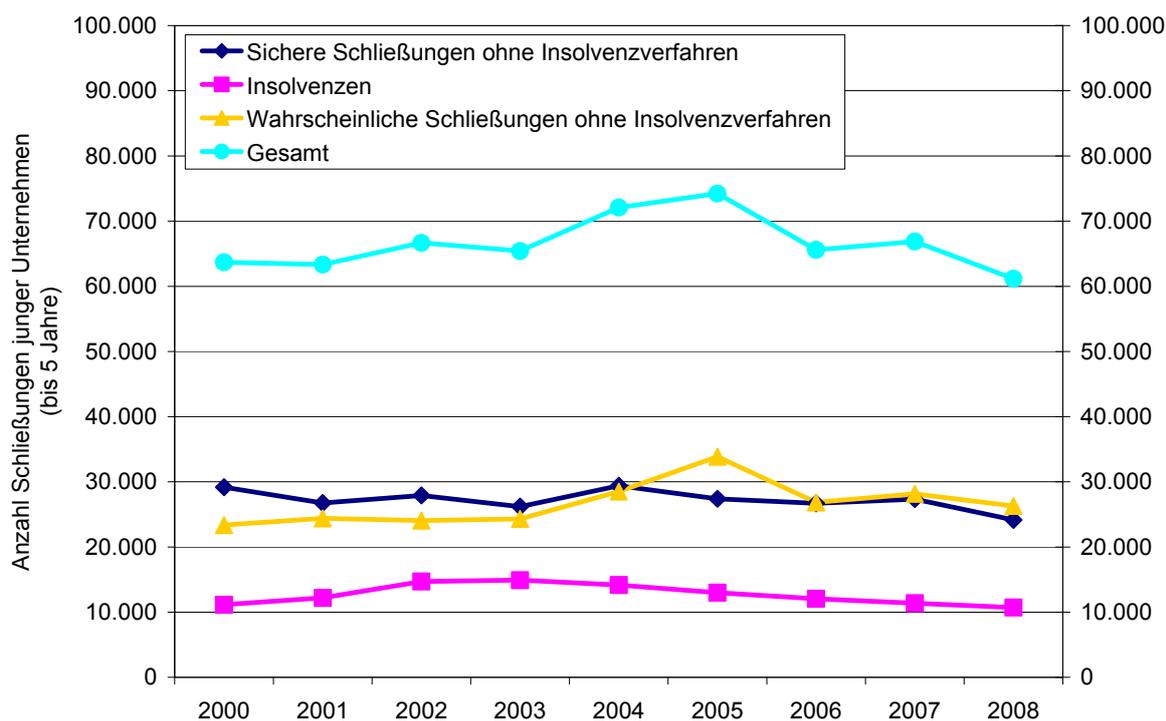
In den meisten hier betrachteten Jahren liegt die Anzahl der Schließungen bei einem Niveau von 60.000 bis 70.000. Die Entwicklung der Anzahl der Unternehmensschließungen verläuft bis zum Jahr 2003 mit geringer Dynamik. In den Jahren 2004 und 2005 zeigt sich dann ein deutlicher Anstieg, der ganz wesentlich auf die starke, durch die Einführung des Existenzgründungszuschusses für Arbeitslose (kurz: Ich-AG) bedingte, Zunahme der Anzahl der Gründungen in den Jahren 2003 und 2004 zurückzuführen sein dürfte. Da es vielen dieser geförderten Selbständigkeiten am notwendigen Ernst und damit an Nachhaltigkeit mangelte,

¹⁰ Eine Differenzierung von Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren in solche, die aus wirtschaftlichen Gründen erfolgen und solche, die aus persönlichen Gründen vorgenommen werden, ist auf Basis des MUP nicht möglich.

wirkte sich dies direkt auf die Anzahl der Schließungen im Folgejahr oder zwei Jahre nach Beginn der Selbstständigkeit aus, obwohl die Förderung eigentlich auf einen Zeitraum von maximal drei Jahren ausgelegt war. So stellt der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung fest: „Allerdings lassen sich Mitnahmeeffekte [...] nicht ganz ausschließen. [...] Beim Existenzgründungszuschuss ist eine deutliche Zunahme der Abgangsrate nach 12 Monaten – also nach Ablauf des ersten Förderjahres – [...] zu verzeichnen“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2006). In den Jahren 2006 und 2007 lag die Anzahl der Schließungen junger Unternehmen wieder auf dem Ausgangsniveau. Im Jahr 2008 fiel die Anzahl der Schließungen schließlich unter die Marke auf knapp 60.000. Neben dem seit dem Jahr 2005 deutlichen Rückgang der Anzahl von Gründungen, der die „Basis“ für mögliche Schließungen junger Unternehmen reduzierte, dürfte hier auch die relativ robuste konjunkturelle Lage während eines Großteils des Jahres 2008 für die geringere Anzahl von Schließungen verantwortlich sein.

Neben der Entwicklung der Anzahl von Unternehmensschließungen insgesamt ist in Abb. 3-1 die Entwicklung der Anzahl von Unternehmensschließungen separat für die drei Kategorien: Insolvenzen, sichere sowie wahrscheinliche Schließungen ohne Insolvenzverfahren,

Abb. 3-1: Zeitliche Entwicklung der Anzahl von Schließungen junger Unternehmen 2000 bis 2008 in Deutschland



Anmerkung: Die hier vorgenommene Berechnung der Marktaustrittszahlen auf Basis des MUP ist ein innovativer, bisher nicht gewählter Ansatz. Die Verifikation der Kategorisierung von wahrscheinlichen Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren sollte durch Nachrecherchen von Creditreform noch weiter abgesichert werden. Die Zahlen für die Kategorie „wahrscheinliche“ Schließungen ohne Insolvenzverfahren sollten daher als vorläufig angesehen werden. Für die beiden anderen Kategorien sind die Zahlen hochvalide.

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (ZEW).

dargestellt. Hinsichtlich der Entwicklung der Anzahl der Insolvenzen junger Unternehmen zeigt sich ein Verlauf, der den Phasen mit positiver oder negativer Steigung des Zeitpfades der Entwicklung der Gesamtzahl aller Insolvenzen in Deutschland sehr ähnlich ist, wie das Statistische Bundesamt sie ausweist (vgl. Angele, 2008). Das verdeutlicht, dass die zeitlichen Muster der Insolvenzen junger Unternehmen im Großen und Ganzen von den gleichen Determinanten getrieben werden wie die Zeitmuster aller Insolvenzen. Von etwas über 11.000 Insolvenzen im Jahr 2000 nahm die Anzahl der Insolvenzen auf knapp 15.000 im Jahr 2003 um ein Drittel zu. Danach sank die Anzahl wieder stetig um rund 30 Prozent auf 10.700 Insolvenzen im Jahr 2008.

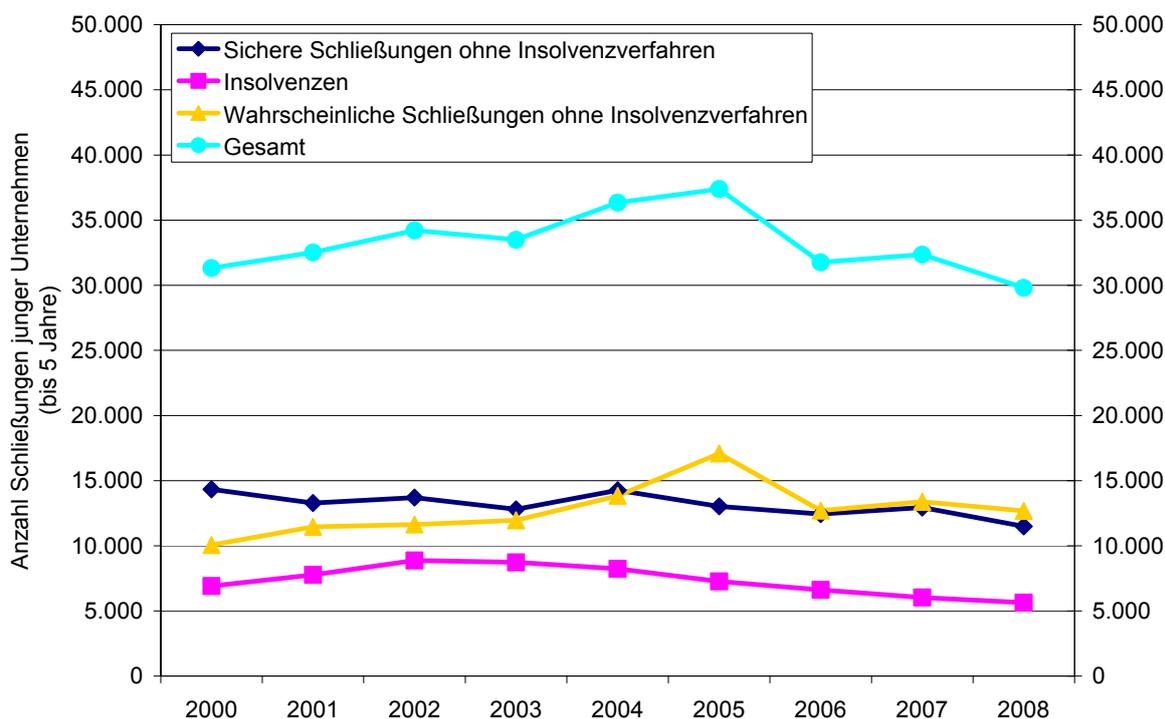
Etwas anders präsentiert sich der Verlauf der Anzahl sicher identifizierter Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren. Hier ist zwischen den Jahren 2000 und 2004 kein eindeutiger Entwicklungstrend auszumachen. Ausgehend von knapp über 29.000 Schließungen gab es in den Jahren 2001, 2002 und 2003 geringfügige Schwankungen um 27.000 bis 28.000, bevor es im Jahr 2004 schließlich wieder zu leicht mehr als 29.000 Schließungen kam. Seit dem Jahr 2004 ist jedoch ein rückläufiger Trend zu beobachten: Bis zum Jahr 2008 ging die Anzahl der sicher identifizierten Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren fast stetig – nur unterbrochen durch einen leichten Anstieg im Jahr 2007 – auf 24.200 zurück. Gemessen am Jahr 2004 ist dies ein Rückgang um knapp 18 Prozent. Die Entwicklung der Anzahl wahrscheinlicher Schließungen ohne Insolvenzverfahren verlief wiederum nach einem anderen Grundmuster. Dort zeigte sich in den Jahren 2000 bis 2003 eine tendenziell steigende Entwicklung um rund 4 Prozent, ausgehend von etwa 23.400 Schließungen im Jahr 2000, auf 24.300 im Jahr 2003. In den folgenden Jahren 2004 und 2005 stieg dann die Anzahl der wahrscheinlichen Schließungen um immerhin 39 Prozent auf knapp 34.000 an, um dann wieder auf rund 26.300 Schließungen im Jahr 2008 zu sinken.

Der Vergleich der Entwicklung der Anzahl der Schließungen für die drei hier betrachteten Schließungskategorien verdeutlicht zweierlei: Erstens kann vermerkt werden, dass Schließungen, die ohne Insolvenzverfahren vonstattengehen, zumindest im Segment der jungen Unternehmen, eine nennenswerte zahlenmäßige Bedeutung zukommt. Zweitens scheint es so zu sein, dass sich in den hier unterschiedenen Kategorien von Schließungen auch unterschiedliche Typen von jungen Unternehmen wiederfinden. Die den Verlauf der Anzahl der Schließungen junger Unternehmen insgesamt prägende Spitze in den Jahren 2004 und 2005 geht zum größten Teil auf die wahrscheinlichen Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren zurück, weniger auf die sicher identifizierten Schließungen ohne Insolvenzverfahren und nicht auf die Insolvenzen. Eine Ursache dieser Spitze ist, wie bereits erläutert, im Ich-AG-Boom der Jahre 2003 und 2004 zu sehen. Es ist zu erwarten, dass ein deutlich höherer Anteil der Schließungen von Ich-AG-Gründungen in die Kategorie der als „wahrscheinliche“ Schließungen (ohne Insolvenzverfahren) fällt. Bei Ich-AG-Gründungen handelte es sich in der Regel um sehr kleine und nur eingeschränkt wirtschaftsaktive Unternehmen, zum Teil existierten sie nur auf dem Papier. Solche Gründungen finden beispielsweise aufgrund einmaliger Auskunftsanfragen Eingang in die Daten von Creditreform und somit in das MUP. Ihre Schließung vollzieht sich jedoch nahezu unbemerkt, weil hier keine Aktivität wie eine Löschung aus einem Register o. ä. nötig ist und aufgrund der geringen Wirtschaftsaktivität oder rein formalen Existenz keine weiteren Auskunftsanfragen erfolgten. Auch ein Antrag auf Eröffnung ei-

nes Insolvenzverfahrens ist für derartige Unternehmen sehr unwahrscheinlich. Entsprechend verbleiben sie als geschlossene (aber nicht als geschlossen erfasste) Unternehmen im Datensatz und müssen (hilfsweise) über „Indizien“ identifiziert werden.

Wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert, werden in der Untersuchung der Ursachen für Marktaustritte junger Unternehmen, Unternehmen aus Branchen mit stark fluktuierendem Unternehmensbestand, nicht einbezogen. Um zu prüfen, ob diese Beschränkung auf ausgewählte Branchen zu einer die Zeitmuster verändernden Selektion der Schließungszahlen führt, werden die entsprechenden Auswertungen ebenfalls für Schließungen nur dieser Branchenauswahl durchgeführt. In dem hier betrachteten Zeitraum 2000 bis 2008 wird in den ausgewählten Branchen etwa die Hälfte aller Schließungen junger Unternehmen in der deutschen Wirtschaft insgesamt vollzogen. Wie Abb. 3-2 verdeutlicht, gibt es durch diese Selektion kaum Unterschiede hinsichtlich der Zusammensetzung aus Insolvenzen sowie sicheren und wahrscheinlichen Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren. Auch in Bezug auf die jeweiligen zeitlichen Entwicklungspfade ist eine sehr große Synchronität mit den Ergebnissen für die verschiedenen Schließungskategorien junger Unternehmen über alle Branchen festzustellen,

Abb. 3-2: Zeitliche Entwicklung der Anzahl von Schließungen junger Unternehmen, fokussiert auf Unternehmen befragter Branchen 2000 bis 2008 in Deutschland



Anmerkung: Die hier vorgenommene Berechnung der Marktaustrittszahlen auf Basis des MUP ist ein innovativer, bisher nicht gewählter Ansatz. Die Verifikation der Kategorisierung von wahrscheinlichen Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren sollte durch Nachrecherchen von Creditreform noch weiter abgesichert werden. Die Zahlen für die Kategorie „wahrscheinliche“ Schließungen ohne Insolvenzverfahren sollten daher als vorläufig angesehen werden. Für die beiden anderen Kategorien sind die Zahlen hochvalide.

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel (ZEW).

wie der Vergleich von Abb. 3-1 mit Abb. 3-2 verdeutlicht.

3.2 Gründungen und Schließungen: Ein Ländervergleich

Die Befunde hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung der Anzahl der Schließungen von jungen Unternehmen in Deutschland sollten nicht für sich stehen, sondern es ist sinnvoll, sie im Kontext der Unternehmensdynamik insgesamt zu sehen. Hierbei werden alle Gründungen und alle Schließungen unabhängig ihres Alters betrachtet, um Aussagen über die Größenverhältnisse zwischen der Anzahl der Gründungen und der Anzahl der Marktaustritte treffen zu können und so einen Hinweis auf die Dynamik im Unternehmensbestand zu erhalten. Um die so gewonnenen Zahlen einordnen und – zumindest im Ansatz – bewerten zu können, genügt eine Betrachtung allein der deutschen Zahlen nicht; es erscheint vielmehr ein Vergleich mit anderen Ländern angebracht. Konkret werden hier die Länder Frankreich (F), Vereinigtes Königreich (UK) und die Vereinigten Staaten von Amerika (USA) in einen Ländervergleich einbezogen.

Hierbei ist zu beachten, dass die betrachteten Länder sich doch erheblich unterscheiden. So gibt es zwischen den angelsächsischen Ländern UK und USA und den kontinentaleuropäischen Ländern Frankreich und Deutschland nennenswerte Unterschiede in Bezug auf die für die wirtschaftlichen Aktivitäten relevanten Rechtsbestimmungen (Franks et al., 1996, Couwenberg, 2001, Franks und Sussman, 2005, Klapper et al., 2006). Dies gilt beispielsweise für das Haftungsrecht, die Markteintrittsbedingungen und insbesondere auch für das Insolvenz- bzw. Konkursrecht. Solcher Unterschiede sollte man sich bewusst sein, wenn die entsprechenden Indikatoren für die Länder verglichen werden.

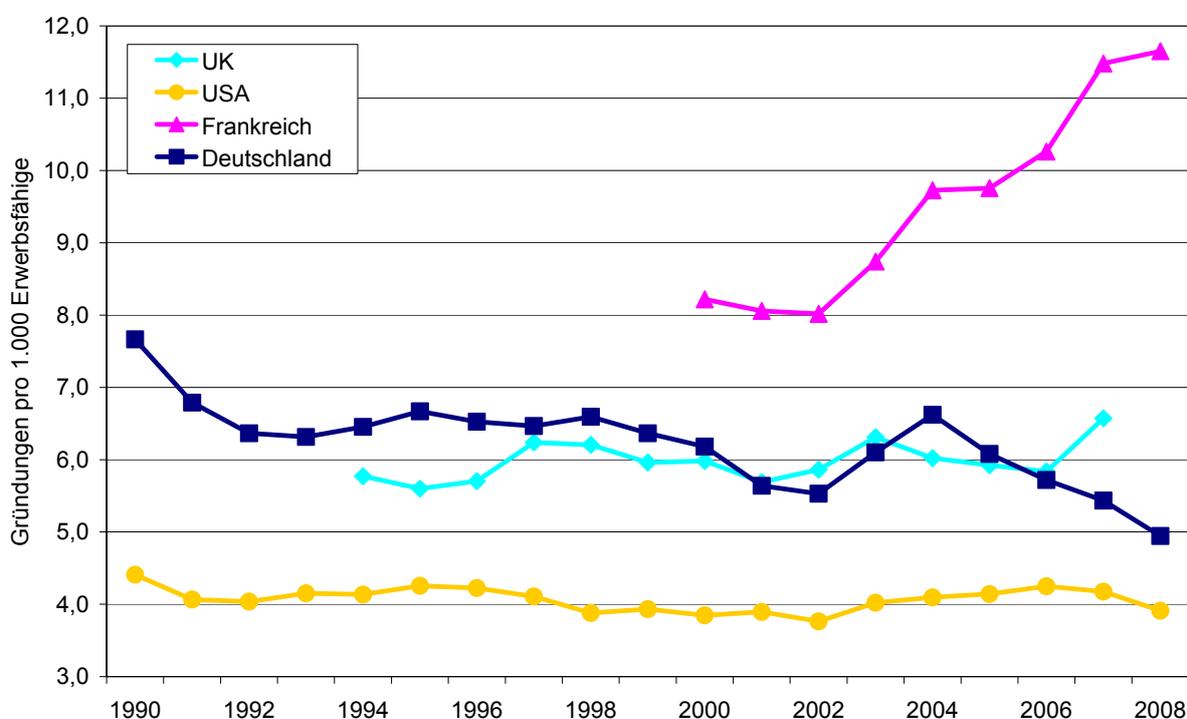
Weitere Unterschiede bestehen auch hinsichtlich der statistischen Basis, auf der die für den Vergleich herangezogenen Daten der einzelnen Länder beruhen. So gibt es Unterschiede hinsichtlich der Größe der Unternehmen, die grundsätzlich in den Datenbanken erfasst werden, der Merkmale, auf Basis derer ein Unternehmen definiert und identifiziert wird (Gewerbeanmeldung, Steuernummer, Unternehmensregister, private Firmendaten) und auch der Kriterien nach denen Unternehmen als nicht mehr am Markt aktiv klassifiziert werden. Welche Effekte diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf die ausgewiesenen Verläufe haben, also inwieweit sie beispielsweise die gefundenen Relationen beeinflussen, ist nicht hinreichend bekannt. Hier muss eine entsprechend vorsichtige Interpretation erfolgen und auch die Möglichkeit von aus den Unterschieden resultierenden „Scheineffekten“ angedacht werden.

Aufgrund der Größenunterschiede der betrachteten Länder ist ein Vergleich absoluter Schließungs- oder Gründungszahlen nicht sinnvoll. Somit stellt sich die Frage nach einer geeigneten Normierung, um Vergleiche möglich zu machen. In der Literatur werden verschiedene Maße verwendet (Headd et al., 2005, Wetherhill, 2008). Für diesen Vergleich wird die Zahl der Erwerbsfähigen (Wohnbevölkerung im Alter von 15 bis 65 Jahren) als Normierungsgröße herangezogen. Dies ist ein Maß, das sich bewährt hat. So haben Größen- und Konzentrationsstrukturen keinen Einfluss auf die Maßzahlen, wie das bei einer Normierung über die Anzahl der existierenden Unternehmen der Fall wäre; auch schlagen sich Unter-

schiede hinsichtlich der Arbeitslosigkeit nicht in den ermittelten Werten nieder, wie bei der Verwendung der Erwerbstätigen als Normierungsgröße. Gründungen und Schließungen werden durch so genannte Intensitäten gemessen, diese geben die Anzahl der Gründungen bzw. die der Schließungen in einem Jahr pro 1.000 Erwerbsfähiger an.

Im Folgenden werden die Gründungs- sowie die Marktaustrittsintensitäten für die Länder USA, UK und Frankreich mit denen von Deutschland verglichen.¹¹ Wie Abb. 3-3 zu entnehmen ist, existieren (zumindest auf Basis der hier verwendeten Daten) deutliche Niveauunterschiede bezüglich der Gründungsintensitäten zwischen den Ländern. Während das Vereinigte Königreich und Deutschland mit 5,5 bis 6,6 Gründungen je 1.000 Erwerbsfähiger Werte im Mittelfeld der hier einbezogenen Länder aufweisen, ist die Gründungsintensität in den USA mit 3,8 bis 4,2 niedriger und in Frankreich mit Werten zwischen 8 und 11,7 hingegen teilweise erheblich höher als in Deutschland und UK.

Abb. 3-3: Gründungsintensitäten in UK, USA, Frankreich und Deutschland (1990-2008), pro 1.000 Erwerbsfähige (ILO)



Quelle: U.S. Small Business Administration (US SBA) 2009; UK: Department for Business Innovation & Skills (BIS; vormals BERR Enterprise Directorate Analytical Unit), 2008; F: INSEE, REE (Répertoire des Entreprises et des Etablissements - Sirene), 2009; D: Mannheimer Unternehmenspanel (MUP); jeweils Berechnungen des ZEW.

¹¹ Die ausgewiesenen Daten zu den Gründungen und Schließungen wurden: für die USA von der U.S. Small Business Administration, für das Vereinigte Königreich von UK National Statistics und für Frankreich vom Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) abgerufen. Gründungs- und Schließungszahlen für Deutschland wurden auf der Basis des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP) berechnet. Die Angaben zur erwerbsfähigen Bevölkerung der entsprechenden Länder entstammen dem Internetportal der International Labor Organization. Details zu den in den zitierten Studien verwendeten Datenquellen finden sich im Anhang Kapitel 11.4.1.

Im Global Entrepreneurship Monitor 2009, Länderbericht Deutschland (Brixy et al. 2009) wird für die USA eine Total Entrepreneurship Activity (TEA) von etwa 10,8 im Jahr 2008 ausgewiesen. Dies bedeutet, dass in den USA im Jahr 2008 rund 11 Prozent der Bevölkerung im Alter zwischen 18 und 64 Jahren in den vorangegangenen 3½ Jahren ein Unternehmen gegründet haben oder gerade dabei waren, ein Unternehmen zu gründen. Für Deutschland beträgt dieser Wert ungefähr 3,9, womit Deutschland – im Gegensatz zu der hier dargestellten Datenlage – ein deutlich niedrigeres Niveau an Gründungstätigkeit aufweist. Der Unterschied könnte auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sein. So könnte er damit zu tun haben, dass die TEA ein personenbezogenes Konzept ist, während hier Unternehmensdaten verglichen werden. Sollten in den USA im Vergleich zu Deutschland deutlich mehr Personen im Team ein Unternehmen gründen, könnte es dort bei einer niedrigeren Anzahl an Unternehmen trotzdem eine höhere Anzahl an Unternehmern geben. Auch könnte es eine Rolle spielen, dass in der TEA werdende Gründer berücksichtigt sind und damit noch nicht umgesetzte Gründungsvorhaben einfließen. Falls in den USA – bei einem etwa gleichen Anteil werdender Gründer in der TEA von Deutschland und den USA (Sternberg et al., 2007) – ein deutlich höherer Anteil an Gründungsvorhaben nicht umgesetzt wird als in Deutschland, könnte die Gründungsintensität basierend auf den letztlich realisierten Unternehmensgründungen in den USA trotz einer höheren TEA unterhalb derer Deutschlands liegen. Ob der eine oder der andere Ansatz oder beide Ansätze gemeinsam hinreichend sind, den Unterschied zu erklären, kann an dieser Stelle nicht abschließen beurteilt werden.

Die Zeitpfade der Gründungsintensitäten in den USA, dem Vereinigten Königreich und Deutschland folgen zyklischen Verläufen, wobei sich die Richtung der Veränderungen der Gründungsintensitäten in den USA und Deutschland vergleichsweise synchron vollzieht. Allerdings ist die Entwicklung der Gründungsintensitäten in den USA deutlich weniger volatil. In diesen beiden Ländern stieg die Gründungsintensität von 1992 bis etwa 1995 bzw. 1996 an und sank anschließend bis zu einem Tiefstand im Jahr 2002. In den USA erreichten die Gründungsintensitäten im Jahr 2006 einen neuen Hochstand. In den Jahren 2007 und 2008 ging die Gründungsintensität jedoch erneut zurück. In Deutschland ging die Gründungsintensität von 1995 bis 2002 ebenfalls zurück, und zwar von 6,7 auf 5,5 Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähiger. Die Gründungsintensität stieg, verbunden mit einer verstärkten Gründungsförderung im Rahmen der Arbeitsmarktreform, bis zum Jahr 2004 auf 6,6 an, danach sank die Gründungsintensität im Jahr 2008 jedoch wieder auf 4,9 Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähige.

Die Gründungsintensität im Vereinigten Königreich wird auf der Basis der VAT-Registrierungen berechnet. Unternehmen sind erst nach dem Überschreiten einer Umsatzschwelle zur Registrierung verpflichtet.¹² Gründungen werden durch dieses Erfassungskriterium zum Teil erst verspätet in die Datenbasis aufgenommen, da die Umsätze junger Unternehmen oft erst nach einer bestimmten Zeit die verlangte Umsatzgrenze überschreiten. Kleinstunternehmen mit einem dauerhaft niedrigen Umsatz werden dementsprechend gar nicht erfasst. Die Gründungsintensität zeigt in UK in dem hier betrachteten Zeitraum

¹² Die Umsatzgrenze ab der Unternehmen zur VAT-Registrierung verpflichtet sind, wird im Zeitverlauf gesetzlich angepasst.

Schwankungen zwischen 5,6 und 6,6 Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähige. Die niedrigsten Werte wurden in den Jahren 1995, 2001 und 2006, die Höchstwerte in den Jahren 1997 und 2003 erreicht.

In Frankreich liegt die Gründungsintensität bereits in den Jahren von 2000 bis 2002 auf einem höheren Niveau als in den anderen hier betrachteten Ländern. Ab dem Jahr 2003 stieg die Gründungsintensität von etwa 8 auf 11,7 Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähige an. Zu diesem Anstieg der Gründungsintensität in Frankreich hat eine gesetzliche Änderung¹³ beigetragen, die besondere Anreize für Unternehmensgründungen setzt. Durch die gesetzlichen Änderungen wurde der Rechtsakt einer Gründung vereinfacht und Unternehmer finanziell über einschlägige Regelungen bei der Einkommensteuer und den Sozialabgaben entlastet.

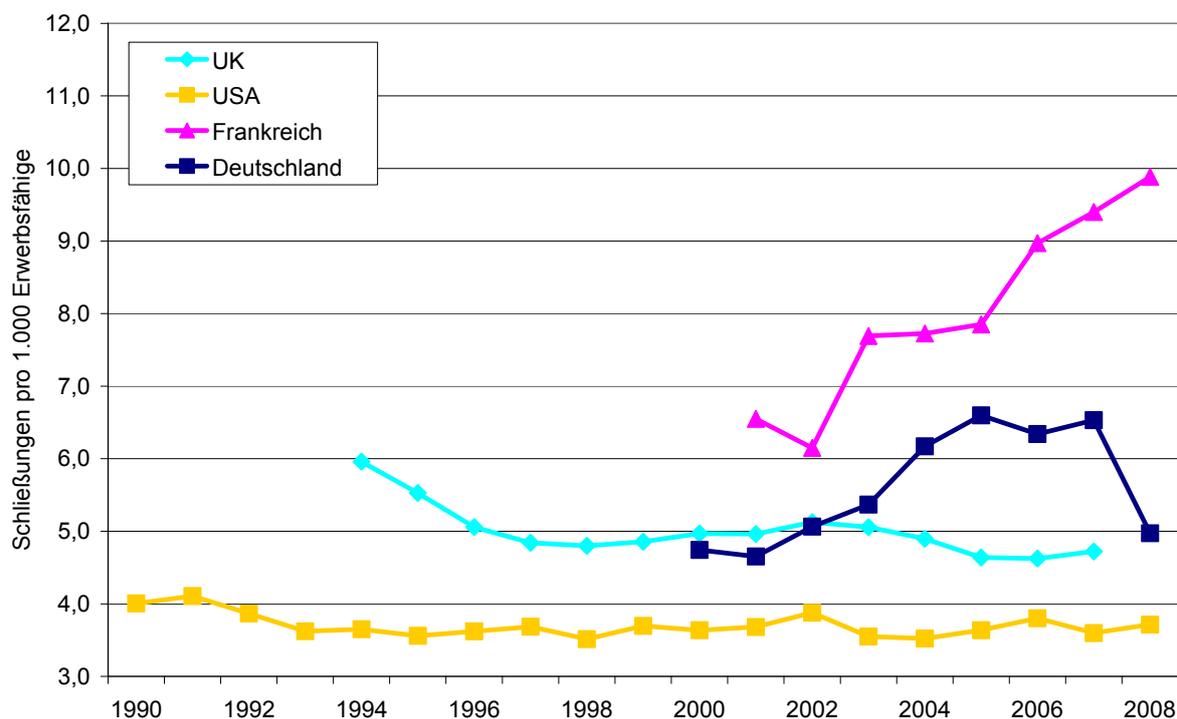
Aus den für die Berechnung der Gründungsintensitäten zugrunde gelegten Datenbasen lassen sich auch die Schließungsintensitäten (Anzahl der Schließungen in einem Jahr pro 1.000 Erwerbsfähige) für die untersuchten Länder berechnen. Die jeweiligen Zeitpfade der Gründungsintensitäten sind in Abb. 3-4 dargestellt. Es wird deutlich, dass die Relationen der Schließungsintensitäten zwischen den Ländern sowohl im Niveau als auch im Verlauf denen der Gründungsintensitäten sehr ähnlich sind. Das Niveau der Schließungsintensitäten liegt dabei in der Regel unter denen der korrespondierenden Gründungsintensitäten. Lediglich vereinzelt ist zu beobachten, dass die Schließungsintensität höher ist als die jeweilige Gründungsintensität, so beispielsweise für Deutschland in den Jahren 2005 bis 2007 oder für die USA im Jahr 1992. In allen hier betrachteten Ländern scheint damit der Unternehmensbestand nahezu kontinuierlich zu wachsen.¹⁴

Die in Frankreich neu gesetzten Anreize zur Stimulierung der Gründungstätigkeit haben zwar zu einer größeren Anzahl an Gründungen geführt, offensichtlich jedoch nicht zu einer deutlichen Zunahme qualitativ besserer Unternehmensgründungen mit höheren Überlebenswahrscheinlichkeiten. Darauf deutet der dem zeitlichen Verlauf der Gründungsintensitäten sehr ähnliche Zeitpfad der Schließungsintensitäten in Frankreich hin. Wie bereits erläutert, kann eine ähnliche Entwicklung in Deutschland beobachtet werden, wo mit der Ich-AG-Förderung in den Jahren 2003 bis 2005 die Gründungsintensität zwar deutlich gesteigert werden konnte, in Folge jedoch auch die Schließungsintensitäten in ähnlicher Weise zugenommen haben. Diese bleiben allerdings auch nach dem Auslaufen der Ich-AG-Förderung auf hohem Niveau. Erst zum Jahr 2008 ist wieder ein Absinken zu vermerken. Für Deutschland kann festgestellt werden, dass die zeitliche Entwicklung der Schließungszahlen für junge Unternehmen dem Verlauf der Anzahl der Schließungen für Unternehmen jeglichen Alters weitgehend entspricht.

¹³ Das „Loi pour l’initiative économique“ (Gesetz zur wirtschaftlichen Initiative) ist im August 2003 in Kraft getreten.

¹⁴ Hierbei ist zu beachten, dass die Anzahl der Unternehmensschließungen normalerweise unterschätzt wird. In Deutschland werden Unternehmensschließung beispielsweise nur dann öffentlich angezeigt, wenn eine Abmeldung aus dem Handelsregister erforderlich ist. In Bezug auf Unternehmen, die bei Schließung aus keinem Register ausgetragen werden müssen, ergibt sich daher eine Untererfassung. Es ist anzunehmen, dass es ähnliche Probleme auch in Bezug auf die Daten der Vergleichsländer gibt. Kontinuierlich wachsende Unternehmensbestände sind daher eher unwahrscheinlich.

Abb. 3-4: Schließungsraten in UK, USA, Frankreich und Deutschland (1990-2008), pro 1.000 Erwerbsfähige (ILO)



Quelle: U.S. Small Business Administration (US SBA) 2009; UK: Department for Business Innovation & Skills (BIS; vormals BERR Enterprise Directorate Analytical Unit), 2008; F: INSEE, REE (Répertoire des Entreprises et des Etablissements - Sirene), 2009; D: Mannheimer Unternehmenspanel; jeweils Berechnungen des ZEW.

Ein genauerer, nach den einzelnen Ländern differenzierter Vergleich zwischen den Verläufen von Gründungs- und von Schließungsintensitäten wird im Anhang Kapitel 11.4.2 vorgenommen.

4 Marktaustritte: Typisierung und Charakterisierung

In diesem Kapitel werden Merkmale und Charakteristika von in den Jahren 2002 bis 2008 gegründeten Unternehmen betrachtet, die in den Jahren 2006 bis 2008 mit oder ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt ausgeschieden sind. Die Befunde dieses Kapitels basieren auf Informationen, die im Rahmen der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 erhoben wurden, sie sind auf die Gesamtheit der oben genannten Unternehmen hochgerechnet und damit für diese repräsentativ.

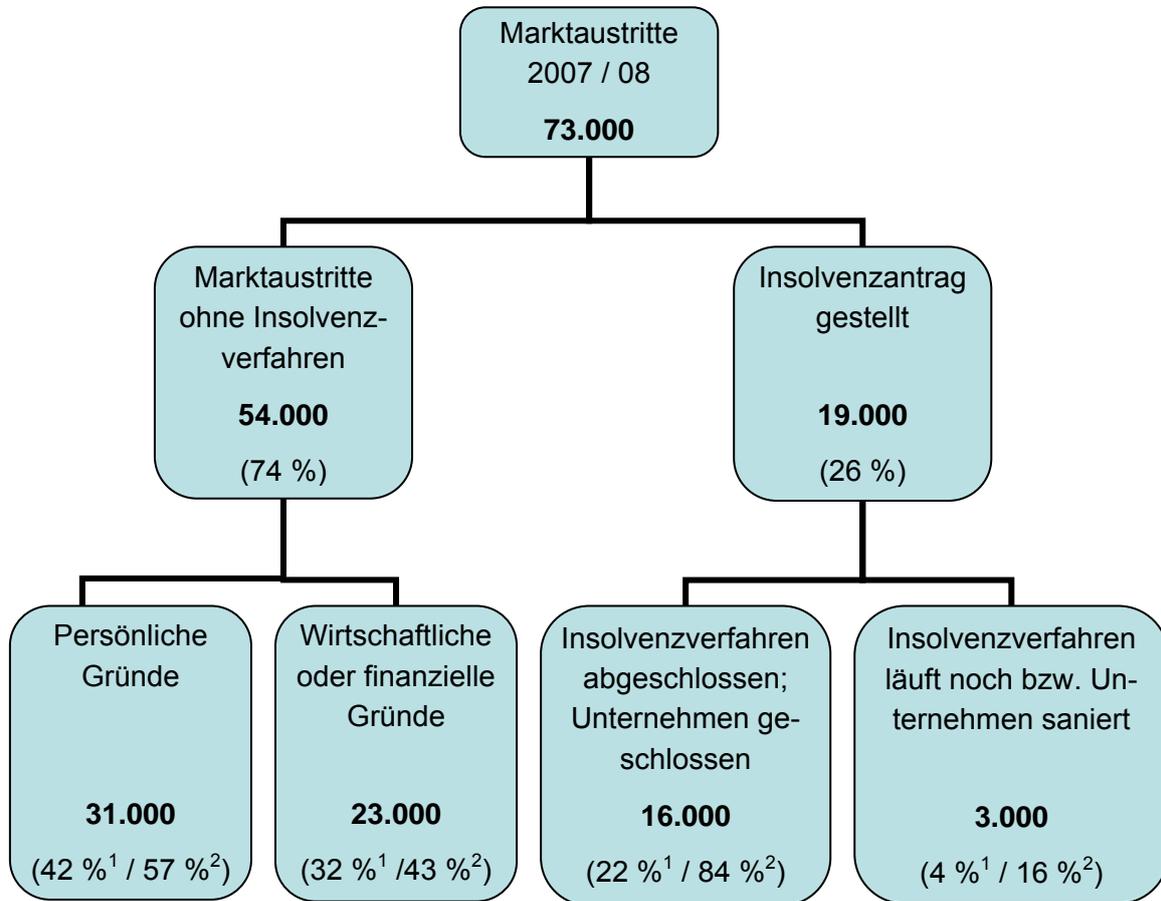
4.1 Marktaustritte nach Typen

Zunächst wird ein Überblick über die Größenordnungen der Marktaustrittszahlen in den unterschiedlichen Kategorien gegeben (vgl. zu den Typen Kapitel 1.3), um die quantitative Bedeutung der unterschiedlichen Marktaustrittswege einschätzen zu können. Die Verteilung aller Marktaustritte auf die hier betrachteten Typen ist Abb. 4-1 zu entnehmen. Die Marktaustritte der jungen Unternehmen werden zunächst in zwei Kategorien unterteilt, die der Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde und die der jungen Unternehmen, die ohne Insolvenz aus dem Markt ausgeschieden sind. Die Kategorie der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren wird weiter unterteilt in die Gruppe der Unternehmen, bei denen der Marktaustritt aus persönlichen Gründen erfolgte und die Gruppe, bei der wirtschaftliche oder finanzielle Gründe eine Weiterführung der Unternehmen nicht zuließen. Die Kategorie der Unternehmen mit einem Insolvenzantrag wurde im Screening des Fragebogens unterschieden in die Gruppe insolventer Unternehmen, die im Zuge des Insolvenzverfahrens geschlossen wurden, und die Gruppe, deren Unternehmen sich in einem Insolvenzverfahren befinden oder befanden, die aber weiterhin geschäftstätig sind. Dieser Gruppe sind auch Unternehmen zuzurechnen, deren Insolvenzverfahren eine Sanierung des Unternehmens nach sich gezogen hat. Im Rahmen dieser Studie werden Vergleiche häufig zwischen der Gruppe der aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt gedrängten Unternehmen und der gesamten Kategorie der insolventen Unternehmen gezogen. Von besonderem Interesse ist, warum die einen ohne gesetzliches Zwangsverfahren aus dem Markt treten und für die anderen die Insolvenz gewählt wurde bzw. werden musste, obwohl in beiden Fällen wirtschaftliche Schwierigkeiten zum Marktaustritt geführt haben.

Abb. 4-1 ist zu entnehmen, dass der überwiegende Teil der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren erfolgt. Fast drei Viertel der Schließungen erfolgt ohne die Beantragung eines Insolvenzverfahrens, nur rund ein Viertel der geschlossenen jungen Unternehmen geht den Weg über eine Insolvenz. Von den Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren verlassen die meisten (57 Prozent) den Markt aus persönlichen Gründen, das sind 42 Prozent aller Marktaustritte junger Unternehmen. Knapp ein Drittel der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren erfolgt aufgrund wirtschaftlicher oder finanzieller Schwierigkeiten der Unternehmen, die ein Weiterbestehen nicht mehr ermöglichen. Eine detaillierte Analyse und Erörterung der Gründe

für die Unternehmensschließungen – auch differenziert nach den unterschiedlichen Austrittstypen – erfolgt in Kapitel 6.

Abb. 4-1: Kategorisierung der Marktaustritte junger Unternehmen



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

¹ In Prozent aller geschlossenen Unternehmen.

² Anteil an Oberkategorie „Marktaustritte ohne Insolvenzantrag“ bzw. „Insolvenzantrag gestellt“.

4.2 Charakteristika der Marktaustritte

Die Gründe, die schließlich zur Schließung von Unternehmen führen, werden auch dadurch in ihrer Wirkung beeinflusst, dass sie auf bestimmte Eigenschaften der Unternehmen treffen, die diese mal besser und mal schlechter mit den Schwierigkeiten umgehen lassen. Solche Faktoren sind beispielsweise die Unternehmensgröße, die Struktur der Geschäftsführung (Team- oder Einzelgründung) oder auch die Finanzierungsstruktur des jungen Unternehmens (vgl. zu Einflussfaktoren auch Kapitel 5). Aus diesem Grund werden nun zentrale Unternehmenscharakteristika der untersuchten Schließungen näher betrachtet.

Beschäftigtengröße der geschlossenen Unternehmen

Eine Eigenschaft, die in empirischen Arbeiten zu jungen Unternehmen immer wieder als wichtige Einflussgröße auf Erfolgsmaße wie Überleben und Wachstum herausgearbeitet wird, ist die Tatsache, ob dieses von einem Team geführt wird (vgl. beispielsweise Brüderl et al., 1999, S. 190 ff.). Gerade junge Unternehmen werden von Kapitalgebern, Lieferanten und Kunden eher als potenziell unterfinanziert und damit risikobehaftet eingestuft. Hier scheinen durch Geschäftsführungsteams einige Nachteile junger Unternehmen abgemildert zu werden. Teams haben im Allgemeinen eine höhere Ressourcenausstattung – sowohl finanziell als auch auf dem Gebiet der Kenntnisse und Fähigkeiten. Daraus wird oft ein geringeres Risiko für das teamgeführte Unternehmen konstatiert, was wiederum den Zugang zu externem Kapital erleichtert. Im Umkehrschluss wäre daraus zu folgern, dass junge Unternehmen, die ihre Wirtschaftsaktivität einstellen, seltener von einem Team geführt würden. Nun zeigt sich, dass rund ein Viertel der geschlossenen Unternehmen von einem Team geführt wurden. Dies entspricht ziemlich genau dem Anteil der Teamgründungen in Deutschland (vgl. Gottschalk et al., 2008). Differenziert nach den verschiedenen Marktaustrittstypen zeigen sich allerdings gewisse Unterschiede: während jeweils rund 20 Prozent der Unternehmen, die aufgrund einer wirtschaftlichen Schiefelage mit und ohne Insolvenzverfahren geschlossen wurden, teamgeführt sind, sind es knapp 30 Prozent der Unternehmen, die aus persönlichen Gründen geschlossen wurden.

Ein weiteres Kriterium, von dem oft vermutet wird, dass es Unternehmen in eine wirtschaftliche Notlage bringt, ist eine riskante Wachstumsstrategie. Wächst ein Unternehmen sehr schnell, kann es gerade in den Anfangsjahren seine Flexibilität verlieren. Diese ist aber besonders wichtig, damit es sich am Markt erst „lernend“ etablieren kann. Um wie viele Mitarbeiter – inklusive Inhaber, Geschäftsführer und freie Mitarbeiter – die Unternehmen seit ihrer Gründung genau gewachsen sind, kann anhand der Befragung nicht ermittelt werden, allerdings bieten die Fragen nach der maximalen Mitarbeiterzahl und in welchem Geschäftsjahr diese erreicht wurde, einen entsprechenden Anhaltspunkt.

Das Medianunternehmen¹⁵, welches als „typisches“ Unternehmen bezeichnet werden kann, hatte maximal 3 Mitarbeiter; im Durchschnitt hatten die geschlossenen jungen Unternehmen 8,5 Mitarbeiter. Aus diesen beiden Zahlen lässt sich bereits schließen, dass die Verteilung stark rechtsschief ist, das heißt es gibt eine Reihe von Unternehmen, die sehr viel größer waren. Vergleicht man die Mediane der Marktaustrittstypen, so zeigt sich, dass Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, wesentlich größer sind als Unternehmen, die aus persönlichen oder aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden. Der Median der insolventen Unternehmen liegt bei 6 Mitarbeitern; in den anderen Gruppen liegt er bei 2-3 Mitarbeitern. Noch gravierender ist der Unterschied, wenn die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen verglichen werden. Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, hatten demnach im Schnitt 14,5 Mitarbeiter, wohingegen Unternehmen, die aus persönlichen Gründen geschlossen wurden, über ein Drittel kleiner waren. Innerhalb der Gruppe der aus einer wirtschaftlichen Notlage heraus in die Krise geratenen Unternehmen – also

sowohl jene, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde als auch jene, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden – bestehen im Durchschnitt keine statistisch signifikanten Unterschiede. Demgegenüber waren Unternehmen, die aus persönlichen Gründen freiwillig geschlossen wurden, deutlich kleiner. Dies kann als Hinweis gewertet werden, dass zur Gruppe der Unternehmen, die in eine wirtschaftliche Notlage geraten sind, überdurchschnittlich viele wachstumsorientierte Unternehmen gehören. Die maximale Anzahl an Mitarbeitern wurde zumeist im ersten oder zweiten Jahr nach Gründung erreicht.

Finanzsituation der geschlossenen Unternehmen

In Bezug auf geschlossene junge Unternehmen liegt die Vermutung nahe, dass diese Unternehmen nicht in der Lage waren, überhaupt Gewinne zu erzielen. Dies ist insbesondere bei Unternehmen zu erwarten, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden. Die Auswertungen aus der durchgeführten Befragung zeigen allerdings, dass über 70 Prozent der Unternehmen die Gewinnschwelle überschritten hatten. Interessanterweise zeigen sich zwischen den Kategorien statistisch nachweisbare Unterschiede. Entgegen dem vorherrschenden Bild konnten über 80 Prozent der Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, Gewinne erzielen. Als nächstes folgt die Gruppe der Unternehmen, die aus persönlichen Gründen geschlossen wurden, bei der 73 Prozent der Unternehmen die Gewinnzone erreicht hatten. Demgegenüber haben lediglich 61 Prozent der Unternehmen, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen ohne Insolvenzantrag geschlossen wurden, während ihrer Lebensdauer die Gewinnschwelle überschritten. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Unternehmen, für die Insolvenz angemeldet wurde, trotzdem relativ erfolgreich am Markt agierten. Kurzfristig eintretende Liquiditätsengpässe könnten dann letztendlich zur Zahlungsunfähigkeit geführt haben.

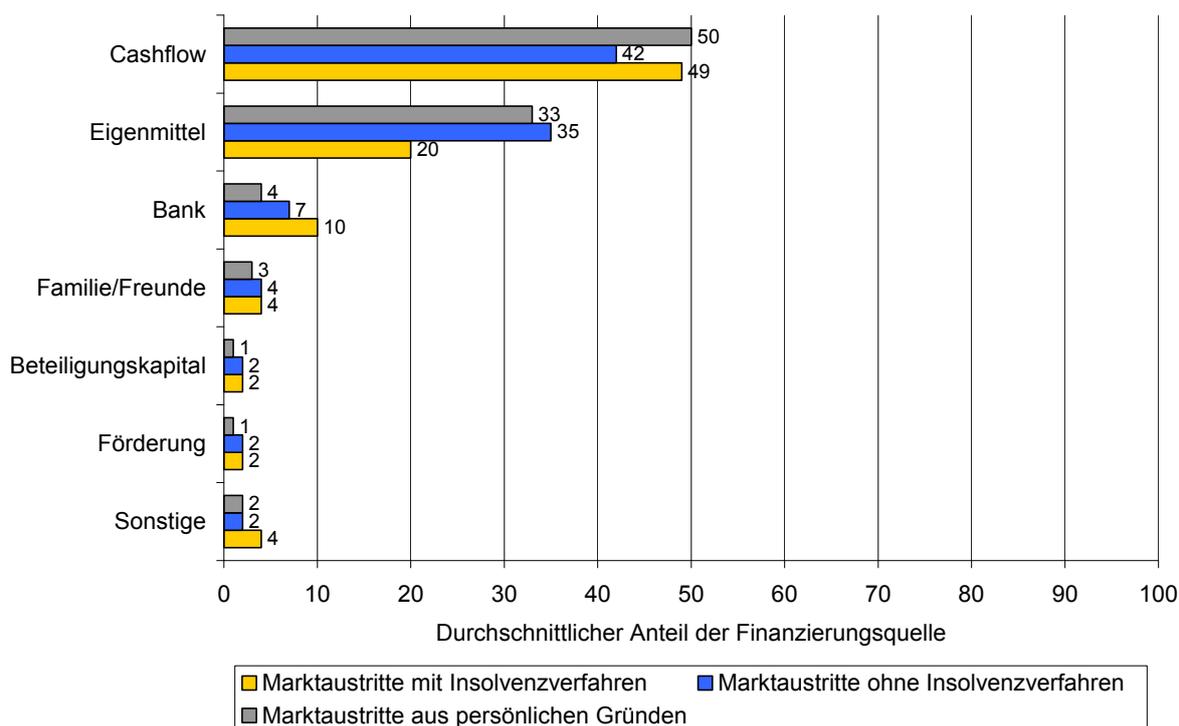
Ein weiteres Merkmal, von dem angenommen wird, dass es direkt mit einer Unternehmenskrise zusammenhängt, ist die Finanzierungsstruktur. Die Vermutung ist, dass auch eine zu sehr auf Umsatzzuwächse ausgerichtete Verschuldung zu einer wirtschaftlichen Krise führen kann, in deren Folge das Unternehmen wegen Überschuldung geschlossen wird. Eine Überschuldungssituation ist bei juristischen Personen gar mit der Pflicht, einen Insolvenzantrag zu stellen, verbunden. Darüber hinaus wird oft gemutmaßt, dass insbesondere Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wird, weniger auf Eigenmittel zurückgreifen können. In der Befragung widmet sich eine Frage den Anteilen verschiedener Finanzierungsquellen. Abb. 4-2 zeigt, wie sich die durchschnittlichen Anteile der Finanzierungsquellen nach Art des Marktaustritts unterscheiden.

Die wichtigste Finanzierungsquelle ist für alle geschlossenen Unternehmen der Cashflow mit Anteilen von durchschnittlich 40-50 Prozent. Allerdings nutzen Unternehmen, die ohne Insolvenzantrag aufgrund wirtschaftlicher oder finanzieller Ursachen geschlossen wurden, deutlich seltener den Cashflow als Finanzierungsmittel. Dies unterstreicht nochmals das Ergebnis bzgl. der Erreichung der Gewinnzone. Die zweitwichtigste Finanzierungsquelle für die Unternehmen sind Eigenmittel. Hier zeigt sich das vermutete Muster: Im Durchschnitt haben Un-

¹⁵ Der Median teilt die Beobachtungen in zwei gleich große Teile, wobei ein Teil Beobachtungen enthält, deren Werte unterhalb (oberhalb) des Medians liegen. Der Median spiegelt somit das typische Unternehmen wider.

ternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, eine Eigenmittelquote von lediglich 20 Prozent, während andere Unternehmen einen rund 15 Prozentpunkte höheren Anteil aufweisen. Die dritthäufigste Finanzierungsquelle ist eine Bankenfinanzierung. Hier zeigt sich, dass das durchschnittliche geschlossene Unternehmen zwischen 4 und 10 Prozent seines Kapitals über eine Bankenfinanzierung deckte. Wobei erwartungsgemäß insolvente Unternehmen den höchsten Anteil aufweisen, gefolgt von Unternehmen, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen wurden.

Abb. 4-2: Anteile verschiedener Finanzierungsquellen nach Marktaustrittskategorien



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Die hier dargestellte Finanzierungsstruktur geschlossener Unternehmen unterscheidet sich nicht wesentlich von der Finanzierungsstruktur der noch am Markt aktiven jungen Unternehmen (vgl. Fryges et al. 2009). Die aus der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 für geschlossene oder sich im Insolvenzverfahren befindliche Unternehmen ermittelten Befunde deuten somit nicht auf ein systematisches Finanzierungsstrukturproblem als Ursache für Schließungen hin. Werden die jeweiligen Anteile der Finanzquellen am gesamten Volumen der Finanzierung betrachtet, zeigt sich, dass die Cashflow-Finanzierung am bedeutendsten ist,¹⁶ ge-

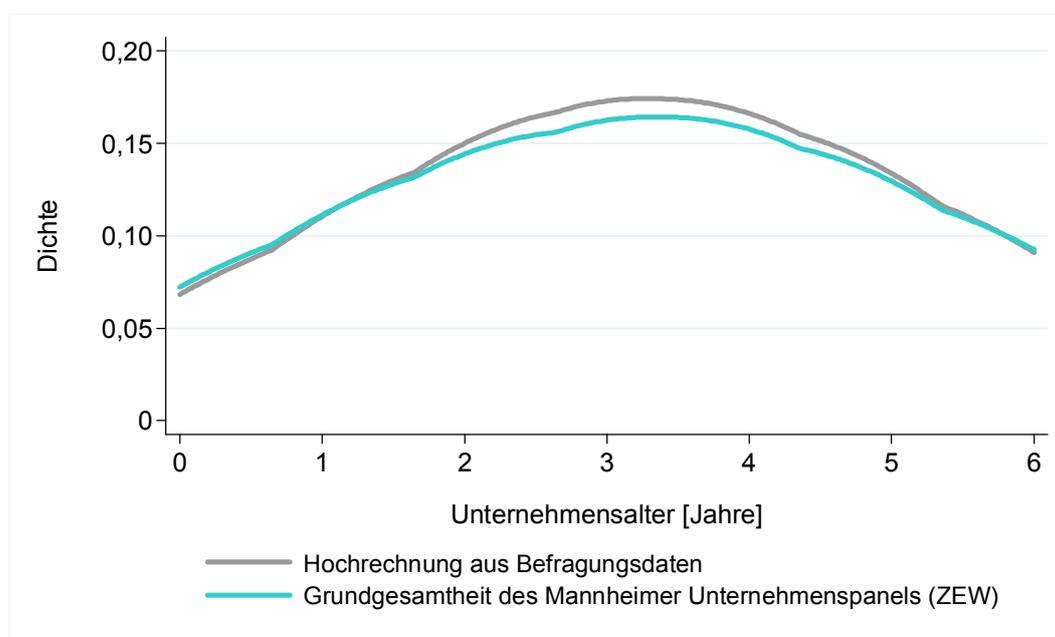
¹⁶ In Fryges et al. (2009) wird bei der Betrachtung der Cashflow-Finanzierung zwischen der Finanzierung von Investitionen und Betriebskosten unterschieden. Für verschiedene Altersklassen junger Unternehmen liegt der Anteil der Cashflow-Finanzierung bezüglich Investitionen in einer Spanne von 23 bis 66 Prozent und bezüglich Betriebskosten in einer Spanne von 76 bis 92 Prozent. Im Mittel scheint sich jedoch der sich auch hier gefundene Volumenanteil der Cashflow-Finanzierung ungefähr zu ergeben.

folgt von Eigenmitteln der Gründer, längerfristigen Bankdarlehen sowie Kontokorrentkrediten.¹⁷

Verteilung des Unternehmensalters bei Marktaustritt

Abb. 4-3 zeigt die Verteilung des Alters der jungen Unternehmen beim Marktaustritt (bzw. bei Antragstellung für ein Insolvenzverfahren) für die Schließungsjahrgänge 2006-2008. Zugrunde liegen zwei verschiedene Datenquellen. Erstens die ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009, für die die Angaben zum Unternehmensalter auf die Grundgesamtheit hochgerechnet wurden. Diese Befragung konzentriert sich auf die zuvor genannten Schließungsjahrgänge. Allerdings ist lediglich eine repräsentative Betrachtung der Gründungskohorten 2002-2006 möglich, d. h. dass ausschließlich Marktaustritte des Schließungsjahrgangs 2008 Unternehmen umfassen, die höchstens sechs Jahre alt wurden. Um zu überprüfen, ob der Verlauf des Unternehmensalters, wie er aus den für dieses Projekt erhobenen Daten resultiert, die tat-

Abb. 4-3 Verteilung des Marktaustrittalters für die Schließungsjahrgänge 2006-2008



Die dargestellten Graphen sind Kerndichteschätzungen für das Unternehmensalter.

Quelle: ZEW Marktaustrittsbefragung 2009 und Mannheimer Unternehmenspanel (ZEW).

sächliche Verteilung wiedergibt, wurde zweitens auf Basis der Grundgesamtheit des MUP eine analoge Auswertung durchgeführt. Hierbei wurden wiederum die Schließungsjahrgänge 2006-2008 betrachtet, allerdings wurden alle Unternehmen berücksichtigt, die zum Austrittszeitpunkt maximal sechs Jahre alt waren, also wurden auch Unternehmen berücksichtigt, die 2000 oder 2001 gegründet wurden.

¹⁷ Die Bedeutung von Eigenmitteln, längerfristigen Bankdarlehen sowie Kontokorrentkrediten bezieht sich bei Fryges et al. (2009) auf die Finanzierung von Investitionen und Betriebskosten im Gründungsjahr der jungen Unternehmen.

Zwischen den beiden Kurven besteht kein relevanter Unterschied. Die Graphen zeigen, dass die Marktaustrittswahrscheinlichkeit nach Gründung stetig zunimmt, bis die Unternehmen zwischen drei oder vier Jahre alt sind. Danach sinkt die Wahrscheinlichkeit wieder. Nachfolgend werden exemplarisch einige Szenarien genannt, die zu einem solchen Verlauf der Wahrscheinlichkeiten beitragen können:

- Unternehmen, die sich nicht am Markt etablieren können und es mittelfristig nicht schaffen, den laufenden Geschäftsbetrieb über den Cashflow zu finanzieren, scheiden – sobald die Anfangsausstattung an finanziellen Mitteln aufgebraucht ist – wieder aus dem Markt aus.
- Unternehmensgründer scheiden mit ihrem Unternehmen wieder aus dem Markt aus, wenn sie nach einiger Zeit feststellen, dass sich ihre Mindestanforderungen hinsichtlich des Unternehmerlohns nicht realisieren lassen oder sie dem Druck einer Selbstständigkeit nicht gewachsen sind.
- Unternehmen, die es zwar schaffen, mittelfristig ihre Produkte am Markt zu platzieren und damit den laufenden Geschäftsbetrieb über den Cashflow zu finanzieren, deren Kapitaldecke jedoch noch nicht nachhaltig durch die positiven Cashflows gestärkt werden konnte, geraten durch externe Ereignisse, beispielsweise durch Forderungsausfälle, in Zahlungsschwierigkeiten und schließlich in die Insolvenz, im Zuge derer sie den Markt verlassen. Im Laufe des Reifeprozesses könnten hingegen die Unternehmen in der Lage sein, Rücklagen zu bilden, so dass überraschend auftretende externe Ereignisse besser abgefedert werden können.

4.3 Initiierung des Insolvenzverfahrens

Insolvenzanträge können von zwei Parteien gestellt werden: So kann die Geschäftsführung oder eine am Unternehmen beteiligte Person (also der Schuldner selbst) das Verfahren anstoßen, oder es können Gläubiger einen Insolvenzantrag stellen, also eine unternehmensexterne Person oder Institution, der gegenüber das Unternehmen Verbindlichkeiten hat. Im letztgenannten Fall sollte – sofern ein Insolvenzgrund tatsächlich gegeben ist – das Schuldnerunternehmen so schnell wie möglich selbst einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens stellen, weil keine oder eine verspätete Antragstellung im Tatbestand der Insolvenzverschleppung strafrechtliche Konsequenzen haben kann. Bei über 80 Prozent der insolventen Unternehmen wird der Insolvenzantrag aus dem Unternehmen heraus initiiert, in knapp 20 Prozent der Fälle von außen.

4.4 Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren aus persönlichen Gründen

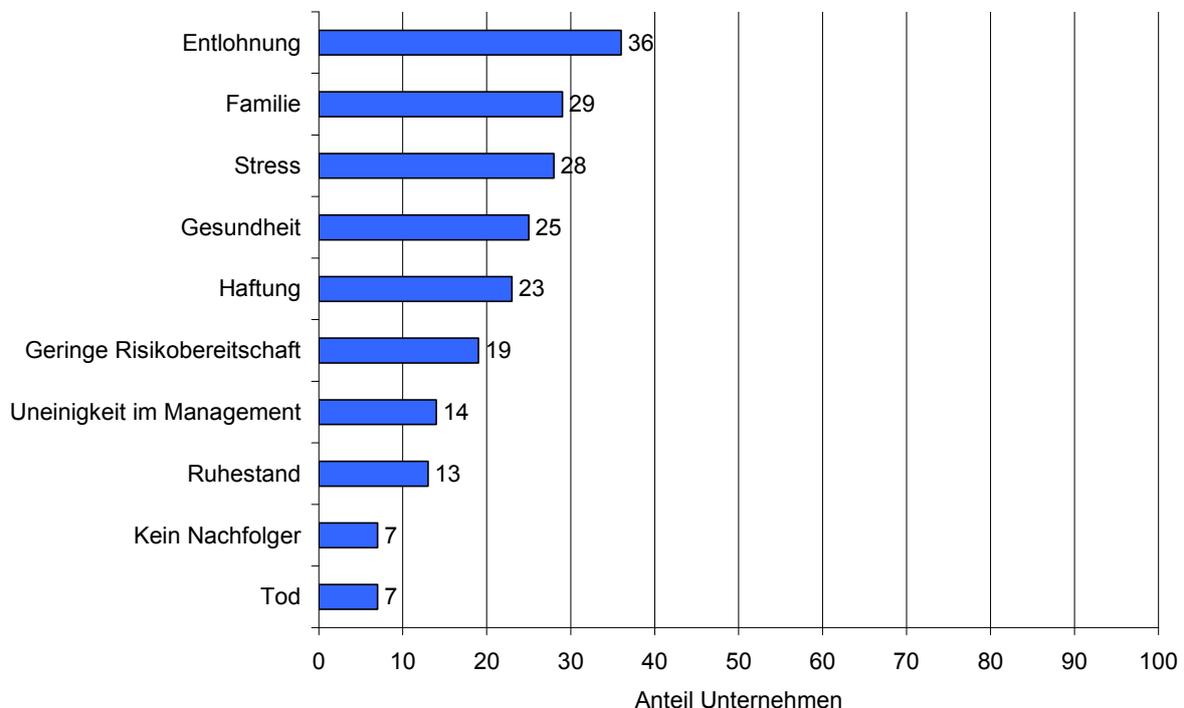
Neben der Identifikation der Ursachen für aus wirtschaftlichen Gründen erzwungene Marktaustritte von Unternehmen ist ein wichtiges Erkenntnisziel zu verstehen, warum junge Unternehmen freiwillig geschlossen werden, obgleich das Unternehmen als wirtschaftlich nicht gefährdet eingestuft wird. In diesem Zusammenhang wird oft an eher familiäre oder gesundheitliche Probleme des Unternehmers oder Geschäftsführers gedacht. Es zeigt sich für die

hier betrachteten jungen Unternehmen, dass die Entlohnung aus der unternehmerischen Tätigkeit am häufigsten als Grund für den Marktaustritt genannt wurde (siehe Abb. 4-4). Offenbar bleiben die Verdienstmöglichkeiten bei vielen jungen Unternehmen hinter den Erwartungen ihrer Gründer zurück. Dies deutet auch darauf hin, dass zahlreiche Unternehmer Fehleinschätzungen hinsichtlich ihrer Einkommensmöglichkeiten aus der Selbstständigkeit unterliegen – zumindest in den ersten „Lebensjahren“ ihres Unternehmens. Für eine derartige Enttäuschung kann auch eine Rolle spielen, dass Unternehmer einen gewissen Risikozuschlag auf die Entlohnung, die sie aus einer sicheren abhängigen Beschäftigung erzielen würden, erwarten.

Nach den enttäuschten Einkommenserwartungen sind es dann die zu erwartenden familiären und gesundheitlichen Gründe, einschließlich Stress und Überlastung, die weit oben in der Häufigkeitsliste der für den freiwilligen Marktaustritt genannten Ursachen rangieren. Dadurch wird auch verdeutlicht, dass eine Selbstständigkeit gerade zu Beginn hohe Anforderungen und Entbehrungen an den Unternehmer selbst und an sein soziales Umfeld stellt, denen sich wohl doch etliche nicht gewachsen fühlen.

Durchaus häufig wurden Gründe genannt, die ganz unmittelbar mit dem Unternehmertum in Zusammenhang stehen. So wurde fast ein Viertel der hier betrachteten Unternehmen geschlossen, weil die persönliche Haftung als zu groß empfunden wurde. Darüber hinaus hat ein Fünftel der Unternehmer angeführt, dass die eigene Risikobereitschaft geringer ist als für die Unternehmensführung nötig wäre. Dies kann darauf hindeuten, dass sich Unternehmer

Abb. 4-4: Verteilung der persönlichen Gründe, wenn Unternehmen freiwillig geschlossen wurden



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

ex ante nicht vollständig der großen Risiken bewusst sind, die sie auch ganz persönlich mit der Selbstständigkeit eingehen, bzw. dass diese falsch eingeschätzt wurden.

Bei 14 Prozent aller jungen Unternehmen, die aus persönlichen Gründen geschlossen wurden, lag die Ursache in Uneinigkeiten innerhalb der Geschäftsführung. Dieser Umstand kann nur in Geschäftsleitungsteams auftreten, nicht wenn das Unternehmen von einer Einzelperson geführt wird. Beschränkt sich die Betrachtung nur auf teamgeführte Unternehmen, dann ist festzustellen, dass knapp die Hälfte dieser Unternehmen wegen Uneinigkeit im Leitungsteam aus dem Markt ausgetreten sind, ohne dass das Unternehmen wirtschaftlich in seiner Existenz bedroht war.¹⁸

Weitere Gründe, die von den Unternehmern genannt wurden, sind Alternativen zur Selbstständigkeit, die sowohl alternative Jobangebote als auch alternative Selbstständigkeitsmöglichkeiten sind, z.B. weil der Unternehmer ein so genannter Portfoliounternehmer ist und die Geschäftsführung in einem früher von ihm gegründeten Unternehmen übernehmen kann. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Personen, die die Selbstständigkeit lediglich als Nebentätigkeit wahrnehmen und für die diese Selbstständigkeit zu aufwändig wurde.

¹⁸ Uneinigkeit im Team schließt in manchen Fällen auch Betrugsfälle und nicht angemessenes Geschäftsverhalten ein.

5 Strukturdeterminanten von Marktaustritten

Eine Vielzahl von Studien widmet sich der Identifikation von Größen, die die Marktaustritts- bzw. Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen beeinflussen oder gar erklären können. Hierbei werden in aller Regel Marktaustritte von Unternehmen jeglichen Alters betrachtet (vgl. beispielsweise Harhoff et al. 1998). In diesem Kapitel wird der Fokus auf Marktaustritte junger Unternehmen gelegt. Es soll analysiert werden, welche bei der Gründung geltenden strukturellen Merkmale der Unternehmen einen relevanten Einfluss auf die Marktaustrittswahrscheinlichkeit haben. Damit werden im Prinzip die grundlegenden Dispositionen der jungen Unternehmen herausgearbeitet, die einen bedeutenden Einfluss darauf haben, in welcher Weise sie mit unterschiedlichen Gegebenheiten auf ihrem Markt und mit Schwierigkeiten oder Unwägbarkeiten umgehen können. Wie in Kapitel 2.4 bereits erläutert wurde, basiert dieser Teil der Studie auf den Daten des KfW/ZEW-Gründungspanels. Es werden also Unternehmen betrachtet, die zum Zeitpunkt der Beobachtung der Unternehmenszustände im Jahr 2009 „noch lebend“ bzw. „geschlossen“ höchstens vier, mindestens jedoch ein Jahr alt sind (bzw. waren). Diese spezielle Struktur bedingt durchaus Probleme bei der Interpretation der Ergebnisse, da die Lebensdauer bis zum Zeitpunkt des möglichen Marktaustritts nicht von einem gemeinsamen Markteintrittszeitpunkt aus in die Betrachtung einfließt, sondern umgekehrt: An einem „gemeinsamen“ möglichen Schließungszeitpunkt waren die betrachteten Unternehmen eins, zwei oder drei Jahre am Markt aktiv.

Konkret sind im KfW/ZEW-Gründungspanel Informationen von Unternehmen aus den Gründungsjahren 2005, 2006 und 2007, die im Jahr 2008 noch aktiv waren, enthalten (erste Befragungswelle). Für das Jahr 2009 (zweite Befragungswelle) lassen sich drei Zustände der Unternehmen unterscheiden:

1. Unternehmen, die weiterhin am Markt aktiv sind,
2. Unternehmen, die zwischen erster und zweiter Befragung den Markt ohne ein Insolvenzverfahren verlassen haben,
3. Unternehmen, die zwischen erster und zweiter Befragung in einem Insolvenzverfahren waren.

Die Informationsstruktur über drei alternative Zustände erlaubt hier die Schätzung eines multinominalen Logit Modells.

5.1 Variablenbeschreibung¹⁹

Die Variablen, die im KfW/ZEW-Gründungspanel für den Gründungszeitpunkt der Unternehmen zur Verfügung stehen und deren Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen – mit oder ohne Insolvenzverfahren – aus dem Markt austritt, analysiert werden soll,

¹⁹ Eine Tabelle mit genauen deskriptiven Statistiken zu den im Schätzmodell verwendeten Variablen findet sich in Anhang Kapitel 11.3.

können in drei Bereiche unterteilt werden. Ein Bereich umfasst verschiedene Charakteristika der Unternehmen, ein weiterer Bereich beinhaltet Merkmale der Gründerpersönlichkeit bzw. der Gründerpersonen in einem Gründungsteam und ein dritter erfasst die Größen aus denen die Unternehmen Wettbewerbsvorteile für sich ableiten.

Ebenfalls in die Schätzung einbezogen werden Merkmale der Unternehmen, die als Schichtungskriterien für die Stichprobe gedient haben. Diese Variablen sollen nicht inhaltlich interpretiert werden, sie werden aber bei den Regressionen gleichwohl mit geschätzt, um die schichtungsbedingten Abweichungen der Stichprobe von der Grundgesamtheit zu berücksichtigen. Da es sich bei diesen Schichtungsvariablen in erster Linie um Kontrollvariablen handelt, werden die Schätzergebnisse für diese Variablen nicht mit ausgewiesen. Es soll der Vollständigkeit halber aber kurz auf diese Größen eingegangen werden.

Schichtungskriterien

Das KfW/ZEW-Gründungspanel differenziert zwischen 10 Branchen. Die Brancheneinteilung beruht auf der Frage nach dem umsatzstärksten Produkt des Unternehmens.²⁰ Entsprechend diesen Angaben wurden die Unternehmen nach der Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamtes (2003) einer Branche zugeordnet. Diese Branchen werden dann in High-Tech-Branchen und Low-Tech-Branchen gemäß der Branchen-Liste von Grupp und Legler (2000) zugeordnet. Die *Brancheneinteilung* nach High- bzw. Low-Tech sowie die Information über eine *Förderung durch die KfW* dienen als Schichtungskriterien für das Sample. Die Schichtungskriterien werden mit entsprechenden Indikatorvariablen²¹ in der Schätzung berücksichtigt. Weiterhin geht in die Schätzung eine Variable *Unternehmensalter* ein, die sich auf das Jahr 2008 bezieht. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen die in den Jahren 2005 bis 2007 gegründet wurden, aber bereits vor dem Jahr 2008 den Markt bereits wieder verlassen haben, im Datensatz nicht vorhanden sein können. Da die Unternehmen in der Stichprobe nach den Gründungsjahren geschichtet wurden, bildet die Unternehmensaltervariable genau dieses Schichtungskriterium ab und soll demzufolge ebenfalls nicht interpretiert werden.

Charakteristika der Gründerpersonen

Das *Alter der Gründer* wird im Panel erfragt. Insofern es sich um in Teams gegründete Unternehmen handelt, ist in dieser Untersuchung das *Alter des ältesten Teammitglieds* maßgebend. Um einen eventuellen nicht-linearen Zusammenhang des Alters des ältesten Gründers auf die Wahrscheinlichkeit des Marktaustrittes berücksichtigen zu können wird zusätzlich zum Alter auch der *quadrierte Wert des Alters* in die Schätzung aufgenommen. In 18 Prozent der Fälle ist das Alter der Gründerperson, bzw. des ältesten Gründers nicht bekannt. Die Indikatorvariable „Alter nicht bekannt“ nimmt in diesen Fällen den Wert 1 an.

Ebenfalls erfasst sind Angaben zum Ausbildungs- und Berufshintergrund der Unternehmer. Für diese Untersuchung wurde die Information des höchsten Ausbildungsabschlusses im

²⁰ Insofern noch keine Umsätze generiert wurden, sollten die Unternehmer angeben, welches Produkt den größten Umsatz erwarten lässt.

²¹ Diese haben den Wert 1, wenn die Eigenschaft gegeben ist und den Wert 0, wenn nicht.

Gründerteam verwendet. Diese Informationen wurden mit Indikatorvariablen operationalisiert. Die Variable „*Berufsausbildung*“ hat den Wert 1, wenn eine Lehre (DDR: Facharbeiterabschluss) abgeschlossen wurde. Die Variable „*Meister/Beamte/BA*“ fasst Bildungsabschlüsse der Berufsfachschule, Handelsschule, Schule des Gesundheitswesens, Fachschulen (z.B. Meisterschule oder Technikerschule), Beamtenausbildung und der Berufsakademie zusammen. Die Variable „*Hochschule*“ nimmt den Wert 1 an, wenn ein Fachhochschulabschluss (DDR: Ingenieur- und Fachschulabschluss), ein Universitätsabschluss, eine Promotion oder Habilitation vorliegt. Diese Variablen messen Einflüsse dieser Abschlusskategorien in Relation zur Basiskategorie „keine Ausbildung“.

Die Variable „*kaufmännische und technische Qualifikation*“ gibt an, ob der Gründer bzw. das Gründerteam in einem kaufmännischen sowie in einem technischen Beruf oder Studium einen Abschluss erworben hat, sich also diese beiden Qualifikationen in der Geschäftsführung bündeln. Im KfW/ZEW-Gründungspanel ist das bei 6 Prozent der Unternehmen der Fall.

Neben dem Ausbildungsgrad wird untersucht, ob die formale Qualifikation innerhalb des Gründerteams einen Einfluss auf die Marktaustrittswahrscheinlichkeit hat. Die Qualifikation der Gründer wird auf verschiedene Weise erfasst. Hierzu werden Informationen zur Tätigkeit genutzt, die vom Gründer vor der Gründung des Unternehmens ausgeübt wurde. Die Indikatorvariable „*Leitungserfahrung*“ nimmt den Wert 1 an, wenn mindestens eine Person des Gründerteams zuvor eine leitende Position in einer abhängigen Beschäftigung inne hatte. Als leitende Positionen werden hierbei eine Stelle als leitender Angestellter, hoch qualifizierter Angestellter (z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ingenieur, Abteilungsleiter), Angestellter als Leiter eines Unternehmens oder als Geschäftsführer betrachtet. Etwa 40 Prozent der Gründer hat vor der Unternehmensgründung auf Basis einer der oben genannten Tätigkeiten Leitungserfahrung erworben.

Im Schätzmodell werden zwei Arten von Erfahrungen mit der Führung eines eigenen Unternehmens abgebildet. Unter „*Unternehmererfahrung*“ werden Personen zusammengefasst, die vor Gründung bereits ein anderes Unternehmen führten und dieses an einen Nachfolger übergaben, verkauften oder es zusätzlich zu dem hier erfassten Unternehmen noch weiter führen. Etwa ein Fünftel (18,2 Prozent) der Unternehmer im Sample verfügen über eine solche Erfahrung. Die Variable „*Restarte*“ erfasst Unternehmer, die ein Vorgängerunternehmen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens oder aus wirtschaftlichen Gründen ohne ein solches geschlossen haben. Zu den Restartern zählen 14,3 Prozent der Beobachtungen im Sample.

Die Gründer wurden zum einen gebeten anzugeben, über wie viele Jahre Berufserfahrung sie in der Branche verfügen, in der das Unternehmen hauptsächlich aktiv ist. Der Durchschnitt dieser *Branchenerfahrung* liegt bei etwa 15 Jahren. Das Maximum der Branchenerfahrung liegt im Sample bei 55 Jahren. Für die Schätzung wurde die Variable Branchenerfahrung mit dem natürlichen Logarithmus transformiert.

Hinweise auf das Motiv zur Unternehmensgründung werden in der Indikatorvariablen „*intrinsische Gründungsmotivation*“ abgebildet. Unter einer intrinsischen Gründungsmotivation werden die Motive des selbstbestimmten Arbeitens und der Umsetzung einer konkreten Geschäftsidee bzw. das Besetzen einer zumindest subjektiv identifizierten Marktlücke zusammengefasst. Motive wie „keine geeignete abhängige Beschäftigungsmöglichkeit“, „Ausweg

aus der Arbeitslosigkeit“ oder „steuerliche Anreize“ gelten dabei als nicht-intrinsisch. Etwa drei Viertel (73,9 Prozent) aller Unternehmen im Sample wurden aus intrinsischen Motiven gegründet. In diesen Fällen nimmt die Indikatorvariable entsprechend den Wert 1 an.

Unternehmenscharakteristika

Die Beschäftigungsgröße gibt Auskunft über die Personalkapazität der Unternehmen zum Gründungszeitpunkt. Hierbei gibt die Variable *Anzahl Gründerteam* die Anzahl der Gründer an, die das Unternehmen als Team gegründet haben und die Vollzeit im Unternehmen engagiert sind. Die durchschnittliche Teamgründung zum Gründungszeitpunkt liegt bei 1,3 Personen. Das größte Gründungsteam umfasste 10 Personen. Die Variable *Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt* gibt die Personenzahl der im Unternehmen Beschäftigten zum Gründungszeitpunkt in Vollzeitäquivalenten an. Zu dem Personenkreis zählen mitarbeitende Familienangehörige, sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in Voll- und Teilzeit, geringfügig Beschäftigte, Auszubildende, freie Mitarbeiter, Praktikanten und Leiharbeitskräfte. Fehlende Angaben wurden mit der Indikatorvariablen „*Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt Missing*“ markiert. Die Unternehmen des KfW/ZEW-Gründungspanels beschäftigten zum Gründungszeitpunkt im Durchschnitt etwa 1 Person. Das größte Unternehmen beschäftigte zum Gründungszeitpunkt 13,5 Personen.

Unternehmer können mit der Wahl der Rechtsform die persönliche Haftung zumindest im Grundsatz begrenzen. Auf der Grundlage der vorliegenden Informationen wurden Unternehmen in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer Aktiengesellschaft markiert. In beiden Fällen ist die Haftung rechtlich auf das Stammkapital bzw. die gezeichneten Aktien begrenzt. Etwa ein Viertel (23 Prozent) der Unternehmen in der Untersuchung wurden in einer Rechtsform mit einer beschränkten Haftung (GmbH, GmbH & Co. KG oder AG) gegründet. Die Indikatorvariable „*haftungsbeschränkte Rechtsform*“ nimmt in diesen Fällen den Wert 1 an. Die Rechtsform der GmbH und AG wird insbesondere bei Teamgründungen gewählt, um die rechtlichen Beziehungen innerhalb des Gründungsteams zu definieren. Das Konstrukt einer GmbH & Co. KG wird gewählt, um die Vorzüge einer Personen- und einer Kapitalgesellschaft miteinander zu vereinen. Diese besondere Form der Haftungsbeschränkung wurde von lediglich 4 Prozent der Unternehmen des Gründungspanels gewählt.

Die Information bezüglich des Standortes wurde über die Postleitzahl aufbereitet. Die Indikatorvariable „*Ostdeutschland*“ gibt an, ob das Unternehmen in den neuen Bundesländern angesiedelt ist.

Wettbewerbsfaktoren

Die Unternehmer wurden befragt, ob ihr Unternehmen hinsichtlich verschiedener Wettbewerbsfaktoren einen großen, geringfügigen oder keinen Wettbewerbsvorteil hat. Daraus wurden nur Angaben ausgewählt, bei denen die Befragten ihren Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorteil zubilligten. Im Schätzmodell wurden dabei verschiedene, inhaltlich ähnliche Wettbewerbsfelder gruppiert. Ein Drittel (34 Prozent) der befragten Unternehmen sieht einen großen Wettbewerbsvorteil bei der *Preisgestaltung* ihres Produktes bzw. ihrer Dienst-

leistung. Die Variable *Wettbewerbsvorteil Produkt* nimmt den Wert 1 an, wenn das Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorteil bei der Qualität des Produktes, dem technischen Vorsprung oder einer häufigen Einführung neuer bzw. verbesserter Produkte sieht. Ein Großteil der Unternehmen im Sample (79 Prozent) gab an, in mindestens einem dieser drei Bereiche über einen großen Wettbewerbsvorteil zu verfügen. Etwas mehr als ein Drittel der im Sample vertretenen Unternehmen gab an, über einen großen Wettbewerbsvorteil in der *Vermarktung* zu verfügen. Zur Vermarktung zählen hier große Wettbewerbsvorteile bezüglich der Werbung, des Designs und der Verpackung oder der Distribution, Vertrieb und Produktpräsentation.

5.2 Ergebnisse

Tab. 5-1 zeigt die marginalen Effekte der Schätzung des multinominalen Logit Modells, die die Bedeutung verschiedener Faktoren auf den Überlebensstatus der im Jahr 2008 befragten Unternehmen des KfW/ZEW-Gründungspanels im Folgejahr darstellen. Marginale Effekte messen den Einfluss einer marginalen Erhöhung der betrachteten Einflussgröße auf die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Überlebensstatus. Die vorliegende Schätzung zeigt die Einflussfaktoren für die drei Überlebenszustände „weiterhin geschäftstätig“, „Marktaustritt ohne Insolvenzverfahren“ und „Marktaustritt mit Insolvenzverfahren“. Die Ergebnisse für die beiden ausgewiesenen Marktaustrittskategorien werden immer im Vergleich zur Referenzkategorie „weiterhin geschäftstätig“ interpretiert. Es muss hier nochmals ausdrücklich hervor gehoben werden, dass in dieser Schätzung nur Effekte ermittelt werden können, die auf die Marktaustrittswahrscheinlichkeit von Unternehmen, die maximal 3 Jahre alt sind, wirken können. Diese Beschränkung auf die allererste Lebensphase von jungen Unternehmen unterscheidet diese Analyse erheblich von vielen anderen Untersuchungen, die deutlich größere Lebensphasen von Unternehmen umfassen. In diesem Unterschied liegt sicher eine ganz gewichtige Begründung dafür, dass die Befunde dieser Untersuchung für einige Einflussgrößen von denen anderer Studien abweichen.

Gerade für junge Unternehmen sind Eigenschaften der Unternehmer besonders wichtig, da sie die richtungweisende erste Lebensphase eines Unternehmens entscheidend prägen. Das Alter der Gründer kann als Proxy für die Gründerpersönlichkeit gelten, die entscheidend durch die Biografie geprägt wurde. Beispielsweise findet van Praag (2003) für die USA, dass das Alter des Gründers einen positiven Effekt auf die Verweildauer des Unternehmens am Markt zu haben scheint. Für Frankreich ergibt sich ein invers u-förmiger Verlauf des Zusammenhangs zwischen Gründeralter und Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens. So haben Unternehmen von Gründern im Alter von 30 bis 49 Jahren eine geringere Schließungswahrscheinlichkeit als Unternehmen älterer und jüngerer Gründer (Abdesselam et al. 2004). Ein Erklärungsansatz für die niedrigere Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen jüngerer Gründer könnte sein, dass sich jungen Gründern relativ bessere Beschäftigungsalternativen bieten (van Praag 2003). Unternehmensschließungen älterer Gründer werden oft mit dem Erreichen des Rentenalters und der daraus teilweise erwachsenden Nachfolgeproblematik begründet. Die Ergebnisse in Tab. 5-1 zeigen, dass in der hier be-

trachteten Gründerkohorte das Alter keinen entscheidenden Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts hat.

Das Alter der Gründer²² spiegelt dabei unter anderem seine Lebenserfahrung wider. Spezifische, für die Führung eines Unternehmens relevante Erfahrungen und Kenntnisse der Unternehmer können im Regelfall durch Ausbildung und Berufserfahrung abgebildet werden. Die Ausbildung vermittelt allgemeine und breiter gefächerte Kenntnisse, die die Ausgangsposition im Berufsleben und auch die fachliche Ausrichtung determinieren. Headd (2005) zeigt für die USA, dass Unternehmen von Gründern mit akademischen Bildungsabschlüssen deutlich seltener aus dem Markt scheiden als Unternehmen, die von Personen gegründet wurden, die lediglich einen Schulabschluss vorweisen konnten. Die Schätzergebnisse weisen darauf hin, dass weder der erreichte Bildungsabschluss noch die fachliche Ausrichtung der Ausbildung einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der verschiedenen Arten des Marktaustrittes in den ersten drei Lebensjahren der Unternehmen haben.

Berufserfahrung – untergliedert in Branchen-, Leitungs- und unternehmerische Erfahrung – erfasst hingegen spezifische berufliche Qualifikationen, die für die Unternehmensführung, Strategieformulierung und Marktpositionierung des Unternehmens unverzichtbar sind. Internationale Studien zeigen, dass insbesondere die Branchenerfahrung einen positiven Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens hat. Empirische Evidenz hierfür gibt es sowohl für die USA (van Praag 2003, Bates 2005) als auch für Frankreich (Abdesselem et al. 2004, Lionel et al. 2009). Betrachtet man die Ergebnisse des multinomialen Logits zu den im Laufe des Berufslebens erworbenen Qualifikationen, so zeichnet sich ein recht differenziertes Bild. Die Leitungserfahrung in einer vorherigen abhängigen Beschäftigung – die die Marktaustrittswahrscheinlichkeit eher reduzieren sollte – hat keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt auszutreten. Überraschenderweise erhöht sie aber die Wahrscheinlichkeit, mittels eines Insolvenzverfahrens den Markt zu verlassen, verglichen mit der Basiskategorie „weiterhin geschäftstätig“ zu sein. Augenscheinlich sind die Anforderungen, die die Führung und Marktetablierung junger Unternehmen in der ersten Lebensphase mit sich bringt, andere als die, die an die Unternehmensführung in etablierten und oft auch größeren Unternehmen gestellt werden. Das Ergebnis könnte aber auch als Hinweis darauf gedeutet werden, dass Leitungserfahrung dazu führen kann, dass sich die Unternehmen zwar relativ gut am Markt positionieren können, sie es aber aufgrund einer recht dünnen Liquiditätsdecke nicht schaffen, ad hoc auftretende Ereignisse, wie Forderungsausfälle, abzufedern und somit relativ schnell in eine Zahlungsunfähigkeit rutschen. Anekdotische Evidenz hierfür liefern die Gespräche mit Unternehmern, die im Rahmen des Projektes geführt wurden (siehe Kapitel 2.2.).

In Bezug auf die unternehmerische Vorerfahrung wird zwischen Personen mit „positiver“ Unternehmenerfahrung und solchen mit „negativer“, hier Restarter²³ genannt, unterschieden. Die Schätzergebnisse zeigen unterschiedliche Hinweise auf Effekte den jeweiligen Überlebens-

²² Wir betrachten bei Gründungsteams das Alter des jeweils ältesten Gründers, weil davon auszugehen ist, dass dieser seine jüngeren Kollegen an seiner Erfahrung partizipieren lässt.

²³ Restarter sind Unternehmensgründer, die vormals bereits unternehmerisch aktiv waren, allerdings das frühere Unternehmen liquidiert oder aufgelöst haben.

status betreffend. Der erwartete Effekt von „erfolgreichen“ Personen mit Unternehmererfahrung²⁴ ist nicht eindeutig. So ließe sich ein erhöhender Einfluss auf die Marktaustrittswahrscheinlichkeit dadurch erklären, dass für den Fall, dass der Unternehmer noch im zuerst gegründeten Unternehmen aktiv ist, er eine Alternative hat, auf die er zurückgreifen kann, falls das neu gegründete Unternehmen nicht den erwarteten Erfolg hat. Diese Rückfalloption könnte auch dazu führen, dass Portfolio-Gründer, also Gründer, die gleichzeitig mindestens noch ein weiteres Unternehmen führen, den Zeithorizont, innerhalb dessen sich der Erfolg in gewünschter Form einstellen soll, kürzer ansetzen als Gründer, die nicht über eine solche Alternative verfügen. Ein, die Marktaustrittswahrscheinlichkeit reduzierender Effekt würde hingegen darauf hindeuten, dass erfolgreiche Portfolio-Gründer die Marktfähigkeit ihrer Produkte und die Perspektiven ihres Unternehmens besser einzuschätzen wissen – was sie bereits durch vorherige erfolgreiche Unternehmensgründungen bewiesen haben – und auch das neue Unternehmen erfolgreich führen.

Bei Restartern, also Gründern, die bereits mindestens ein Unternehmen liquidiert bzw. aufgelöst haben, könnte diese Erfahrung zum einen dazu führen, dass sich ein zweiter Anlauf in die Selbstständigkeit erfolgreicher gestaltet, da aus den gemachten Fehlern des früheren Unternehmertums nachhaltige Konsequenzen gezogen wurden, die die Chancen für das aktuelle Unternehmen erhöhen. Zum anderen ist auch der gegenteilige Effekt denkbar, da die Startschwierigkeiten aufgrund einer Stigmatisierung als gescheiterter Unternehmer zu schwer wiegen. Darüber hinaus könnte insbesondere ein positiver Effekt auf die Insolvenzwahrscheinlichkeit ein Indiz dafür sein, dass viele zuvor gescheiterte Unternehmer nicht aufgrund eines plötzlich auftretenden, externen Schocks ihr voriges Unternehmen schließen mussten, sondern aufgrund systematischen, intrinsischen Fehlverhaltens seitens der Geschäftsführung. Gestützt wird eine in diese Richtung zielende Interpretation auch durch die Diskussion in der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter. Einvernehmlich schätzte diese Gruppe die unternehmerische Basiskompetenz gescheiterter Gründer höchst skeptisch ein. Ins Auge stächen immer wieder gänzlich unprofessionelles Spontanverhalten und ein eklatanter Mangel an „*wirtschaftlicher Lebenserfahrung*“²⁵, zum Beispiel bei der Fähigkeit, unvermeidlich anfallende Kosten einigermaßen realistisch einzuschätzen. Oft treffe man auf „*ganz naive Vorstellungen von der Resonanz des Marktes*“. Erschreckend viele der Gescheiterten könnten „*noch nicht mal ihre eigenen Produkte erklären*“ und einfache betriebswirtschaftliche Auswertungen der Tätigkeit des eigenen Unternehmens verstehen. Erstaunlich sei die Naivität der Anfangserwartung vieler Gründer, ihr wirtschaftlicher Erfolg sei praktisch garantiert, weil ihnen staatliche Förderung bewilligt wurde.

Die auffallende Schärfe dieser Thesen muss allerdings sehr vorsichtig interpretiert werden (vgl. auch Kapitel 11.2.1). Der Wahrnehmungshorizont der Verwaltergruppe ist geprägt durch eine starke Negativselektion, bedingt durch ihre spezifische Berufspraxis. Insoweit gewährt diese Sicht natürlich nicht eine auch nur annähernd „faire“ Einschätzung eines durchschnitt-

²⁴ Der Unternehmer ist noch oder war an einem anderen Unternehmen beteiligt. Wenn die Beteiligung nicht mehr besteht, umfasst diese Variable den Verkauf oder die Weitergabe des Unternehmens.

²⁵ Wörtliche Zitate der Ausführungen von Fokusgruppendifkutananten werden „in Anführungszeichen und kursiv“ gekennzeichnet.

lichen Gründers, sie zeigt allerdings klar die Sicht der externen Experten hinsichtlich der unternehmerischen Qualifikation von Unternehmern, die ein junges Unternehmen bereits in die Insolvenz geführt haben, zielt also genau auf den Personenkreis, der durch die Restarter-Variable in der Schätzung berücksichtigt werden sollte.

Aus den Fallstudien wird diese Bewertung allerdings durch eine andere Sicht relativiert. So kann der Effekt auch damit zusammenhängen, dass solchen Personen eine spätere Selbstständigkeit aufgrund einer gewissen Stigmatisierung erschwert wird. So haben diese Gründer, bedingt durch ihre vorherige Unternehmensinsolvenz, der nicht selten auch eine Verbraucherinsolvenz des ehemaligen Unternehmers folgt, eher mit dem Zugang zu frischem Kapital für unternehmerische Folgeprojekte oder mit der Bereitstellung fundamentaler betrieblicher Infrastruktur, wie z.B. einem Telefonanschluss, zu kämpfen.

Die Ergebnisse aus der Befragung (siehe Tab. 5-1) unterstreichen eher, dass unternehmerische Vorerfahrung – ob nun positiv oder negativ - keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit in den ersten drei Jahren des Bestehens haben.

Die Jahre der Berufserfahrung in der Branche, die das Hauptgeschäftsfeld des gegründeten Unternehmens darstellt, senken erwartungsgemäß die Wahrscheinlichkeit beider Marktaustrittskategorien, verglichen mit der Wahrscheinlichkeit, am Markt zu bleiben. Der marginale Effekt ist für die Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren noch höher, d.h. die Wahrscheinlichkeit wird noch stärker verringert, als für diejenigen mit Insolvenzverfahren. Insgesamt können die Ergebnisse derart interpretiert werden, dass Personen, die über einen langen Zeitraum in einer Branche tätig waren, bereits enge Kontakte zu wichtigen Geschäftspartnern und relevanten Kundengruppen aufgebaut haben und über eine bessere Marktkenntnis verfügen. Dies hilft ihnen wiederum, die Chancen ihrer eigenen Unternehmensgründung besser zu nutzen, folglich das Unternehmen besser am Markt zu platzieren und dementsprechend die Überlebenswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht nur von den Erfahrungen und Qualifikationen der Gründer ab. Ein mindestens ebenso wichtiger Grund für den Erfolg kann die Motivation sein, aus der heraus der Schritt in die Selbstständigkeit gewagt wird. Eine intrinsische Gründungsmotivation, also das Motiv, selbständig zu arbeiten oder eine konkrete Geschäftsidee umzusetzen, sollte die Chancen eines jungen Unternehmens am Markt verbessern, da davon auszugehen ist, dass im Vergleich zur Gründung aus einer gewissen Notwendigkeit oder Alternativlosigkeit heraus, wie z.B. als Ausweg aus der (Langzeit-)Arbeitslosigkeit, das Engagement und der Einsatz dieser Personen höher ist. Zwar lässt sich der Einsatz, z.B. von Zeit, nicht eins zu eins in Erfolg ummünzen, aber im Mittel sollte sich der Fleiß auszahlen. Wie erwartet, senkt die intrinsische Gründungsmotivation die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz im Vergleich zur Alternative, am Markt zu verbleiben. Überraschenderweise findet sich kein signifikanter Einfluss auf den Marktaustritt ohne Insolvenzverfahren gegenüber der Basiskategorie.

Die Fokusgruppe der Insolvenzverwalter war sich einig darin, dass in der Motivation für die Gründung in nicht wenigen Fällen schon die wichtigste Ursache des Scheiterns liege. Misserfolgsträchtig sei namentlich eine „*Flucht ins Unternehmertum*“, ausgelöst durch Problemdruck im bisherigen Feld abhängiger Erwerbstätigkeit (Unzufriedenheit mit einem vorhande-

nen Arbeitsplatz, Arbeitslosigkeit) und einen Mangel an Alternativen, die als realisierbar wahrgenommen würden. „*Der Keim zum Misserfolg*“ liege in solchen Fällen meist darin, dass es an einer hinreichenden Basiskompetenz für eine unternehmerische Tätigkeit und an einer hinreichend sorgfältigen Vorbereitung mangle. Als typischen Fall falscher Gründungsmotivation wurden außerdem unzufriedene, „*sich nicht ernst genommen führende Junioren*“ alt-eingesessener Familienunternehmen genannt. Aus Protest gegen die Vormachtstellung der geschäftsleitenden Senioren mache sich diese Personengruppe nicht selten „*ins Blaue hinein selbständig*“.

Neben den durch Eigenschaften der Unternehmer induzierten Erfolgsfaktoren spielen natürlich auch Charakteristika des Unternehmens eine gewichtige Rolle bzgl. der Erfolgs- und Überlebensaussichten eines Unternehmens. Neben der Anfangsausstattung in Form von Ressourcen stellen auch die Rechtsform und die Standortwahl wichtige Bestimmungsgrößen des unternehmerischen Erfolgs dar.

Unternehmen mit besserer Ressourcenausstattung sollten eine höhere Überlebenschance haben. Bei jungen Unternehmen wird dies häufig durch die Größe des Gründungsteams und die Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt abgebildet. Ein Team hat gegenüber einer Einzelgründung in zweierlei Hinsicht mehr Ressourcen zur Verfügung: Erstens können Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder komplementär sein, was sich im Allgemeinen positiv auf den Erfolg und das Überleben eines jungen Unternehmens auswirkt. Zweitens ist die Kapitalausstattung eines jungen, teamgeführten Unternehmens zumeist höher als die einer Gründung durch eine Einzelperson.

Die Gründungsgröße eines Unternehmens – hier gemessen mit der Anzahl der Mitarbeiter – ist ein guter Proxy für die anfängliche Ressourcenausstattung. Meist wird auch ein positiver Zusammenhang zwischen Gründungsgröße und Überleben unterstellt. Empirische Evidenz für einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt und der Überlebenschance findet sich in vielen Studien, die diesen Effekt für verschiedene Länder bestätigen²⁶. Allerdings stellen Mitarbeiter auch Verpflichtungen dar, die die Liquidität einschränken können, so müssen regelmäßig Löhne, Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden.

In Tab. 5-1 zeigt sich, dass die Größe des Gründungsteams erwartungsgemäß einen negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit hat, mittels eines Insolvenzverfahrens den Markt zu verlassen, verglichen mit der Kategorie „am Markt zu verbleiben“. Die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustrittes ohne Insolvenzverfahren, verglichen mit der Kategorie „am Markt zu verbleiben“, wird nicht von der Größe des Geschäftsführerteams beeinflusst. Die Ergebnisse legen nahe, dass es Gründungsteams wohl möglich ist, über eigene Ressourcen oder besseren Zugang zu Kapitalmärkten eine bessere Liquidität zu erreichen.

²⁶ Zur Bestimmung der Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt können verschiedene Größen herangezogen werden z.B. die Anzahl der Mitarbeiter (Carter, van Auken 2006, Perry 2001, Lussier 1996, Nucci 1999, Lowrey 2009), die Höhe der Umsätze (Robb et al. 2009, Lowrey 2009), des Gewinns (Robb et al. 2009) oder der Aktiva (Sullivan et al. 1995, Agarwal und Audretsch 2001, Carter, van Auken 2006, Lowrey 2009, Robb et al. 2009).

Die Anzahl der Beschäftigten zum Gründungszeitpunkt hingegen zeigt einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts durch ein Insolvenzverfahren, wohingegen die Wahrscheinlichkeit, ohne Insolvenzverfahren den Markt zu verlassen, von der Gründungsgröße des Unternehmens nicht beeinflusst wird. Es kann vermutet werden, dass junge Unternehmen bis zu einer kritischen Gründungsgröße häufiger aus dem Markt ausscheiden, und ab dieser Größe verringert sich die Gefahr. Da Gründungen vorrangig klein starten, scheint der erwartete kompensierende Größeneffekt für die Kategorie „Marktaustritte mit Insolvenzverfahren“ nicht zu greifen. Eine mögliche Interpretation, warum das Insolvenzrisiko mit steigender Gründungsgröße zunimmt, könnte sein, dass eine größere Anzahl an Mitarbeitern mit einer höheren Summe von Beiträgen, die an die Sozialversicherungsträger zu zahlen sind, einhergeht. Diese Beiträge stellen für Unternehmen kurzfristig nicht reduzierbare Fixkosten dar. Kommen Unternehmen mit ihren Beiträgen stark in Rückstand oder stellen die Beitragszahlung ganz ein, besteht innerhalb weniger Wochen die akute Gefahr, dass Krankenkassen einen Insolvenzantrag stellen. Dies hat den Hintergrund, dass Krankenkassen durch einen Insolvenzantrag rückwirkend für höchstens drei Monate ab Insolvenzeröffnung ihre Beiträge als Insolvenzausfallgeld sichern können.²⁷ Nun ist es zwar möglich, neue Beitragszahlungsvereinbarungen mit den Kassen zu verabreden, allerdings ist eine Koordination mit steigender Anzahl an Beteiligten schwieriger. Die Anzahl zu beteiligender Krankenkassen nimmt mit steigender Mitarbeiterzahl zu.

Die Wahl einer Rechtsform mit beschränkter Haftung wirkt sich gemäß Tab. 5-1 im Vergleich zur Basiskategorie negativ auf die Wahrscheinlichkeit eines Marktaustritts ohne Insolvenzverfahren und positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, den Markt im Rahmen einer Insolvenz zu verlassen. Dieses Resultat ist konform mit den Ergebnissen von Harhoff et al. (1998), die zeigen, dass haftungsbeschränkte Unternehmen eher in die Insolvenz gehen als nicht haftungsbeschränkte Unternehmen. Gründe dafür können sein, zum einen, dass Unternehmer mit haftungsbeschränkten Unternehmen die Verpflichtung haben, Insolvenz anzumelden, sobald ein Insolvenzgrund gegeben ist. Zum anderen sind diese Unternehmer aufgrund der eingeschränkten persönlichen Haftung indifferent, was die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens angeht.²⁸

²⁷ In der Regel beträgt der Zeitraum zwischen Antragstellung und Eröffnung des Insolvenzverfahrens 2 bis 3 Monate, kann aber auch bis zu einem Jahr betragen (Kranzusch und Icks 2010).

²⁸ Weitere Untersuchungen, die auf einen Zusammenhang zwischen der Rechtsform und der Überlebenswahrscheinlichkeit hindeuten, sind Carter und van Auken (2005) für die USA, die einen hohen Anteil haftungsbeschränkter Unternehmen unter den geschlossenen Unternehmen finden. Ähnliches finden auch Stokes und Blackburn (2001) für das Vereinigte Königreich.

Tab. 5-1: Marginale Effekte für Marktaustrittswahrscheinlichkeiten (multinomiales Logit)

	Marktaustritt ohne Insolvenzverfahren		Marktaustritt mit Insolvenzverfahren	
	Marginaler Effekt	Standardfehler	Marginaler Effekt	Standardfehler
Alter des ältesten Gründers	0,000	0,001	0,000	0,000
Alter nicht bekannt	0,010	0,016	0,001	0,010
Berufsausbildung	-0,019	0,018	-0,014	0,009
Meister / Beamte / BA	-0,028	0,017	-0,003	0,010
Hochschule	-0,019	0,019	-0,011	0,010
Kaufm. und tech. Qualifikation	0,012	0,019	0,012	0,013
Leitungserfahrung (abh. Besch.)	-0,002	0,009	0,011**	0,005
Unternehmererfahrung	0,032	0,019	0,005	0,009
Restarter	-0,021	0,014	0,021	0,014
Branchenerfahrung in Jahren	-0,018***	0,005	-0,007**	0,003
Eigene Gründungsmotivation	0,001	0,009	-0,012**	0,006
Anzahl Gründerteam	-0,003	0,010	-0,015**	0,007
Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt (ohne GF)	-0,001	0,005	0,006***	0,002
Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt Missing	0,037	0,035	0,027	0,023
Haftungsbeschränkte Rechtsform	-0,041***	0,008	0,018**	0,007
Ostdeutschland	0,003	0,010	0,013*	0,007
Wettbewerbsvorteil Preis	0,006	0,008	0,000	0,005
Wettbewerbsvorteil Produkt	-0,014	0,010	0,000	0,006
Wettbewerbsvorteil Vermarktung	-0,014*	0,008	0,018***	0,005

*** (**, *) entsprechen einer Signifikanz auf dem 1%- (5%-, 10%-) Niveau.

Diese Tabelle zeigt, in welcher Höhe sich eine marginale Erhöhung einer Variablen auf die verschiedenen Marktaustrittswahrscheinlichkeiten auswirkt. Nicht dargestellt sind die Effekte der Schichtungsvariablen, die nichtsdestotrotz in der Schätzung berücksichtigt wurden. Die Berechnung der marginalen Effekte erfolgte mit *margins* in STATA 11.

Der Hausman-Test hat die Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen für dieses Modell bestätigt, so dass das multinomiale Logit als Schätzmodell herangezogen werden kann.

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel.

Hinsichtlich der tatsächlichen Begrenzung einer möglichen Haftung im Falle der Insolvenz waren die Insolvenzverwalter in ihrer Fokusgruppe allerdings überaus skeptisch. Sie sahen die Wahl der Rechtsform oft nicht als Ergebnis einer wohlwogenen Überlegung, die das Optimum für Unternehmen und Unternehmer zum Ergebnis habe. Vor allem Steuerberatern unterliefen „*verhängnisvolle Fehlberatungen*“ zu gesellschafts- und insolvenzrechtlichen Problemstellungen. Im Ergebnis würden die Gründer „*ihre eigene Gesellschaft nicht*“ verstehen; „*brandgefährlich*“ sei die beliebte Rechtsform der GmbH („*Noch schlimmer ist nur die GmbH&Co. KG*“). Den Unternehmensgründern werde trügerische Sicherheit vermittelt, in keinem Fall für Schulden aufkommen zu müssen, die sich im Geschäftsbetrieb der GmbH bei unternehmerischem Misserfolg aufhäufen können („*Steuerberatermodell*“; „*alle werden in*

die GmbH getrieben“). Das hochreale Risiko einer Durchgriffshaftung bei Verletzung gesellschaftsrechtlicher Pflichten bleibe den Gründergesellschaftern „gänzlich unbekannt“; dann aber stehe die Haftungsbegrenzung in der Praxis allzu oft nur auf dem Papier, von den banküblichen Praktiken der Bestellung von Personal- und Realsicherheiten seitens der Gesellschafter-Geschäftsführer und ihrer nächsten Angehörigen (Bürgschaft, Schuldbeitritt, Belastung privater Immobilien mit Grundpfandrechten usw.) noch abgesehen.

Ein junges Unternehmen mit einem Standort in Ostdeutschland hat im Vergleich zu einem in Westdeutschland eine höhere Wahrscheinlichkeit, über eine Insolvenz aus dem Markt auszutreten. Ein Effekt auf Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren zeigt sich nicht.

Unter den von den Unternehmen sich selbst zugeschriebenen Wettbewerbsvorteilen zeigt sich lediglich für die Vermarktung ein signifikant positiver Zusammenhang, mittels eines Insolvenzverfahrens aus dem Markt auszutreten, und einen signifikant negativen, ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt auszuscheiden, gegenüber der Alternative, weiter am Markt zu bestehen. Diese groben Unterteilungen, bilden die sehr differenzierte Realität der Wettbewerbsmechanismen nur sehr eingeschränkt ab. Daher ist eine heuristische Interpretation hier nicht möglich. Insbesondere auch deshalb, weil sich die Wettbewerbsposition erst über einen gewissen Zeitraum entwickeln muss und die hier betrachteten maximal drei Lebensjahre wahrscheinlich zu kurz dafür sind.

5.3 Internationaler Vergleich von Studien zu Überlebenswahrscheinlichkeiten

Um Überlebenswahrscheinlichkeiten in angemessener Form zu schätzen, werden im Normalfall so genannte Survival Modelle benutzt. Hierfür wird das Risiko eines durchschnittlichen Unternehmens bestimmt, im folgenden Jahr aus dem Markt auszuscheiden, vorausgesetzt das Unternehmen hat bis zum aktuellen Zeitpunkt überlebt. Mit Hilfe von Survival Modellen lassen sich auch Einflussfaktoren auf die Überlebenswahrscheinlichkeiten abbilden.²⁹

Während für die jungen Unternehmen in den USA in verschiedenen Studien die Überlebenswahrscheinlichkeit geschätzt wurde (Nucci 1999, Headd 2000, Headd und Kirchhoff 2007, Robb et al. 2009) sind für das Vereinigte Königreich (DTI 2007, Saridakis et al. 2008) und Frankreich (Bartelsman et al. 2003) nur wenige Informationen zugänglich. Die Wahrscheinlichkeit für Neugründungen, nach einem Jahr weiterhin aktiv zu sein, beträgt in den USA je nach Studie zwischen 75 und 90 Prozent, in Frankreich 80 Prozent und im Vereinigten Königreich zwischen 75 und 93 Prozent. Nach etwa vier bis fünf Jahren liegt die Wahrscheinlichkeit in den drei Ländern bei etwa 50 Prozent. Nach sieben Jahren sind weniger als ein Drittel der Unternehmen einer Kohorte noch am Markt aktiv.

²⁹ Um Survival-Modelle schätzen zu können, muss die Datenstruktur so angelegt sein, dass die Unternehmen zu jedem Zeitpunkt beobachtet werden können. Die in diesem Bericht dargestellten Schätzergebnisse basieren nicht auf einem Survival-Modell, weil diese Voraussetzung nicht erfüllt war. Da das KfW/ZEW-Gründungspanel auch Fälle umfasst, die 2008 befragt aber bereits 2005 gegründet wurden, fehlen für eine korrekte Anwendung der Survival Modelle diejenigen Gründungen aus der Kohorte 2005, die zwischen 2005 und dem Befragungszeitpunkt im Jahr 2008 aus dem Markt ausgeschieden sind. Gleiches gilt für Unternehmen, die 2006 und 2007 gegründet wurden.

Bartelsman et al. (2003) berechneten Differenzen zwischen den Überlebenswahrscheinlichkeiten der USA, West-Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Frankreich. Die Berechnungen basieren auf den An- und Abmeldungen von Unternehmen in den jeweiligen nationalen Melderegistern. Danach zeigt sich, dass, verglichen mit den USA, im Vereinigten Königreich die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen im zweiten Jahr ihres Bestehens deutlich niedriger ist. Selbst im 4. Jahr nach der Gründung ist die Überlebenswahrscheinlichkeit geringer. Im vierten Jahr nach der Gründung zeigt sich sowohl in West-Deutschland als auch in Frankreich eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit als für US-amerikanische Unternehmen, die vier Jahre überlebt haben. Die vorher zitierten Untersuchungen würden eher nahelegen, dass gerade ein bis zwei Jahre nach Gründung die Überlebenswahrscheinlichkeiten in den USA niedriger sind als im Vereinigten Königreich, in Frankreich oder Deutschland. Die Ergebnisse sind aber immer im Zusammenhang mit den verwendeten Daten zu interpretieren, so dass Unterschiede bei den Überlebenswahrscheinlichkeiten in den einzelnen Ländern nur hervorgehoben werden dürfen, wenn die Datenbasen (zumindest einigermaßen) vergleichbar sind. Darüber hinaus können sich auch Unterschiede in den geschätzten Überlebenswahrscheinlichkeiten aufgrund unterschiedlicher verwendeter Methoden ergeben. Bartelsman et al. (2003) versuchen, vergleichbare Datenbasen für die vier Länder zu verwenden, so dass die von ihnen gefundenen Unterschiede als Richtwerte für internationale Unterschiede in den Überlebensraten herangezogen werden können.

Die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen eines bestimmten Alters variieren über die Zeit. So zeigt sich für das Vereinigte Königreich, dass die Wahrscheinlichkeit, am Ende des ersten Jahres nach der Gründung noch am Markt aktiv zu sein, in den Jahren 1995 bis 2003 kontinuierlich von 88 Prozent auf 93 Prozent gestiegen ist. Im Jahr 2004 ging die Überlebenswahrscheinlichkeit für das erste Jahr leicht auf 92 Prozent zurück. Überlebensraten 3-jähriger Unternehmen stiegen von 65,6 Prozent im Jahr 1995 auf 71,3 Prozent im Jahr 2002. Auch regionale Unterschiede zeigen sich – im vorliegenden Fall sind die Überlebenswahrscheinlichkeiten in Nordirland höher als in London, was eventuell auf regionale Unterschiede in der Wettbewerbsintensität und in der Höhe der Mietpreise für Gewerbeflächen zurückzuführen ist (DTI, 2007).

Die Verteilung der Überlebenswahrscheinlichkeiten über die Altersklassen hinweg sei hier exemplarisch für Frankreich dargestellt. Bellone et al. (2006) verweisen darauf, dass junge Unternehmen eine hohe Ausfallrate aufweisen. Diese flacht jedoch im Laufe der Zeit ab und stagniert etwa 10 Jahre nach der Gründung auf einem konstanten Niveau.

Unterschiede in den Überlebenswahrscheinlichkeiten können auch auf Branchenunterschiede zurückzuführen sein. Headd (2000) findet für die USA, dass Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zum Durchschnitt eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen. Auch Dienstleistungsunternehmen scheiden ebenfalls seltener aus dem Markt aus, was aufgrund der geringen Marktein- und -austrittskosten überraschend erscheint. Im Handel hingegen zeigen sich leicht niedrigere Überlebenswahrscheinlichkeiten als im Durchschnitt.

6 Ursachen der Schließungen

In diesem Kapitel werden die Ursachen, die schließlich zum Marktaustritt von jungen Unternehmen führten, nach Bereichen zusammengefasst detailliert diskutiert. Hierbei fließen Auswertungen aus der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 und aus den Interviews mit Geschäftsführern geschlossener Unternehmen ein, die mit den durch die Fokusgruppendifkussionen gewonnenen Erkenntnisse über die Einschätzungen von Insolvenzverwaltern und sanierungserfahrenen Unternehmensberatern gespiegelt werden. Wie bisher werden Zitate aus den Fokusgruppen „*in Anführungszeichen und kursiv*“ ausgewiesen.

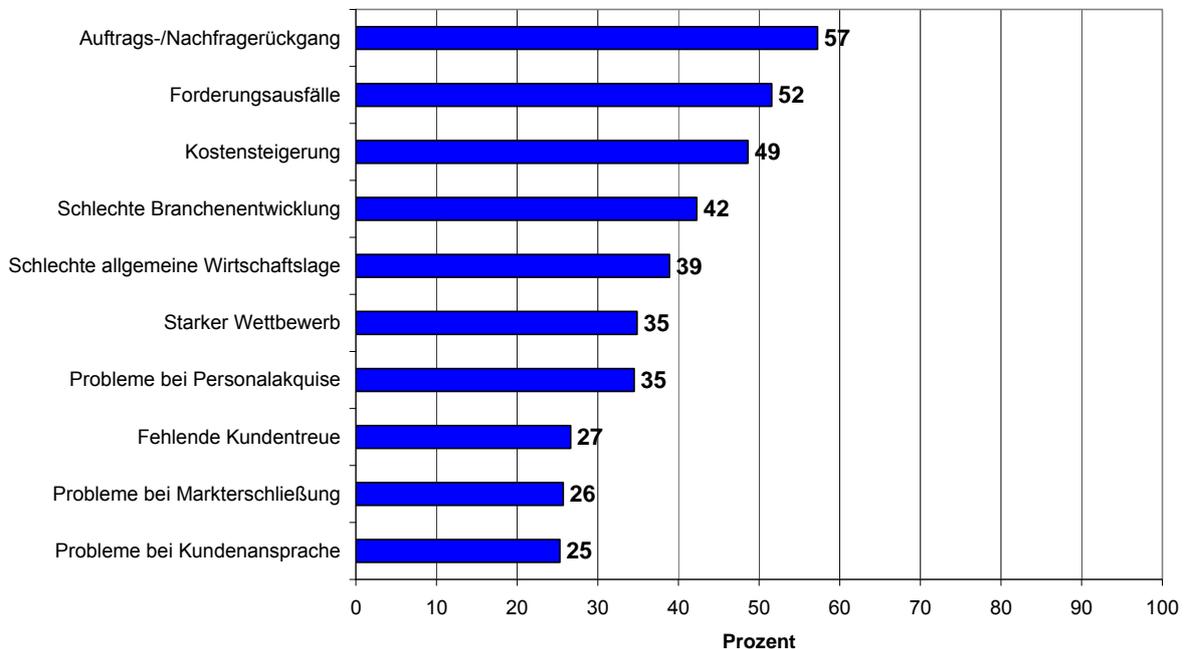
6.1 Probleme auf Absatz- und Faktormärkten

Die Frage nach der Existenzfähigkeit eines Unternehmens – unabhängig davon, ob es jung oder alt ist – entscheidet sich schließlich und endlich auf den Märkten. Zumindest auf mittlere Sicht müssen Unternehmen dort bestehen, Abnehmer für ihre Produkte oder Dienste gewinnen, um die für ihre Leistungserstellung nötigen Vorleistungen und Faktoren auch aus den Verkaufserlösen beschaffen zu können. Somit kann es nicht erstaunen, dass gerade junge Unternehmen durch Probleme auf den Märkten, insbesondere, wenn diese überraschend über die Unternehmen hereinbrechen oder vom Umfang her massiv ausfallen, in existenzbedrohende Krisen geraten können. Hierbei muss, wie im Folgenden noch näher auszuführen sein wird, zwischen Absatz- oder auch Beschaffungsproblemen, für die die Unternehmen selbst keine Verantwortung tragen, und solchen, die aus Fehlern der Geschäftsführung resultieren, unterschieden werden.

Von den Unternehmen der Gründungsjahrgänge 2002 bis 2008, für die in den Jahren 2006 bis 2008 ein Insolvenzverfahren angemeldet wurde oder die aus wirtschaftlichen Gründen ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt ausgeschieden sind, sahen beinahe 60 Prozent eine wichtige Ursache der Unternehmenskrise in Auftrags- oder Nachfragerückgängen (vgl. Abb. 6-1). Mit jeweils rund 40 Prozent wurden die Umsatzrückgänge auch einer schlechten Marktentwicklung in der Branche, der das Unternehmen zuzurechnen war sowie einer schlechten allgemeinen – gesamtwirtschaftlichen – Marktentwicklung zugeschrieben. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ist für einzelne Unternehmen exogen determiniert, sie sind ihr „ausgeliefert“. Auch für die Marktentwicklung der ganzen Branche gilt dies weitgehend, hier könnten Unternehmen eventuell durch Diversifizierung ihrer Angebotspalette in andere Märkte reagieren, um sich einem „Abwärtssog“ der Branche zu entziehen. Für die hier in Rede stehenden „Boomjahre“ 2006 (BIP-Wachstum +3,5 Prozent), 2007 (+4,4 Prozent) und 2008 (+2,7 Prozent) ist die Begründung eines Marktaustritts mit der „gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ kaum nachzuvollziehen. Auch für die meisten Branchen kann für diese Jahre kaum eine nennenswerte Marktschrumpfung nachgewiesen werden. Es muss wohl unterstellt werden, dass die Befragten eine eher „beschönigende“ Sicht der Absatzprobleme ihres Unternehmens vermittelt haben. Wie auch immer die Glaubwürdigkeit der Angaben zu den einzelnen Items eingeschätzt wird, es erscheint valide, dass individuelle

Absatzschwierigkeiten der Unternehmen ganz wesentlich mitverantwortlich für die Schließung oder Insolvenz von jungen Unternehmen sind. Für unternehmensindividuelle Absatzprobleme, bei guter allgemeiner Wirtschaftsentwicklung, sind allerdings häufig die unternehmerischen Entscheidungen im betroffenen Unternehmen verantwortlich. Hier sind die Bereiche Angebotspalette und -qualität, Kundenstamm und regionale Abgrenzung des Marktes oder auch Marktkenntnisse und Marketing angesprochen, über deren jeweilige Ausgestaltung unternehmerische Entscheidungen ganz wesentlichen Einfluss auf die relative Marktsituation eines individuellen Unternehmens erlangen. Für junge Unternehmen ist die Wahl des Produkts oder der Dienstleistung, mit der sie auf den Markt treten – die Geschäftsidee – entscheidend dafür, ob die Gründungen überhaupt eine Chance zum Überleben bekommen oder schnell wieder vom Markt verschwinden. Hier kommt es auf die gute Antizipation der Marktentwicklung und -bedürfnisse durch die Unternehmen an.

Abb. 6-1: Probleme auf Absatz- und Faktormärkten



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Neben derartigen, von den Akteuren in den Unternehmen mit zu verantwortenden Gründen für Probleme am Absatzmarkt sind allerdings auch andere Ursachen, die außerhalb des Verantwortungsbereichs des betroffenen Unternehmens liegen, für Absatzrückgänge oder Kundenverluste verantwortlich. Auch in Zeiten guter konjunktureller Entwicklung verlassen Unternehmen in relevanter Anzahl den Markt (vgl. Kapitel 3), sei es, weil der Markt durch starken Wettbewerb und hohe Fluktuation gekennzeichnet ist, oder sei es, weil Missmanagement und unternehmerische Fehlentscheidungen den Marktaustritt erzwangen. Diese insolventen oder anderweitig ausscheidenden Unternehmen sind natürlich alle auch Kunden von anderen Unternehmen, davon viele auch ohne Missmanagement. Diese Kunden fallen dann aus, unter Umständen ohne ihren Verbindlichkeiten Lieferanten gegenüber nachkommen zu können und welche ihrerseits dann, ohne direkte Verantwortung für den Ausfall, in

wirtschaftliche Probleme kommen. So sind bei mehr als 50 Prozent der aus dem Markt ausgeschiedenen Jungunternehmen Forderungsausfälle eine wichtige Schließungsursache.

Dass solche Fälle durchaus von Relevanz sind und gravierende Folgen haben können, verdeutlichen die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Fallstudien. In allen Fallstudien wurde der Marktaustritt letztlich durch einen nicht unerheblichen und unvorhergesehenen Forderungsausfall ausgelöst. Der insolvenz- bzw. schließungsbedingte Ausfall von Zahlungen von für die jeweiligen Unternehmen großen und wichtigen Kunden konnte nicht in der nötigen Frist durch andere Einnahmen oder Liquidität kompensiert werden. Banken verweigerten eine kurzfristige Ausweitung der Kreditlinien, und die Unternehmen konnten ihre eigenen Zahlungsziele nicht mehr halten. Die so durch die Probleme auf dem Absatzmarkt ausgelösten Zahlungsschwierigkeiten der von den Ausfällen betroffenen Unternehmen führten in einem Fall zu der Stornierung eines umfangreichen Folgeauftrages, da der Auftraggeber den Zeitplan der geplanten Investition nicht gefährden wollte. Da die Lohnkosten bei den für die Fallstudien befragten Unternehmen einen erheblichen Teil der laufenden Kosten ausmachten, konnten – bedingt durch den Zahlungsausfall – Löhne und Gehälter sowie die entsprechenden Sozialabgaben nicht mehr geleistet werden. Die Insolvenz war die Folge.

Ein weiterer Bereich von Problemfaktoren, für dessen Eintreten die Unternehmen oft nur sehr eingeschränkt verantwortlich sind, betrifft Faktorkosten. Steigen die Kosten für Rohstoffe, Energie und Vorleistungen – wie es in den Jahren der Schließung der in der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 kontaktierten Unternehmen der Fall war – dann haben kleine Unternehmen oft keinen Handlungsspielraum, um darauf zu reagieren. Nennenswerte Produktionsumschichtungen können sie mangels Angebotsbreite nicht vornehmen, und grundlegende Änderungen der Produktionstechnik sind mangels Investitionskapitals für sie in der Regel auch keine Option. Deshalb kann es nicht erstaunen, dass mehr als die Hälfte der mit und ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Jungunternehmen in Kostensteigerungen eine wichtige Marktaustrittsursache sahen.

Gemäß der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 sahen jeweils mehr als ein Drittel der Unternehmen in hohem Wettbewerbsdruck oder Schwierigkeiten bei der Personalakquise Ursachen für die Schließung oder Insolvenz ihres Unternehmens. Vertriebsseitige Probleme, neue Kundengruppen anzusprechen, neue regionale Märkte zu erschließen oder fehlende Kundentreue wurden jeweils für ein Viertel der Schließungen und Insolvenzen junger Unternehmen als wichtig angegeben. Die meisten hier noch genannten Items sind in engem Zusammenhang mit den unternehmensspezifischen Absatzproblemen zu sehen: Es gibt Probleme, die Kunden zu halten, und es gibt Probleme, neue hinzuzugewinnen. Entscheidungen und Fähigkeiten wie sie hier angesprochen wurden, werden in dieser Studie unter der Überschrift „Unternehmerische Entscheidungen“ in Abschnitt 6.2 diskutiert.

Ein Hinweis darauf, wo die Geschäftsführer eine Ursache für eventuelle Defizite der im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten und Qualifikationen sehen könnten, wird durch den – immerhin mehr als ein Drittel umfassenden – Anteil von Unternehmen gegeben, die in Problemen bei der Personalakquise eine wichtige Ursache der Unternehmenskrise sahen. Bei den hier betrachteten Unternehmen handelt es sich um solche, die in einer sehr frühen Phase ihrer Existenz den Markt wieder verlassen mussten und die zu einem überwiegenden An-

teil sehr klein geblieben sind (Median 3 Mitarbeiter, im Durchschnitt 8,5 Mitarbeiter, vgl. Kapitel 0). Diese Kleinheit bedeutet zweierlei. Zum einen haben viele Unternehmen nicht das Ziel, schnell und stark zu wachsen, d.h. sie suchen nicht nach einer großen Anzahl von Mitarbeitern, so dass es eher unwahrscheinlich ist, dass sie überhaupt niemanden finden können. Zum anderen ist die relative Bedeutung eines einzelnen Mitarbeiters aber auch viel größer als in einem großen Unternehmen. In einem neu gegründeten Kleinbetrieb macht ein Mitarbeiter unter Umständen die Hälfte oder ein Drittel der Belegschaft aus. Wenn er nicht die Idealbesetzung darstellt, kann das leicht zu einem existenzbedrohenden Problem für das junge und kleine Unternehmen werden. Weiterhin ist zu bedenken, dass Gründungen aus wissensintensiven Branchen, die auf hochqualifizierte, beispielsweise akademisch ausgebildete Mitarbeiter angewiesen sind, aus einer Reihe von Gründen gegenüber großen etablierten Unternehmen erhebliche Nachteile aufweisen.³⁰ Die hier betrachteten Schließungen fielen alle in einen Zeitraum nennenswerter Akademikerknappheit mit nahezu geräumten Arbeitsmarktsegmenten für diese Qualifikationen (vgl. Egelin et al. 2007, Kap. 6). Die Plausibilität des relativ hohen Anteils von Befragten, die in den Möglichkeiten der Personalakquise eine wichtige Ursache für die Schließungsnotwendigkeit ihres Unternehmens sahen, kann somit nicht per se beurteilt werden.

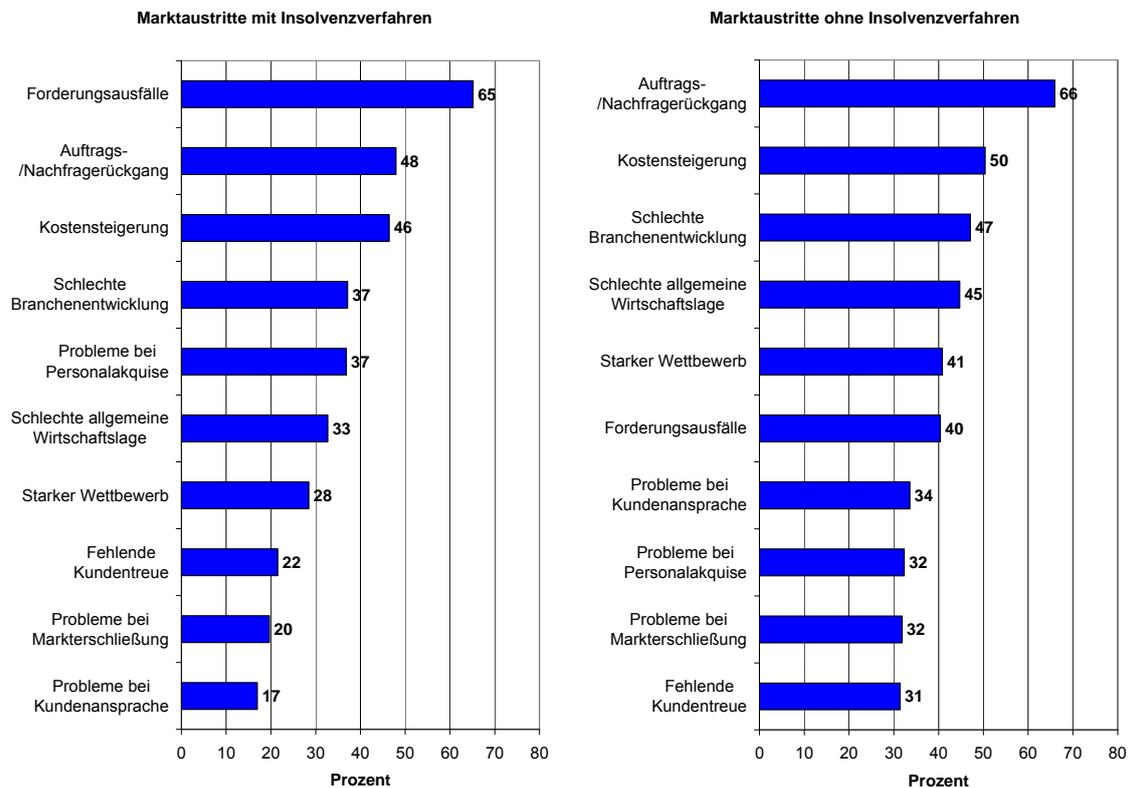
Sehr skeptisch reagierten allerdings die an den Fokusgruppendifkussionen teilnehmenden Insolvenzverwalter und Unternehmensberater auf die Ursachenzuschreibung der ehemaligen Unternehmer/Geschäftsführer, es habe ihnen an kompetentem Personal gefehlt. Ein bezeichnendes Statement hierzu lautete: *„In 20 Jahren Insolvenzverwaltung in Süddeutschland habe ich nicht einen einzigen Fall erlebt, in dem es tatsächlich an qualifizierten Mitarbeitern gemangelt hätte“*. Ein anderer Teilnehmer aus der Verwaltergruppe fügte an, dass es umgekehrt vielen Geschäftsleitern oft schon an der Fähigkeit mangle, *„die Kompetenz ihrer Mitarbeiter zutreffend einzuschätzen“*; auffällig seien in dieser Hinsicht vor allem *„Hörsaalunternehmer“*, die *„frisch von der Universität“* kämen, in vielen Bereichen massive Defizite aufwiesen und denen es offenbar schwer fiele, die Kompetenz anderer richtig einzuschätzen und auch effizient für das junge Unternehmen zu nutzen.

Eine separierte Auswertung der entsprechenden Ursachennennungen nach Unternehmen mit Insolvenzanträgen und solchen ohne zeigt, dass sich die Bedeutungsrangfolgen der Items zwischen diesen Gruppen nicht nennenswert unterscheiden (vgl. Abb. 6-2). Deutlich wird aber ein auffälliger Niveauunterschied hinsichtlich der Anteile der Unternehmen, für die die Befragten diese Items als Marktaustrittsursachen als wichtig ansahen. Die Befragten aus insolventen Unternehmen gaben viele der hier betrachteten Items mit einer Häufigkeit an, die ungefähr im Bereich von zehn Prozentpunkten unter den Anteilen der jeweiligen Items von Befragten aus Unternehmen liegt, die ohne Insolvenzverfahren den Markt verlassen haben. Bezogen auf Probleme bei der Kundenansprache und Auftrags- oder Nachfragerückgänge nennen insolvente Unternehmen diese sogar um knapp 20 Prozentpunkte weniger oft als die Vergleichsgruppe. Lediglich Probleme bei der Personalakquise werden für insolvente junge

³⁰ So haben kleine Unternehmen auf verschiedenen Gebieten Nachteile gegenüber großen: In der Regel können sie nur geringere Gehälter bieten, die Schließungswahrscheinlichkeit ist höher, und es gibt kaum interne Karrieremöglichkeiten.

Unternehmen etwas häufiger genannt, als für die anderen. Berücksichtigt man, dass Unternehmen mit Insolvenzantrag im Durchschnitt größer waren und dass sie häufiger eine zu riskante Wachstumsstrategie verfolgt haben als die Unternehmen, die ohne Insolvenzverfahren den Markt verlassen mussten, dann ist zu vermuten, dass insolvente Unternehmen wohl Personal eingestellt haben (mangels Alternativen einstellen mussten), das nicht den eigentlich nötigen Anforderungen entsprochen hat.

Abb. 6-2: Probleme auf Absatz- und Faktormärkten nach Austrittstyp



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Die unterschiedliche Häufigkeit der Nennungen aus dem Item-Bereich „Absatz- und Faktormärkte“ zwischen den betrachteten Gruppen kann ihre Ursache darin haben, dass sich der Prozess eines Unternehmens hin zur existenziellen Krise auf sehr unterschiedliche Weise vollziehen kann. Zum einen kann ein wichtiges Ereignis sozusagen „über das Unternehmen hereinbrechen“. Wichtige Kunden können pleite gehen, wichtige Forderungen ausfallen oder wichtige Kooperationspartner für die Akquisition von Aufträgen verlassen den Markt. Dann steht das betroffene Unternehmen kurzfristig vor der drohenden Zahlungsunfähigkeit, die Insolvenz ist unausweichlich.³¹ Dieser Prozess vollzieht sich sehr schnell, mögliche Probleme auf den Märkten sind im Vergleich zur Bedeutung der angesprochenen Krisenereignisse von untergeordneter Bedeutung.

³¹ Solch ein Szenario würde die Abläufe in den Fallstudienunternehmen in etwa beschreiben.

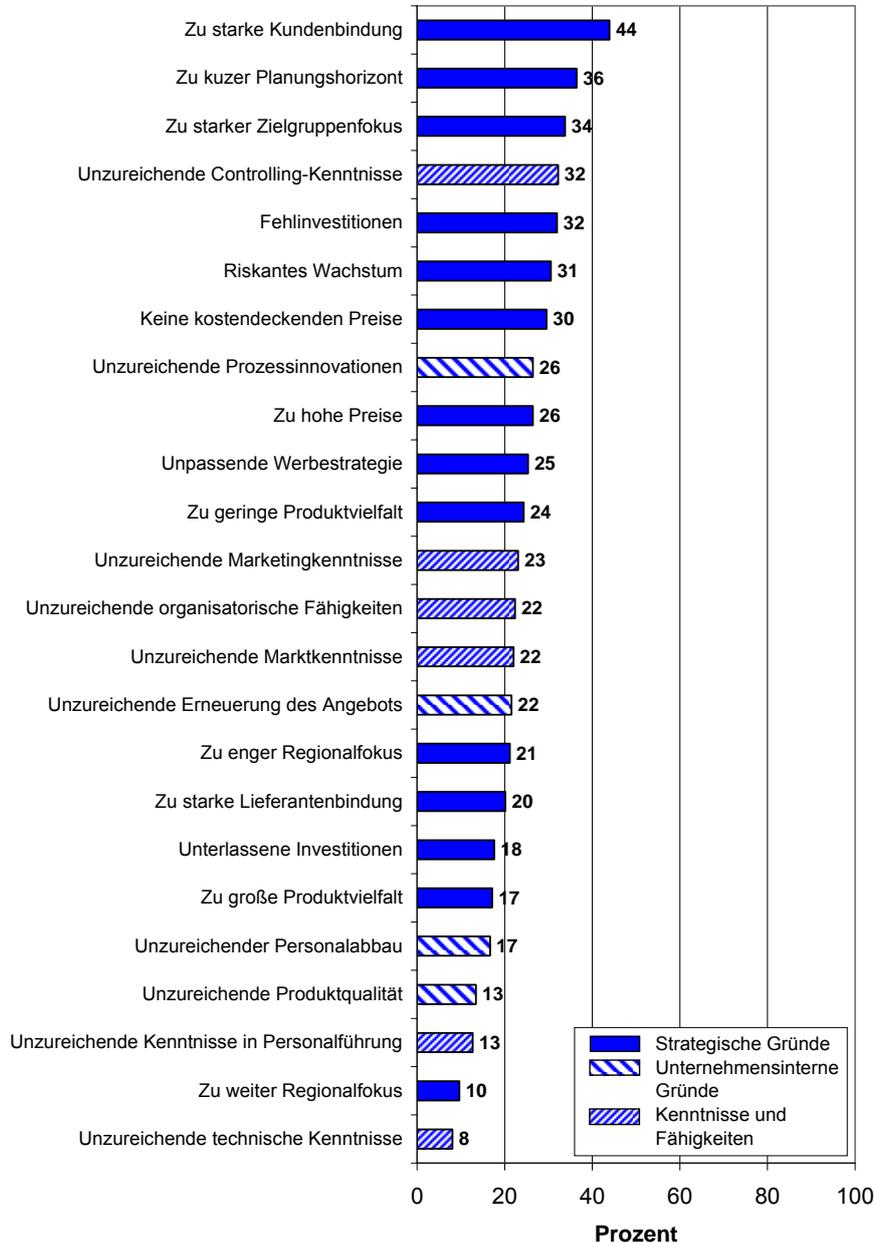
Aber ebenso kann sich der Prozess zur Krise eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum hinziehen. Dies wäre der Fall, wenn nicht kurzfristig Unvorhergesehenes zur Zahlungsunfähigkeit führt, sondern wenn mögliche Forderungsausfälle einen nicht so bedeutenden Teil der Forderungen des Unternehmens ausmachen oder beispielsweise die unzureichende Positionierung des Unternehmens auf seinem Absatzmarkt (aus welchen Gründen auch immer, mögliche Ursachen hierfür werden im Folgenden noch diskutiert) das eigentliche Problem ausmacht. In solch einem Fall würden die betroffenen Unternehmen die Umsatzrückgänge oder -defizite wie eine langsame Welle auf die Zahlungsfähigkeit zukommen sehen und hätten unter Umständen noch Zeit, weniger folgenreiche Marktaustrittsvarianten vorzubereiten als eine Insolvenz sie darstellt. In der Wahrnehmung von Befragten aus diesen Unternehmen, die eher als Schließungen ohne Insolvenzverfahren den Markt verlassen, spielen die auf die Absatz- und Faktormärkte bezogenen Ursachenitems eine relativ gewichtigere Rolle. Diese Überlegungen werden unterstützt durch die Befunde hinsichtlich der „Krisenvorlaufzeiten“, die für Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren etwa doppelt so lang sind als für Insolvenzen (im Mittel 6 gegenüber 3 Monaten, vgl. Kapitel 7.1).

6.2 Unternehmerische Entscheidungen

Mehr noch als bei etablierten oder größeren Unternehmen hängt das „Wohl und Wehe“ junger und kleiner Unternehmen an den Entscheidungen und Fähigkeiten des Unternehmers bzw. Geschäftsführers. Seine Kenntnisse und Qualifikationen sind die Grundlage aller für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Planungen, und seine Fähigkeiten sind maßgeblich dafür, ob es gelingt, Entscheidungen umzusetzen und Pläne zu erfüllen. Die in Abb. 6-3 gelisteten Items unterschiedlicher unternehmerischer Aktivitäten lassen sich in drei Bereiche (Kenntnisse und Fähigkeiten, strategische Entscheidungen, Umsetzung und Realisierung von Entscheidungen) gruppieren. Aus der Abbildung wird deutlich, dass Items aus der Gruppe „strategische Entscheidungen“ zu den am häufigsten genannten Ursachen für Insolvenz oder Marktaustritt zählen. Die „Bedeutungsrangliste“ enthält in der oberen Hälfte hauptsächlich Hinweise auf falsche strategische Entscheidungen. Am häufigsten werden aus dieser Kategorie eine zu starke Kundenbindung, ein zu kurzer Planungshorizont, ein zu starker Zielgruppenfokus, Fehlinvestitionen, eine zu riskante Wachstumsstrategie und die Kalkulation von nicht kostendeckenden Preisen genannt. Neben diesen strategischen Fehlentscheidungen werden allerdings auch unzureichende Kenntnisse hinsichtlich des Controllings von vielen Unternehmen als Schließungsursachen gesehen. Mangelnde Kenntnisse in Bezug auf Bereiche wie Marketing oder auch den Markt an sich sowie organisatorischen Fähigkeiten werden insgesamt dagegen nur eine mittlere Bedeutung eingeräumt. Die strategischen Entscheidungen sind natürlich nicht gänzlich unabhängig von den Kenntnissen und Fähigkeiten der Unternehmer bzw. Geschäftsführer. Aber die hier genannten Bereiche (Planungshorizont, Wachstumsstrategie u.ä.) sind schon eher als ex ante Zielsetzungen zu verstehen, die nicht zwingend aus mangelnder Expertise angestrebt wurden. Anders sieht es dagegen mit dem Problem einer Preissetzung unter Kosten aus. Um solches zu identifizieren, ist ein funktionierendes Controlling vonnöten. Wenn der Markt eine entsprechende Preissetzung nicht erlaubt, dann könnte eine Strategie über Prozessinnovationen unter Um-

ständen die Voraussetzungen in Unternehmen in die richtige Richtung verändern. Hier gibt es Zusammenhänge zwischen den Problemursachen.

Abb. 6-3: Unternehmensinterne Probleme



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Vergleichsweise wenige Unternehmen sahen in den im Unternehmen vorhandenen technischen Fähigkeiten oder auch in der Produktqualität eine Ursache für den Marktaustritt. Die „inhaltlichen“ Voraussetzungen für einen Markterfolg sahen die allermeisten Unternehmen wohl als gegeben, es fehlte allerdings an den Fähigkeiten, diese auch zu nutzen.

Eine solche Interpretation wird auch unterstützt durch die Erkenntnisse aus den Fallstudien. Alle Gesprächspartner räumten hierbei Probleme in der Unternehmensverwaltung und dem Controlling ein. Lediglich eine Person hatte eine kaufmännisch geprägte Ausbildung. Die anderen Gesprächspartner hatten einen technisch-orientierten Bildungshintergrund. Wenn der Handlungsbedarf für die Verbesserung des Controllings bereits in der Gründungs- und Wachstumsphase erkannt wurde, fehlten die finanziellen Mittel für eine administrative Stelle im Unternehmen. Ein Unternehmer baute in der Wachstumsphase drei Geschäftsbereiche aus, die inhaltlich miteinander verbunden waren. Dies stellte besondere Anforderungen an das unternehmensinterne Controlling, denen der Unternehmer letztendlich nicht genügen konnte.

In den unternehmerischen Fähigkeiten und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sahen auch die externen Experten der beiden Fokusgruppen aus Insolvenzverwaltern und Sanierungsberatern wichtige Ursachen für mögliche existenzbedrohende Entwicklungen bei jungen Unternehmen. In der Verwaltergruppe herrschte Einigkeit darüber, dass bei der „*Businessplanung*“ und beim Controlling vieles im Argen liege.

So fehle es häufig an Selbstkritik gegenüber der eigenen Geschäftsidee: Allzu oft verfielen die Gründer in Euphorie ob der vermeintlichen Neuheit ihres Produkts; in ihrer Hochstimmung versäumten sie dann die rechtzeitige Recherche, ob im angestrebten Marktsegment schon eingeführte Konkurrenzprodukte vorhanden sind. Ganz entsprechend sah man in der Beratergruppe ein Kernproblem in der unzureichenden Vorbereitung der Gründung: In manchen Fällen sei das spätere „*Desaster nur durch die Einsicht zu vermeiden, besser gar nicht erst anzufangen*“. Solche Unternehmen kämen schlimmstenfalls „*erst gar nicht am Markt an*“, würden somit schon in der Gründungsphase wieder geschlossen. Viele Gründer schafften es nicht, ihre eigene Geschäftsidee in einen funktionsfähigen Unternehmensplan umzusetzen.

Aber auch die Existenz realistischer Geschäftspläne sei keine Versicherung gegen Probleme in frühen Phasen. Schlecht bestellt sei es nämlich auch um die Fähigkeit von Gründern, einen einmal gefassten Unternehmensplan tatsächlich umzusetzen („*Ignoranz gegenüber den Planvorgaben*“; „*Beraterpapiere bleiben in der Schublade liegen*“). Immer wieder gewinne man als Insolvenzverwalter oder Unternehmensberater den Eindruck, dass die Gründer und Geschäftsleiter offenbar der Meinung waren, dass Unternehmenspläne überhaupt „*nur für die Schublade geschrieben*“ worden seien, um „*formale*“ Anforderungen von Seiten der Kreditgeber zu erfüllen.

Schädlich wirke auch fehlendes Risikomanagement insbesondere bei der Sicherung der Liquidität. Schon die erste auftretende Finanzlücke könne dann den Zusammenbruch auslösen. In die gleiche Richtung wiesen Beiträge in der Beratergruppe: Man beklagte auch hier „*fehlende Marktanalysen*“, „*katastrophale Defizite in der Buchführung*“, „*dürftiges Controlling*“ und „*unterbleibende Erstellung standardmäßiger BWAs*“ (Betriebswirtschaftlicher Auswertungen). Durch diese Unterlassungssünden bei gleichzeitigem Mangel an Geschäftserfahrung gerate die Unternehmensführung zum „*wirtschaftlichen Blindflug*“. Das Fehlen betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse schlage sich zum Beispiel in selbstschädigenden Kalkulationen von Angeboten und Projekten nieder.

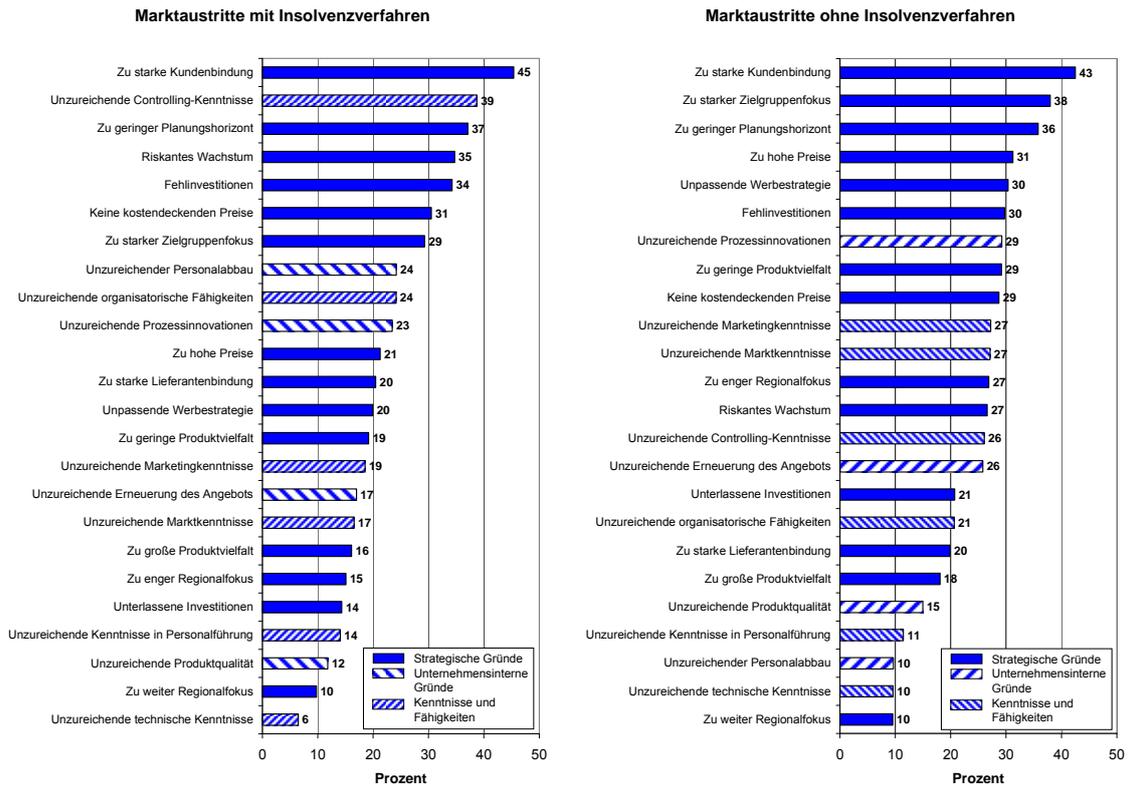
Ein typischer Managementfehler bei jungen Unternehmen lag nach Einschätzung eines Teilnehmers auch in einer gewissen Trägheit: „*Nach zwei guten Anfangsjahren*“ versäume man es, mögliche neue Kundengruppen zu erschließen und auszuschöpfen. Durch die bequeme Haltung, sich mit der Pflege des vorhandenen Kundenstamms zu begnügen, würden „*schleichende Veränderungen des Markts verschlafen*“. Der Umsatzrückgang, der nach dem „*bitteren Erwachen*“ lautstark beklagt würde, sei dann „*oft nur ein Sekundärphänomen von Defiziten der Marktplanung*“.

Der Diskussionsverlauf zum Thema „Unprofessionalität“ forderte freilich auch Kritik heraus, die einige Teilnehmer anklingen ließen, insbesondere zum Thema „Controlling“: In der Tat verfügt wohl nicht nur die Mehrheit der gescheiterten Gründer über keine nennenswerten Controlling-Kenntnisse. Man wird vielmehr mutmaßen dürfen, dass die Mehrheit aller deutschen Freiberufler – die erfolgreichen eingeschlossen – mit „Controlling“ nur nebelhafte Vorstellungen verbindet. Nach einer provozierenden These im aktuellen Schrifttum benutzen selbst die Controller großer deutscher Unternehmen die avancierten Techniken, die mit diesem Begriff verbunden werden, „*oft nur sporadisch*“ und lassen „*statt dessen schlicht den gesunden Menschenverstand walten*“ (Stahl 2010 unter Verweisung auf Weber 2007).

In diesem Sinn gaben Teilnehmer der Verwaltergruppe zu bedenken, dass die Maxime „best practice“ zwar einen theoretischen Idealzustand verheiße, es in der Realität aber an allen Orten – keineswegs nur in schließungsgefährdeten Jungunternehmen – „*heftig menschelt*“. Fehleinschätzungen bei Geschäftsleitern seien nicht nur „*ganz normal*“ sondern geradezu „*allgegenwärtig*“. Einigkeit erzielte man in der weiteren Diskussion darin, dass es in der Regel nicht „*Defizite bei technischen Fertigkeiten*“ seien, die Unternehmen zum Untergang verurteilten, sondern eher die Fähigkeiten, die nötig wären, um diese technische Kompetenz für das junge Unternehmen auch nutzbringend einzubringen.

Im Folgenden wird die Bedeutung der Austrittsursachen aus dem Bereich der unternehmerischen Aktivitäten zwischen den beiden Kategorien insolvente Unternehmen und Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren verglichen. Wie Abb. 6-4 verdeutlicht, unterscheiden sich Marktaustritte mit und solche ohne Insolvenzverfahren sowohl hinsichtlich der Bedeutungsreihenfolge als auch hinsichtlich des Niveaus der Bedeutung für die jeweilige Kategorie ganz erheblich (gemessen an der Höhe der Anteile von Unternehmen, die in den jeweiligen Items eine wichtige Marktaustrittsursache sahen). Trotz der deutlich unterschiedlichen „Rangfolge“ der Einzelitems, sind jedoch auch einige einheitliche Muster zu erkennen. In beiden Marktaustrittskategorien wird in Items aus der Gruppe der fehlerhaften strategischen Entscheidungen das Hauptursachenbündel für die Unternehmenskrise gesehen. Für die insolventen Unternehmen gibt es insgesamt deutlich größere Unterschiede in den Nennungsanteilen. Es gibt wenige Items, die jeweils für über ein Viertel der insolventen Jungunternehmen eine wichtige Schließungsursache waren (insgesamt sieben, hier besonders wichtig: zu starke Kundenbindung, unzureichendes Controlling). Die andern Items waren für diese Unternehmensgruppe von relativ deutlich geringerer Bedeutung.

Abb. 6-4: Unternehmensinterne Probleme nach Austrittstyp



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Für die Gruppe der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren ist keine so große Varianz zwischen den Anteilen der jeweiligen Items festzustellen. Hier sind weit mehr als die Hälfte aller Items für mehr als 25 Prozent der Unternehmen dieser Gruppe wichtige Ursachen für den Marktaustritt (auch hier findet sich eine zu starke Kundenbindung an der Spitze der Liste). Hinsichtlich zweier Faktoren ist der Unterschied zwischen den beiden Austrittskategorien besonders ausgeprägt: der Anteil von Unternehmen, bei denen ein unzureichender Personalabbau oder unzureichende Controllingkenntnisse als Ursachen für die Schließung wichtig waren, liegt in der Kategorie insolventer Jungunternehmen um jeweils mehr als zehn Prozentpunkte über dem entsprechenden Anteil bei den Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren.

Internationale Studien zu unternehmensinternen Problemen

Auch in internationalen Studien wird die Bedeutung von fehlenden Managementkenntnissen als eine häufige Ursache für den Marktaustritt junger Unternehmen herausgestellt. Carter und van Auken (2006) ermitteln in ihrer Studie über Unternehmensaustritte in den USA den Einfluss von Managementfähigkeiten auf das Überleben von Unternehmen. Mittels einer Faktorenanalyse werden Informationen über fehlende Managementfähigkeiten, fehlende langfristige Geschäftsplanung, Probleme im Rechnungswesen und in der Preiskalkulation zu einem Faktor „Knowledge“ zusammengefasst. Die Ergebnisse ihrer Logit Schätzung auf ei-

nen Marktaustritt zeigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen fehlendem „Knowledge“ und dem Marktaustritt.

In der Untersuchung über die Ursachen des Marktaustritts von Unternehmen im Vereinigten Königreich gaben 51 Prozent der befragten Unternehmen Managementprobleme an (Hall 1992). Nach dem operationalen Management wird in dieser Untersuchung noch die strategische Ausrichtung mit 21 Prozent als wichtiger Grund genannt. Darunter wird die Fehleinschätzung der Produktnachfrage am häufigsten genannt, gefolgt von der Finanzierung von angeschlossenen Gesellschaften. Probleme mit dem Personal, wie Differenzen innerhalb des Führungsteams oder hoher Krankenstand, wurden mit 7 Prozent eher selten angegeben. Technologische Probleme (6 Prozent), beispielsweise auf der Produktebene, spielten ebenfalls nur selten eine Rolle.

Französische Unternehmer sahen überwiegend organisatorische Probleme (29 Prozent) und mangelnde Kenntnisse der Unternehmensführung (14 Prozent) als Grund für den Marktaustritt (TMO 2004). Ein Viertel der befragten Unternehmer (26 Prozent) fühlte sich in Bezug auf die Unternehmensführung unzureichend beraten bzw. unterstützt. Aufgrund ihrer Ergebnisse schließen Lionel et al. (2009) für französische Unternehmen, dass zwar die Überlebenschance von Unternehmen mit der Anzahl der Kunden steigt; dies aber nur auf Unternehmen zutrifft, die schon seit drei Jahren im Markt tätig sind. Jüngere Unternehmen sollten sich anfangs auf ein bis zwei Hauptkunden beschränken.

6.3 Probleme in der Geschäftsführung

Wie bei jeder Teamarbeit kann es auch in der Zusammenarbeit der Mitglieder eines Gründungsteams zu Unstimmigkeiten, Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten kommen. Gerade bei sehr jungen Unternehmen in der Phase direkt nach der Gründung, in der – wie bereits an anderer Stelle ausgeführt – den Entscheidungen der Geschäftsleitung für die gedeihliche Entwicklung des Unternehmens besonders hohes Gewicht zukommt, sind derartige Probleme natürlich fatal. Es stellt sich die Frage, in welchem Umfang denn solche Querelen innerhalb der Geschäftsführungsteams für Marktaustritte junger Unternehmen ursächlich sind.

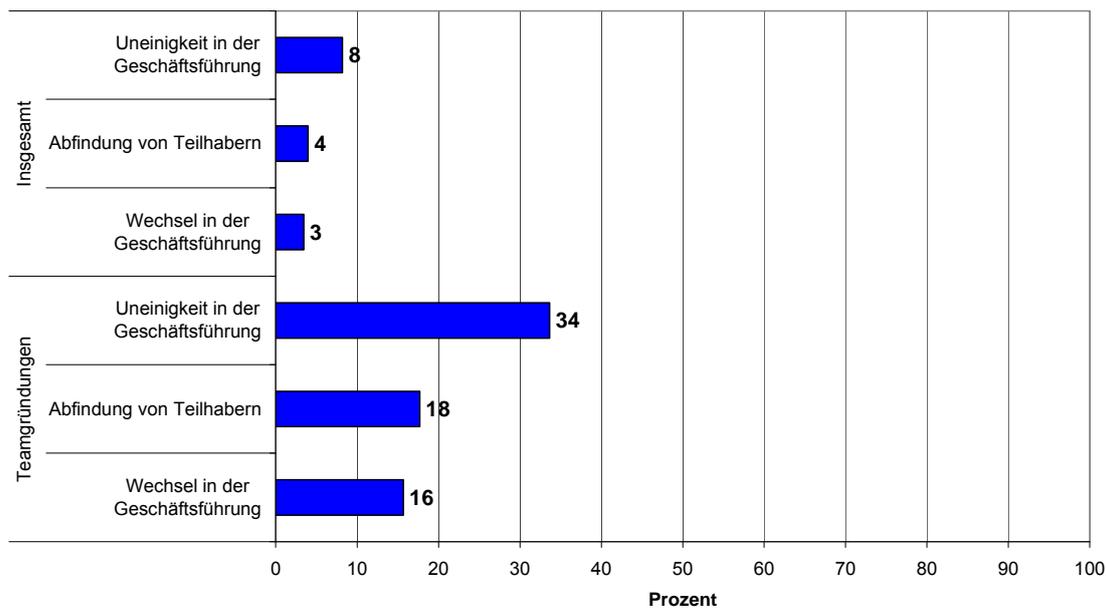
Dass sie prinzipiell eine erhebliche Gefährdung des Unternehmenserfolgs darstellen, wurde auch durch die Diskussionen in den Fokusgruppen von Insolvenzverwaltern und Unternehmensberatern deutlich. So war die Gruppe der Insolvenzverwalter sich darin einig, dass Streit in einer mehrköpfigen Geschäftsleitung „*fast immer tödlich*“ ende und „*bei Jungunternehmen besonders rasch zum Zusammenbruch*“ führe. Geteilt waren die Meinungen zu der Anschlussfrage, ob Teamgründungen aus diesem Grunde generell mit einem höheren Risiko behaftet seien, oder die offensichtlichen Vorteile überwiegen. Eindeutig war an diesem Punkt dagegen das Meinungsbild in der Beratergruppe: Im Zweifel sei eine Teamgründung immer vorteilhafter.

Bezogen auf alle hier betrachteten Schließungen waren nach den Ergebnissen der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 nur wenige Unternehmen von Problemen innerhalb der Geschäftsführung betroffen (vgl. Abb. 6-5, obere Diagrammhälfte). Uneinigkeiten in der Ge-

schäftsführung wurden dabei etwa doppelt so häufig für die Schließung verantwortlich gemacht wie die Ereignisse Wechsel in der Geschäftsführung oder Abfindung eines Mitglieds des Gründungsteams. Die Betrachtung der Relevanz solcher Ereignisse bezogen auf alle Marktaustritte verleitet allerdings zu Fehlschlüssen. Tatsächlich auftreten können Probleme innerhalb eines Geschäftsführungsteams natürlich nur dann, wenn die jungen Unternehmen vor oder in der Unternehmenskrise auch von einem Team geführt wurden, und kein Einzelunternehmer die Fäden in der Hand gehalten hat.

Wird der Anteil der Nennungen, die in der Interaktion innerhalb der Geschäftsführung eine Ursache für den Marktaustritt sahen, nur bezogen auf die Unternehmen, die von einem Team geleitet wurden, dann erscheint die Bedeutung solcher Zwietracht doch in einem anderen Licht. Bei mehr als einem Drittel der ehemals teamgeführten Schließungen war Uneinigkeit in der Geschäftsleitung eine wichtige Ursache der schließlich nicht zu bewältigenden Unternehmenskrise. Und auch bei mehr als 15 Prozent ehemals teamgeführter Unternehmen war jeweils ein Wechsel in der Geschäftsführung oder die Notwendigkeit der Abfindung mindestens eines Teilhabers ursächlich für die Unternehmenskrise.

Abb. 6-5: Probleme in der Geschäftsführung

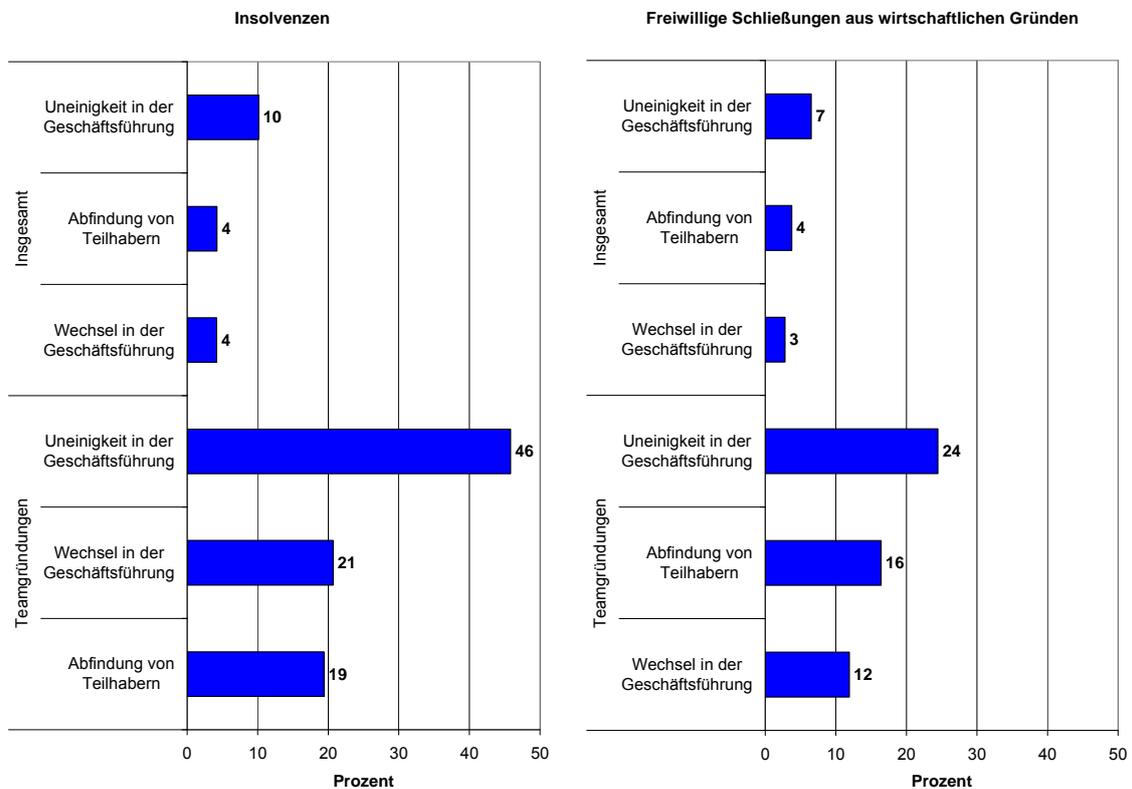


Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Wird die Relevanz von Problemen innerhalb der Geschäftsführung als wichtige Ursache für die Schließung eines jungen Unternehmens separiert nach den Austrittskategorien Schließungen mit und ohne Insolvenzverfahren analysiert, offenbaren sich erhebliche Unterschiede (vgl. Abb. 6-6). Der Anteil der Unternehmen, die mit den hier in Rede stehenden Problemen zu kämpfen hatten, ist bei den Unternehmen, für die ein Insolvenzantrag gestellt wurde, jeweils deutlich höher als für die Gruppe der Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren. Die wichtigste Ursache aus dem Bereich Interaktion der Geschäftsleitung kommt hierbei der Uneinig-

keit zu. Für ehemals teamgeführte insolvente Unternehmen ist dieses Item mit einem Anteil von 46 Prozent von durchaus erheblichem Gewicht. Dies unterstreicht auch quantitativ die von den Insolvenzverwaltern im Rahmen der Fokusgruppe geäußerte Sicht, dass Uneinigkeit im Team der Geschäftsleitung nicht selten für die Unternehmen existenzielle Folgen hat.

Abb. 6-6: Probleme in der Geschäftsführung nach Austrittstyp



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Ein durch diese Items nicht erfasstes Gefahrenpotenzial aus dem Themenkomplex Geschäftsführung wurde von den Diskutanten der Fokusgruppen benannt. Die Intention dieses Argumentationsstrangs zielt eher in Richtung Probleme der Geschäftsführung als in Richtung Probleme innerhalb der Geschäftsführung. So sah die Gruppe der Insolvenzverwalter einvernehmlich eine wichtige (Mit-)Ursache für Schließungen in einer Überbeanspruchung der Geschäftsführung im Tagesgeschäft und bei der Erfüllung „bürokratischer Meldepflichten“ gegenüber vielerlei Behörden und anderen Institutionen. Deshalb verbleibe den Gründern / Geschäftsleitern vor allem in der Anfangsphase, in der bedeutsame Weichen gestellt würden, allzu wenig Zeit für die strukturelle Planung der Entwicklung ihrer Unternehmen. Mancher „überforderte Allrounder“, der als sein eigenes „Mädchen für alles“ erhalten müsse, komme „gar nicht erst am Markt an“. In die gleiche Richtung wies die Diskussion in der Sanierungsberatergruppe: Unternehmensgründer würden gerade in der Anlaufphase durch eine Überfülle an Aufgaben extrem gefordert. Weil alle „Supermann-Erwartungen“ von vornherein unrealistisch seien, bedürfe es eigentlich der Abhilfe durch politische und rechtliche Maß-

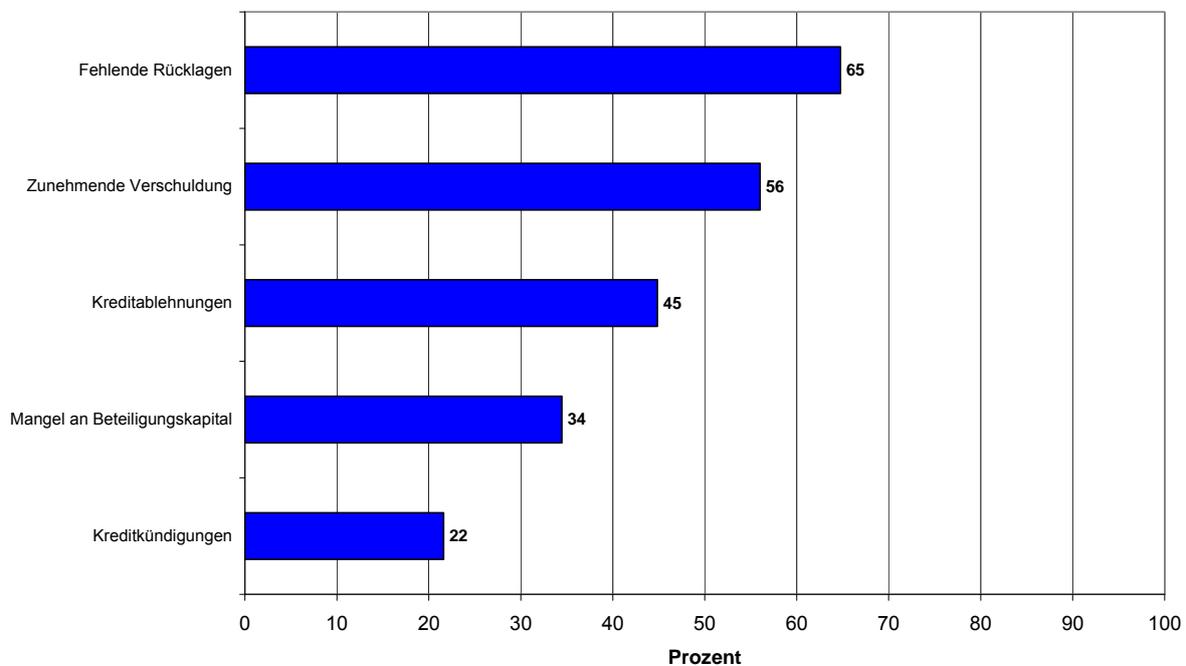
nahmen der Entbürokratisierung („weg mit Papierkram“), an erster Stelle durch Vereinfachung des Steuersystems.

6.4 Finanzierungsprobleme

Jede unfreiwillige Schließung eines Unternehmens, unabhängig davon, ob sie im Rahmen eines Insolvenzverfahrens vollzogen wird oder ohne ein solches, muss in der einen oder anderen Weise Finanzierungsprobleme zumindest als unmittelbare Ursache haben. Dieser Problembereich Finanzierung kann dabei durchaus ein Resultat aus den einen oder anderen in diesem Kapitel bereits diskutierten Schwierigkeiten sein. So kann der Ausfall von Forderungen gegenüber Kunden, mangelnde Selbstfinanzierungsmöglichkeiten durch Absatzprobleme, Kostensteigerungen durch Preiserhöhungen auf den Beschaffungsmärkten, ineffiziente Unternehmensführung oder auch die Notwendigkeit der Auszahlung eines Teilhabers zu unzureichenden Möglichkeiten der Rücklagenbildung, zur Notwendigkeit weiterer Kreditaufnahmen, zu Zahlungsschwierigkeiten bis hin zur Zahlungsunfähigkeit führen. Die hier zu betrachtenden Finanzierungsprobleme haben in diesem Sinne eine etwas andere „Dimension“ als die bisher diskutierten Ursachenfaktoren für Marktaustritte.

In Abb. 6-7 sind verschiedene, die Finanzierungs- und damit die Liquiditätssituation von Unternehmen betreffende Items aufgelistet. Die der Abbildung zu entnehmenden hohen Anteile von Unternehmen, die in Items zur Finanzierung wichtige Ursachen für den Marktaustritt sahen, verdeutlichen, dass es sich bei den Finanzierungsproblemen um „verbreitete“ Marktaustrittsursachen handelt. Fehlende Rücklagen, zunehmende Verschuldung und die Ablehnung von Krediten trugen bei zum Teil weit über 40 Prozent liegenden Anteilen von geschlossenen

Abb. 6-7: Finanzielle Probleme



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

jungen Unternehmen maßgeblich zum Marktaustritt bei. Es wird deutlich, dass es den Unternehmen häufig an der finanziellen Substanz gefehlt hat und dieses Manko dann auch nicht durch Außenfinanzierung (Beteiligung, Kredite) aufzufangen war.

Benannt von 45 Prozent der Unternehmen kommt Kreditablehnungen eine relativ große Bedeutung als für die Schließung wichtiger Faktor zu. Dies kann damit zu tun haben, dass Unternehmen, denen beispielsweise aufgrund von Forderungsausfällen eine Zahlungsunfähigkeit droht, und denen eine Erhöhung des Liquiditätsspielraums helfen würde eine Schließung abzuwenden, die Versagung von (Kontokorrent-) Krediten keine Alternative zur Beantragung eines Insolvenzverfahrens oder einer anderen Schließung lässt. Wie in Kapitel 6.1 erläutert gibt es für einen solchen Zusammenhang einige anekdotische Evidenz aus den Fallstudien. Die statistische Korrelation zwischen der Nennung von Forderungsausfällen und der von Kreditablehnungen zeigt allerdings keinen starken Zusammenhang.

Zwischen den hier betrachteten Items bestehen durchaus Zusammenhänge. Die Nennung der Faktoren Kreditablehnungen, Kreditkündigungen und Mangel an Beteiligungskapital stehen in starkem statistischen Zusammenhang zueinander. So weisen diese Faktoren untereinander die stärksten Korrelationen auf, wobei einerseits Kreditkündigungen und Kreditablehnungen stark korreliert sind,³² andererseits aber auch Kreditablehnungen und der Mangel an Beteiligungskapital.³³ Auch treten Kreditablehnungen besonders häufig³⁴ in Verbindung mit zunehmender Verschuldung sowie fehlenden Rücklagen auf. Das deutet auf eine insgesamt verfahrenere Finanzsituation der betreffenden Unternehmen hin. Ein durch welche Ursachen auch immer ausgelöster Anstieg der Verschuldung führt zu der Verweigerung zusätzlicher Kredite und in der Folge der sich zuspitzenden Liquiditätssituation der Unternehmen sogar zur Kündigung der bestehenden Kredite, mindestens der ursprünglichen Kreditlinien. Da die Nennung von Kreditablehnungen oft mit der Nennung von mangelndem Beteiligungskapital und fehlenden Rücklagen einhergeht, scheint auch der Weg, dieser Falle durch Eigenfinanzierung zu entgehen, für die betreffenden Unternehmen nicht gangbar zu sein. Alles in allem bestand für einen Großteil der geschlossenen Unternehmen letztendlich das Problem erheblicher Unterfinanzierung.

Dieser Befund fand seinen Widerhall in den Bewertungen der Fokusgruppen von Insolvenzverwaltern und Sanierungsberatern. Die Verwaltergruppe war sich im Ausgangspunkt einig, dass die Unterkapitalisierung von Unternehmen durchaus eine wichtige (Mit-)Ursache für die Schließung bei jungen wie älteren Unternehmen darstellt. Einige Teilnehmer spitzten diese Einschätzung zu: In den Anfangsjahren eines Unternehmens wirke sich Kapitalarmut noch viel schädlicher aus. Konsens herrschte darin, dass anfänglicher Mangel an Fremdkapital bei jungen Unternehmen primär auf das Verhalten von Banken zurückzuführen sei, weil der Finanzbedarf von dieser Seite fast immer „heruntergerechnet“ werde, nicht selten um bis zu 50 Prozent des realistischen Bedarfs. Ein Teilnehmer brachte dies auf die Formel, dass Banken aus begreiflichen Gründen nur dazu bereit seien, Werte zu beleihen nicht aber Marketing, obwohl wirksames Marketing für marktfähige aber noch nicht marktbekanntes Produkte

³² Korrelationskoeffizient: 0,36.

³³ Korrelationskoeffizient: 0,30.

oft bitter nötig sei. Zudem sind die Banken in ihrer Beurteilungskompetenz bei innovativen Geschäftsideen oft überfordert. In diesem Zusammenhang stellte die Verwaltergruppe auch eine Verbindung zu den (ihres Erachtens) unzureichenden Leistungen von Unternehmensberatern her: Auch beraterseitig werde der Mindestbedarf an Eigen- und/oder Fremdkapital häufig allzu knapp kalkuliert, was leicht einen Teufelskreis in Gang setzen könne: jedes auftretende Liquiditätsproblem reiße sogleich Löcher, die nur durch Aufreißen neuer Löcher gestopft werden können.

In der Beratergruppe bedauerte ebenfalls die breite Mehrheit eine „*chronische Unterfinanzierung*“ von Unternehmen. Ein Teilnehmer bezeichnete es als „*frappierend*“, dass sogar viele Kapitalgesellschaften im Insolvenzfall „*nie und nimmer*“ auch nur die Kosten ihrer eigenen Liquidation aufbringen könnten. Ein weiteres Mitglied dieser Gruppe schätzte die Schwierigkeiten angehender Gründer, sich erstmals Kapital zu verschaffen, als „*oft enorm*“ ein; bei jungen Unternehmen verhielten sich auch solche Banken fast immer zögerlich, die bei länger bestehenden Unternehmen besonders konzessionsbereit und risikofreudig seien.

Viel Zustimmung erhielt die These, das Kapitalarmut generell eine „*Keimzelle späteren Scheiterns*“ sei: Komme es – was ganz natürlich sei – bei der Umsetzung des Unternehmenskonzepts zu einem anfänglichen Fehlschlag, etwa wegen einer überraschenden Veränderung der Marktlage, fehle allzu oft die Kapitalbasis „*für den zweiten Schuss*“, und zwar auch dann, wenn durchaus Anzeichen für eine „*chancenreiche Umorientierung*“ erkennbar seien. Ein Teilnehmer sprach davon, dass die „*Kosten des Lernens, die in Anfängerunternehmen unvermeidlich*“ seien, in den chronisch knappen Kalkulationen des Kapitals nicht enthalten seien. Ein anderer Teilnehmer formulierte die Erfahrungsregel, dass „*Kapitaldecke und Nerven der Beteiligten in der Regel nach zwei Jahren erschöpft*“ seien. Im gleichen Sinne hatte man zuvor in der Verwaltergruppe die Fähigkeit junger Unternehmen, „*Durststrecken zu überleben*“, als gering bezeichnet.

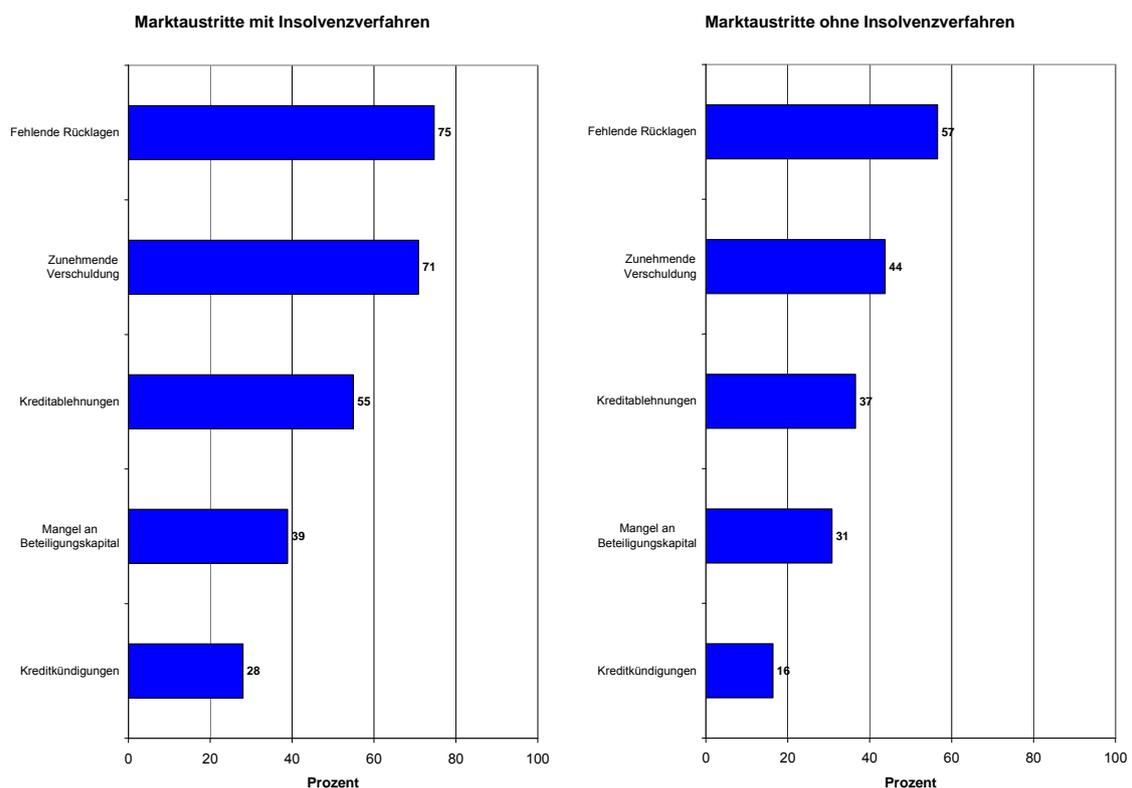
Auch die anekdotische Evidenz der Fallstudien stützte die Bedeutung zu knapper Startfinanzierung für das Entstehen existenzbedrohender Entwicklungen für junge Unternehmen. Drei der vier Gesprächspartner der Unternehmergegespräche haben deutlich gemacht, dass Finanzierungsprobleme zu einem erheblichen Maße zum Marktaustritt ihres Unternehmens beigetragen haben. Zwei Interviewpartner berichteten dabei detailliert über ihre Erfahrungen mit Bankfinanzierungen. In beiden Fällen wurde die Bankfinanzierung stark von der Besicherung abhängig gemacht. Entsprechend der Beleihungswertrichtlinien der Banken wurden die Beträge mit 150 bis 200 Prozent besichert. Um die Last der Sicherung zu mindern, beantragte man Förderdarlehen oder Förderbürgschaften. In einem Fall bemühte sich die Hausbank intensiv darum, für den Kredit eines der Unternehmen eine Bürgschaft in Höhe von 80 Prozent der Kreditsumme von einer landeseigenen Bürgschaftsbank zu erlangen. Im Rahmen der Bürgschaftsbewilligung wurde das Projekt in einem dreistufigen Begutachtungsverfahren wirtschaftlich und fachlich bewertet. Das Begutachtungsverfahren bescheinigte dem Unternehmen eine hohe fachliche Kompetenz und ein Geschäftskonzept mit sehr guten Erfolgsaussichten aber gleichzeitig eines viel zu niedrigen Liquiditätsrahmens. Allerdings führ-

³⁴ Korrelationskoeffizient größer 0,25.

ten die nicht in ausreichender Höhe zur Verfügung stehenden Sicherheiten bei beiden Unternehmen zu einer starken Beschränkung des Kreditvolumens. So lagen die bewilligten Mittel, auch bei der durch die Bürgschaftsbank besicherten Finanzierung, weit unter dem als notwendig angesehenen Finanzierungsvolumen. Von der Krediteinschränkung waren insbesondere Kontokorrentkredite betroffen. In beiden Fällen wurden Abtretungen von neu anzulegenden Kapitallebensversicherungen als Sicherheiten gefordert. Eine Absicherung der Kreditforderungen im Todesfall steht dabei außer Frage. Allerdings kann die Werthaltigkeit des Kapitalstocks einer solchen Sicherheit im Falle einer Insolvenz stark angezweifelt werden, und die monatlichen Beiträge belasteten zudem Liquidität und Cash Flow der Unternehmen.

Die verschiedenen hier behandelten Finanzprobleme, werden in Abb. 6-8 separiert für Marktaustritte mit und ohne Insolvenzverfahren betrachtet. Die Anteile der Unternehmen, die in den gelisteten Items wichtige Ursachen für ihre Schließung sahen, unterscheiden sich zwischen den Austrittstypen Schließung mit und Schließung ohne Insolvenzverfahren sehr deutlich.

Abb. 6-8: Finanzielle Probleme nach Austrittstypen



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Für jedes der genannten Finanzierungsprobleme gaben erheblich höhere Anteile von Unternehmen aus der „Insolvenzkatgorie“ an, dass diese ursächlich für ihre Krise waren, als aus der Kategorie der Schließungen ohne Insolvenzverfahren. Dies liegt auch daran, dass für insolvente Unternehmen erheblich häufiger Mehrfachnennungen vorkamen. Unternehmen, bei

denen sich die finanziellen Probleme bündeln, haben schlussendlich keine andere Wahl als ein Insolvenzverfahren zu beantragen, schon um sich nicht der Insolvenzverschleppung strafbar zu machen, da bei Vorliegen mehrerer wichtiger finanzieller Problemfaktoren die Wahrscheinlichkeit für eine drohende Zahlungsunfähigkeit sehr hoch ist.

Internationale Studien zu Finanzierungsproblemen

Natürlich zeigt sich auch in internationalen Studien, dass Finanzierungsprobleme ganz gewichtige Ursachen für die Schließung junger Unternehmen sind. In den Vereinigten Staaten ist die Finanzierungsstruktur der zweit bedeutendste (28 Prozent) Grund für einen Marktaustritt (Sullivan et al. 1995). Junge Unternehmen finanzieren sich zumeist über eigene Mittel und Kapital von Freunden oder Verwandten. Banken sind weitere wichtige externe Finanzierungsquellen der jungen Unternehmen. In der Untersuchung von Robb et al. (2009) für die USA haben 48 Prozent der im Jahr 2004 gegründeten Unternehmen auf eigene Ersparnisse zurückgegriffen. Ein Zehntel der Unternehmen verwendete Kredite von Freunden und Verwandten. Etwa 7 Prozent haben Kredite von Banken und 6 Prozent eine Finanzierung über Kreditkarten in Anspruch genommen (Robb et al. 2009). Astebro und Bernhardt (2003) weisen für Gründungen im Jahr 1982 Bankfinanzierungen bei 22 Prozent und Mittel von Verwandten bei 12 Prozent der Unternehmen aus. Das KfW/ZEW-Gründungspanel weist aus, dass 13 Prozent der im Jahr 2008 in Deutschland gegründeten Unternehmen Mittel von Freunden und Verwandten verwendeten. Bezogen auf das gesamte Finanzierungsvolumen werden 4 Prozent durch solche Mittel finanziert. Kontokorrentkredite werden von 24 Prozent und längerfristige Bankdarlehen von 18 Prozent der im Jahr 2008 gegründeten Unternehmen in Anspruch genommen (Fryges et al. 2009).

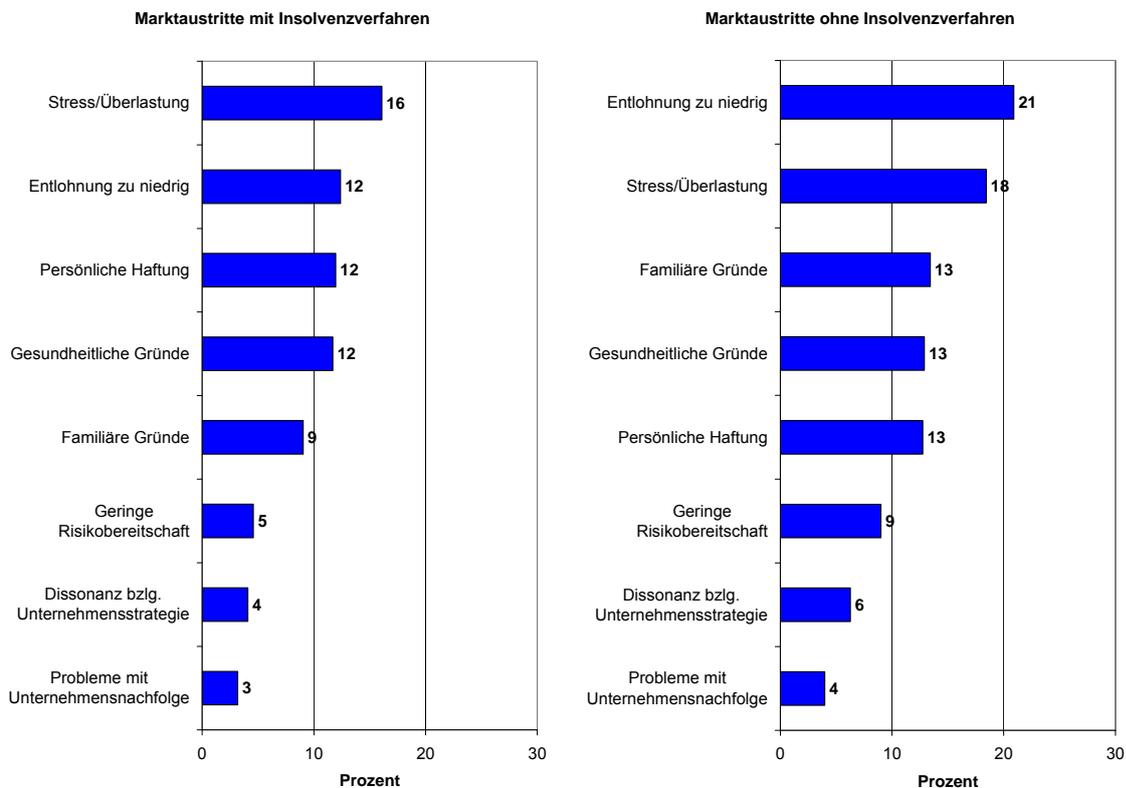
Häufig wird in internationalen Untersuchungen auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Startkapitals und der Überlebenswahrscheinlichkeit der Unternehmen gefunden. So finden Musso und Schiavo (2008) für französische Jungunternehmen, dass der Zugang zur Finanzierung stark mit dem Startkapital korreliert ist, und dadurch die Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht. Einen ähnlichen Zusammenhang liefert die Analyse einer Unternehmerbefragung, die ihr Unternehmen zum Schließungszeitpunkt als erfolgreich und nicht-erfolgreich einschätzten. Bates (2005) findet, dass Unternehmen mit einer nicht-erfolgreichen Schließung ein geringeres (durchschnittlich 14.000 USD) Startkapital aufwiesen als solche mit einer erfolgreichen Schließung (17.000 USD). Die Ergebnisse von Headd (2005) bestätigen die These, dass junge Unternehmen (in den USA) mit einem hohen Startkapital (>50.000 USD) eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen als Unternehmen mit geringerem Startkapital. Abdesselam et al. (2004) finden für Unternehmen in Frankreich ebenfalls einen Zusammenhang der Überlebenswahrscheinlichkeit und des Startkapitals. Unternehmen mit einem höheren Startkapital (> 15.245 EUR) zeigen bessere Überlebenschancen als solche Unternehmen mit einem geringen Startkapital (< 3.811 EUR). Der positive Zusammenhang zwischen Startkapital und Finanzierung kann allerdings auch mit einer Selektion der Kapitalgeber zusammenhängen, die „Winner Picking“ betreiben (Headd 2005).

6.5 Zusätzliche persönliche Gründe

Im Fokus dieses Kapitels stehen Schließungen, die aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen unausweichlich waren. Junge Unternehmen, die ausschließlich aus persönlichen oder privaten Gründen der Unternehmer bzw. Geschäftsführer ohne wirtschaftliche Notlage geschlossen wurden, sind Thema in Kapitel 4.4. Gleichwohl können private oder persönliche Gründe auch bei aus wirtschaftlichen Gründen geschlossenen jungen Unternehmen noch eine zusätzliche Ursache der Schließung gewesen sein. So kann die prekäre Unternehmenssituation für den Unternehmer bzw. Geschäftsführer derart stressreich oder die familiäre Situation belastend gewesen sein, dass auch dieses einen wichtigen Anteil an der Entscheidung, das Unternehmen zu schließen, hatte. Solche zusätzlich zur wirtschaftlichen Krisensituation auf eine Schließung hinwirkende Faktoren werden in diesem Abschnitt betrachtet.

Insgesamt wurden zusätzliche persönliche Gründe vergleichsweise selten als wichtige Ursachen für die Unternehmensschließung genannt, wie Abb. 6-9 verdeutlicht. Dabei spielen sie für mit Insolvenzverfahren geschlossene Jungunternehmen eine noch geringere Rolle als für Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren. Der deutlichste Unterschied zwischen Insolvenzen und anderen Schließungen betrifft den Faktor Entlohnung. Bei einem Fünftel der ohne Insolvenzverfahren aus dem Markt ausgetretenen Jungunternehmen ist eine, als zu gering empfundene Unternehmerentlohnung ein wichtiger Grund, der zur Schließung beitrug. Bei Insol-

Abb. 6-9: Probleme in der Geschäftsführung nach Austrittstyp



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

venzen beträgt dieser Anteil nur 12 Prozent. Bei den übrigen Faktoren, gibt es sowohl bezüglich ihrer Rangfolge als auch bezüglich ihrer anteiligen Bedeutung kaum Unterschiede.

Hinsichtlich der Erwartungs- und Anspruchshaltung von Gründern und Jungunternehmern formulierten die Diskutanten in der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter eine durchaus provokante These: In der Insolvenzpraxis sei immer wieder zu beobachten, dass „*Statusdenken von Jungunternehmern*“ zum Ruin beitrage: Mitunter treffe man gar auf „*hemmungsloses Luxusdenken*“ frei nach der Maxime „*Der große Wagen muss mitfinanziert werden.*“ Mancher „*25-jährige Unternehmer im Porsche*“ zeige Symptome des Größenwahns, was „*bei Jungunternehmen besonders rasch zum Zusammenbruch*“ führe.

Diese Erwartungshaltung belaste – so eine Anschlussthese, über die die Verwaltergruppe Konsens erzielte – nicht nur die Anfangsphase der Unternehmenstätigkeit: Nicht minder schädlich seien zu hohe Entnahmen durch Gesellschafter-Geschäftsführer im laufenden Geschäftsbetrieb. Bei diesen Entnahmen werde – das kann überraschen – oft nicht einmal zwischen erwirtschafteten Erträgen und der Ausschöpfung von Kreditlinien unterschieden. Prekär sei in solchen Fällen das Verhältnis zwischen dem Anspruch, „*jetzt Unternehmer zu sein*“ und der Wirklichkeit des Geschäftsverlaufs. Viel Zustimmung erhielt auch die These, dass Geschäftsleiter „*in aller Regel beherzt zugreifen*“ würden, „*solange überhaupt noch Werte vorhanden*“ seien. Mit Heiterkeit reagierte die Verwaltergruppe auf die Selbstbeschreibung gescheiterter Gründer, sie hätten ihr Unternehmen geschlossen, weil die „*Entlohnung der eigenen Arbeit zu gering*“ ausgefallen sei.

Diese teilweise drastischen Bewertungen stehen mit dem Selektionseffekt in Zusammenhang, den die berufsspezifische Arbeit der Insolvenzverwalter auslöst. Bezeichnenderweise findet sich zum Problempunkt „*überhöhte Entnahmen*“ in der Fokusgruppe der Sanierungsberater keine Parallele. Einer der Sanierungsberater merkte im Gegenteil sogar an, dass nach seiner Beobachtung viele Unternehmensgründer „*von Selbstaussbeutung leben, bis es eben nicht mehr geht.*“

7 Maßnahmen zu einer möglichen Sanierung

7.1 Erste Anzeichen der Unternehmenskrise

Vor der eigentlichen Schließung eines Unternehmens, sei es eine mit oder eine ohne Insolvenzverfahren, gibt es oft Anzeichen, die bei den betroffenen Entscheidungsträgern eine Vorahnung hinsichtlich der Dimension der zu lösenden Probleme auslösen und einen Marktaustritt ihres Unternehmens als durchaus realistische Möglichkeit erscheinen lassen. Im Rahmen der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 wurde nach diesem Zeitpunkt erster Indizien für eine mögliche Schließung der jungen Unternehmen gefragt.

Hierbei umfassten die Antworten auf diese Frage einen Zeitraum von 0 bis 60 Monaten Vorlauf. Diese hohe Spannweite der subjektiven Wahrnehmung der Befragten deutet auf sehr unterschiedliche Entwicklungspfade von den ersten Krisenanzeichen bis zum eigentlichen Marktaustritt hin. Der Medianwert für den Vorlauf liegt bei 5 Monaten, es liegt somit eine deutlich rechtsschiefe Verteilung der Vorlaufzeiten vor, die meisten haben eher weniger denn mehr Zeit als Vorlauf. Rund 8 Prozent der Unternehmen haben gar keinen zeitlichen Vorlauf wahrgenommen, sie sind von der Schließung ihres Unternehmens demzufolge „überrascht“ worden.

Erhebliche Unterschiede sind hinsichtlich des Vorlaufzeitraums für die unterschiedlichen Kategorien „junge Unternehmen für die ein Insolvenzverfahren angemeldet wurde“ und „Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren“ festzustellen. Der Medianwert der Vorlaufzeit für Jungunternehmen mit Insolvenzverfahren liegt bei 3 Monaten, bei den Schließungen ohne Insolvenzantrag ist der Medianwert bei 6 Monaten. Bei einer „typischen“ Insolvenz können sich die Entscheidungsträger also nur halb so lange auf die bevorstehende Situation vorbereiten als bei einer „typischen“ Schließung ohne Insolvenzverfahren. Dieser signifikante Unterschied deutet auf zweierlei hin: Sind Unternehmen plötzlich und massiv vor ein existenzielles Problem gestellt, dann ist der Zeitraum bis zum Marktaustritt eher kurz und erfolgt eher als der „harte“ Schnitt einer Insolvenz, die dann oft erhebliche Folgen für die private Vermögensdisposition der betroffenen Unternehmer hat. Hierfür spricht auch, dass Jungunternehmen im Insolvenzverfahren mit deutlich höheren Anteilen an Forderungsausfällen als Schließungsursachen konfrontiert sind als die Schließungen ohne Insolvenz (vgl. Kapitel 6.1, Abb. 6-2). Zum anderen führen Probleme, die sich „schleichend“ entwickeln (wie beispielsweise Nachfragerückgänge o. ä.) zu einem langsamen „Siechtum“ des betreffenden Unternehmens. Solche Prozesse, wenn sie sich denn nicht mehr durch ein Umsteuern abwenden lassen, bieten dann eher die Möglichkeit eines Marktaustritts bei Vermeidung eines Insolvenzverfahrens und seiner negativen Folgen. Aus Abb. 6-2 in Kapitel 6.1 wird deutlich, dass gerade die Nicht-Insolvenz-Kategorie der Unternehmen solchen, eher länger wirkenden, Marktaustrittsursachen ausgesetzt sind. Nach diesen Überlegungen verwundert es nicht, dass der Anteil der Unternehmen, die eine Vorlaufzeit von 0 Monaten aufweisen, mit 11 Prozent bei Insolvenzen klar höher liegt als bei Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren mit 4 Prozent.

Eine differenzierte Analyse in Bezug auf den Zeitraum zwischen ersten Krisenzeichen und tatsächlicher Schließung zeigt, dass für den kürzeren Vorlauf bei Insolvenzen nicht vornehmlich unterschiedliche (und unterschiedlich wirkende) Ursachen verantwortlich sind. Mit Hilfe ökonometrischer Schätzverfahren können verschiedene, die Länge des zeitlichen Vorlaufs beeinflussende Effekte auf ihre partielle Wirkung untersucht werden. Hierbei werden neben den verschiedenen von den Unternehmen angegebenen Ursachenitems auch andere Faktoren in die Schätzung einbezogen. Dabei handelt es sich beispielsweise um den Austrittstyp, die Rechtsform oder das Gründungsjahr. Die hier referierten Ergebnisse basieren auf unterschiedlichen Spezifikationen ökonometrischer Modelle³⁵, mit denen die Einflussgrößen auf die Länge der Vorlaufzeit identifiziert wurden. Es zeigt sich, dass die kürzere Vorlaufzeit der Insolvenzunternehmen nicht vornehmlich von den unterschiedlichen Ursachefaktoren determiniert wird. Eine signifikante Wirkung auf die Vorlaufzeit hat die gewählte Rechtsform des betreffenden Unternehmens. Bei Insolvenzen mit der Rechtsform „Gewerbebetrieb“ oder anderen nicht im Handelsregister eingetragenen Rechtsformen, ist der Zeitraum zwischen ersten Anzeichen der Krise und der Insolvenzanmeldung 1 bis 1,5 Monate kürzer als der Vorlauf bei Schließungen ohne Insolvenzverfahren. Handelt es sich um Insolvenzen von Unternehmen mit einer eingetragenen Rechtsform, dann verkürzt sich dieser Unterschied um rund einen weiteren Monat. Dies ist darauf zurückzuführen, dass handelsregisterlich erfasste Unternehmen verpflichtet sind, bei Eintreten einer der Insolvenzgründe Insolvenz anzumelden; für nicht eingetragene Unternehmen gibt es keine solche Verpflichtung. Insolvenzen, die auf Gläubigeranträge zurückzuführen sind, haben einen zeitlichen Vorlauf, der abermals um etwa 3 Wochen kürzer ist.

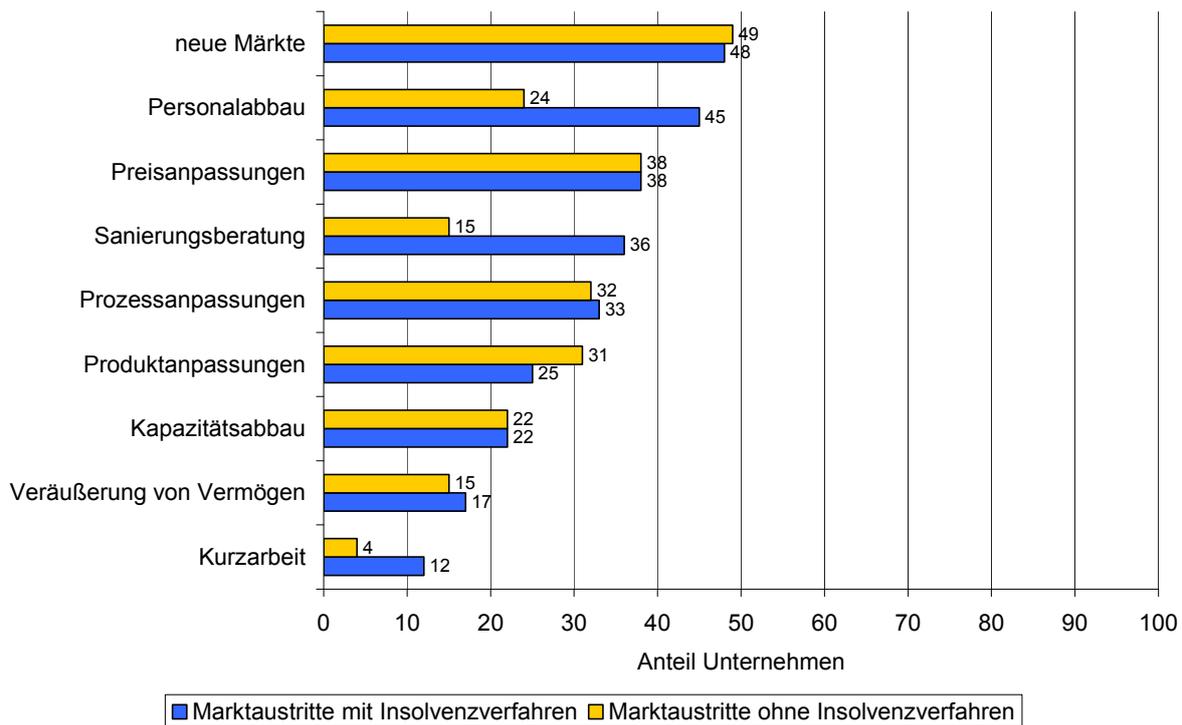
Für Schließungen ohne Insolvenzantrag zeigt sich ein genau gegenteiliger Zusammenhang zwischen zeitlichem Vorlauf und Rechtsform. So ist bei handelsregisterlich erfassten Rechtsformen der Zeitraum zwischen dem Auftauchen erster Anzeichen der Unternehmenskrise und der Schließung rund einen Monat länger.

7.2 Gegenmaßnahmen

Wie der vorstehende Abschnitt verdeutlicht, taucht eine wirtschaftliche Notlage in den seltensten Fällen ad hoc auf. Ein sehr interessanter Aspekt in diesem Zusammenhang ist, wie die Unternehmen im Vorfeld eines Insolvenzverfahrens oder Marktaustritts auf erste Anzeichen reagiert haben, warum die ergriffenen Maßnahmen nicht den erwünschten Erfolg gebracht haben und welche Maßnahmen eventuell (besser) geholfen hätten. Die unter 3.007 Unternehmen durchgeführte ZEW-Marktaustrittbefragung 2009 gibt repräsentative Einblicke, wie die Unternehmen auf die Unternehmenskrise reagiert haben. Um allerdings Gegenmaßnahmen zu entwerfen, muss sich die Unternehmenskrise eine gewisse Zeit im Voraus bereits abgezeichnet haben, was durchaus für etliche der Schließungen der Fall war.

³⁵ Der zeitliche Vorlauf ist auf Monate bezogen und nimmt im Datensatz Werte größer gleich Null an. Der Zusammenhang zwischen zeitlichem Vorlauf und den verschiedenen Einflussfaktoren wurde daher ökonometrisch einmal als Tobit- und einmal als Negativ Binomial-Modell spezifiziert.

Abb. 7-1: Ergriffene Gegenmaßnahmen zur Abwendung der Unternehmenskrise



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Abb. 7-1 zeigt, wie sich Unternehmen, die in eine wirtschaftliche Notlage geraten sind, versucht haben, sich aus dieser zu befreien. Die Abbildung differenziert nach Unternehmen, die einen Insolvenzantrag gestellt haben und solchen, die ohne Insolvenzverfahren geschlossen wurden. Das Muster ist für die meisten Kategorien ähnlich. So versuchte rund die Hälfte der Unternehmen, neue Märkte zu erobern. Dies könnte durch die Einführung neuer Produkte, eine breitere geographische Durchdringung oder auch Kundenakquise mit Hilfe gezielter Werbe- und Distributionsmaßnahmen geschehen. Ca. 45 Prozent der insolventen Unternehmen hat Personal abgebaut, während dies lediglich auf knapp ein Viertel der Unternehmen ohne Insolvenzverfahren zutrifft. Offenbar stellen Lohnkosten einen wesentlichen Fixteil der monatlichen Zahlungsverpflichtungen für junge, in eine wirtschaftliche Schieflage geratene Unternehmen dar, so dass auf dieser Ebene bereits versucht wird, dagegen zu steuern. Gleiches gilt für die Nutzung der Kurzarbeit. Dieses Mittel haben dreimal so viele insolvente Unternehmen gewählt wie aus den anderen Unternehmen. Auch hier spiegelt sich wider, dass versucht wird, die Personalkosten als einen großen Fixposten zu minimieren, da diese am einfachsten – wie z.B. über Kurzarbeit – anpassbar sind.

Kein Unterschied zwischen den Austrittstypen lässt sich hingegen bei Preisanpassungen feststellen: knapp 40 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie mit Hilfe dieser Maßnahme versucht haben, dem Marktaustritt entgegenzuwirken. Anpassungen der Produktionsprozesse oder des Produktes scheinen auch für beide Gruppen eine große Rolle zu spielen. Rund ein Viertel der Unternehmen versuchte über Kapazitätsabbau wieder auf die Beine zu kommen. Lediglich 15 bis 17 Prozent versuchten durch die Veräußerung von Vermögensgegenständen der Schließung zu entkommen.

Unterschiede zwischen den insolventen und den aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen geschlossenen Unternehmen zeigen sich bei der Inanspruchnahme einer Sanierungsberatung. Über ein Drittel der insolventen Unternehmen haben eine solche konsultiert, während nur 15 Prozent der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen eine solche Beratung in Anspruch genommen haben. Dieser Befund deutet wiederum darauf hin, dass für eine ganze Reihe von insolventen Unternehmen die Aussicht besteht, dass die Liquiditätsschwierigkeiten nur ein vorübergehender Engpass ist, der durch geeignete (Sanierungs-)Maßnahmen überbrückt werden könnte.

Schließlich versuchten einige Unternehmen, weiteres Kapital zu erhalten und waren zum Teil sogar damit erfolgreich. So wurden Bürgen für eine weitere Kapitalzufuhr gesucht, eine Umschuldung in Angriff genommen, persönliche Versicherungen verkauft, um neue Eigenmittel einzubringen, Verhandlungen über Kredit- und Liquiditätsrahmen mit Banken geführt oder Förderung beantragt.

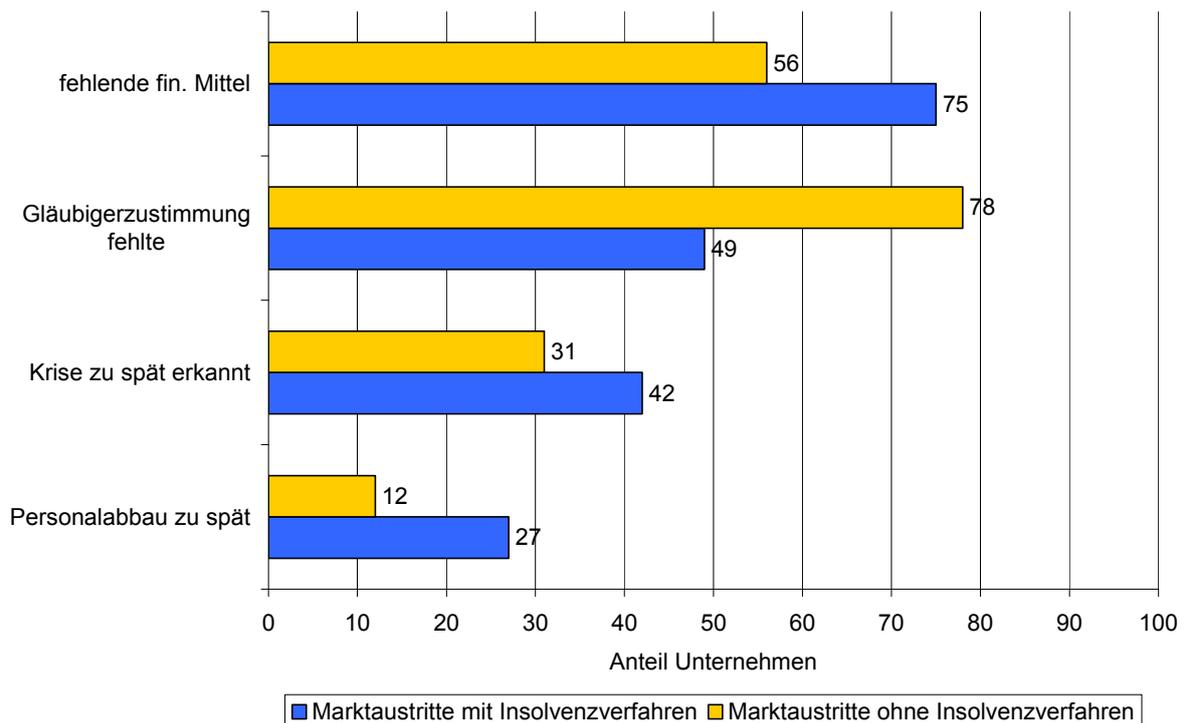
Unwirksamkeit der Maßnahmen

Ein Frageblock in der Unternehmensbefragung beschäftigt sich mit den Gründen, warum die ergriffenen Maßnahmen zur Abwendung des Marktaustritts nicht gegriffen haben oder nicht ausreichend hilfreich waren. In Abb. 7-2 sind die Ergebnisse abgetragen, aus welchen Gründen die ergriffenen Maßnahmen nicht von Erfolg gekrönt waren. Hierbei werden vier Kategorien unterschieden: Erstens scheiterte die Umsetzung, weil die finanziellen Mittel fehlten bzw. nicht ausreichten. Dies trifft auf drei Viertel der insolventen Unternehmen zu, während „nur“ 56 Prozent der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen dem zustimmen. Umgekehrt verhält es sich bei der fehlenden Zustimmung durch die Gläubiger, sei es, weil die Gläubiger nicht vom Rettungskonzept überzeugt werden, oder weil die Gläubiger sich nicht untereinander einigen konnten. Dies war bei über drei Viertel der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen der Fall, während es auf weniger als die Hälfte der insolventen Unternehmen zutraf.

Schließlich zeigt sich, dass mit 42 Prozent der insolventen Unternehmen im Vergleich zu 31 Prozent der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen ein größerer Anteil die Unternehmenskrise zu spät erkannt hat und somit zu spät begonnen hat, gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen. Dieses Ergebnis lässt sich durch verschiedene Möglichkeiten begründen: Zum einen geraten Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten, weil Lieferanten oder Auftraggeber Insolvenz anmelden mussten und somit das Unternehmen einen plötzlichen Liefer- oder Zahlungsausfall hinnehmen muss. Zum anderen wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass insolvente Unternehmen eine wesentlich kürzere Vorlaufzeit haben als aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen geschlossene Unternehmen.

Ein sich mit den Ergebnissen der Abb. 7-1 – Personalabbau als Maßnahme zum Gegensteuern ergriffen – deckender Befund zeigt sich in dem Grund, dass der Personalabbau zu spät begonnen wurde. Dieser Grund greift bei über einem Viertel der insolventen Unternehmen, während nur 12 Prozent der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen dem zustimmten. Auch hier ließen sich die Unterschiede in der Vorlaufzeit als Begründung anführen.

Abb. 7-2: Gründe für die Unwirksamkeit der ergriffenen Gegenmaßnahmen



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Darüber hinaus äußern viele insolvente Unternehmen Kritik an ihren Insolvenzverwaltern, die offenbar von den Unternehmen vorgeschlagene bzw. ergriffene Maßnahmen aus Unternehmenssicht nicht adäquat umgesetzt bzw. diese verweigert haben. Ein weiterer Grund liegt auch manchmal darin, dass sich die Geschäftsführung nicht einig war, wie auf die wirtschaftliche Notlage angemessen zu reagieren ist. Und schließlich sind einige der Maßnahmen daran gescheitert, dass der Markt bzw. die Kunden diese nicht angenommen haben.

Potenzielle Gegenmaßnahmen

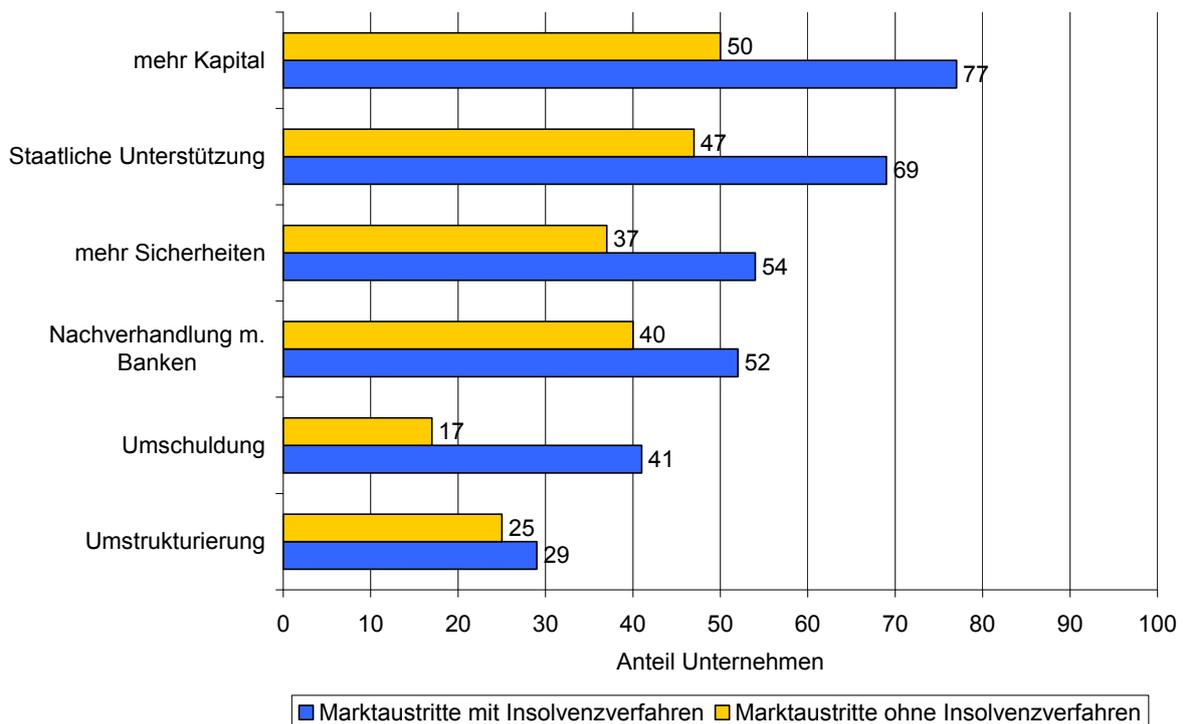
Neben den von den Unternehmen tatsächlich ergriffenen Maßnahmen zur Abwendung eines Marktaustritts kann es noch eine Reihe weiterer möglicher Maßnahmen geben, die potenziell hilfreich gewesen wären. Diesen potenziellen Gegenmaßnahmen wurde ein Frageblock in der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 gewidmet.

Abb. 7-3 zeigt, welche weiterführenden Gegenmaßnahmen zur Abmilderung der Unternehmenskrise geholfen hätten. Wenig erstaunlich ist, dass die am häufigsten genannte Kategorie mehr Kapital ist. Über drei Viertel der insolventen und die Hälfte der anderweitig geschlossenen Unternehmen hätten mit signifikant mehr finanziellen Mitteln das Unternehmen eventuell noch retten können. Am zweit wichtigsten erscheint staatliche Unterstützung – dies könnte sowohl finanzielle Unterstützung als auch Beratung, Änderung der Gesetzeslage bzw. der Rahmenbedingungen etc. sein. Ca. 70 Prozent der insolventen und knapp die Hälfte der ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen sehen den Staat in der Pflicht.

Gezielte Forderungen betreffen die Steuerlast, die Personalkosten und die Sozial- und Krankenversicherungsbeiträge als potenzielle Handlungsfelder der Politik.

Viele Unternehmen sehen auch auf Seiten der Banken noch Potenzial, das für die Abwendung des Marktaustrittes hätte ausgeschöpft werden können. So wären zusätzliche Kredite durch die Bereitstellung weiterer belastbarer Sicherheiten, Nachverhandlungen mit den Banken oder auch Umschuldungen Mittel, die durchaus hätten ergriffen werden können, um das Unternehmen zu retten. Schließlich hätte aus Sicht der Unternehmen auch eine Umstrukturierung vieles ersparen können.

Abb. 7-3: Potenzielle Gegenmaßnahmen zur Abwendung der Unternehmenskrise



Quelle: ZEW Befragung

„Ziel“ des Insolvenzantrags

Nun mündet eine Insolvenz nicht zwangsläufig in einen Marktaustritt, vielmehr gibt es durchaus die Möglichkeit, durch bestimmte Umstrukturierungen der Verbindlichkeiten zu versuchen, das Unternehmen zu sanieren und fortzuführen oder zu verkaufen. Die Unternehmensbefragung widmet einen Fragekomplex dem Insolvenzverfahren und versucht, auch die Absicht herauszukristallisieren, die mit dem Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens verfolgt wurde. So zeigt sich, dass über 60 Prozent der Unternehmer, die einen Insolvenzantrag gestellt haben, das Unternehmen schließen wollten oder erwartet haben, es zu schließen. Gut ein Drittel der Unternehmer hat an Fortführung des Unternehmens oder gewisser Unternehmensteile gedacht, wobei knapp ein Fünftel auch an einem Verkauf interessiert gewesen wäre. Ca. 5 Prozent wären mit einem (partiellen) Verkauf des Unternehmens zufrieden, ohne selbst in die Fortführung involviert zu sein.

Warum kam eine Sanierung nicht in Betracht?

Es ist anzunehmen, dass ein Gründer sein Unternehmen, das er aufgebaut hat, nicht allzu leicht aufgibt, selbst wenn es in stürmische Gewässer gerät. Eine Möglichkeit, trotz Liquiditätsschwierigkeiten die Chance aufrechtzuerhalten, das Unternehmen oder Teile davon zu retten, besteht in einer Sanierung im Zuge eines Insolvenzverfahrens. Ein erster Schritt hierfür wäre, einen so genannten Insolvenzplan zu erstellen, auf dessen Grundlage ein Insolvenzplanverfahren eingeleitet werden kann, vorausgesetzt die Zustimmung sämtlicher beteiligter Parteien, wie Gläubiger, Insolvenzverwalter, Gerichte ist gegeben. Aus den verschiedenen Analyseschritten für diesen Bericht geht jedoch deutlich hervor, dass junge Unternehmen, die in Zahlungsschwierigkeiten gekommen sind, in aller Regel die Möglichkeiten eines Insolvenzplanverfahrens in keiner Weise verstehen.

In der Befragung sollten die Unternehmen angeben, aus welchen Gründen keine Weiterführung bzw. kein Verkauf als Option in Betracht kam. So geben über 60 Prozent der Unternehmer an, dass angesichts der finanziellen Lage des Unternehmens eine Schließung unumgänglich war, 16 Prozent sahen langfristig keinen Unternehmenserfolg und 13 Prozent gaben an, keine Kaufinteressenten gefunden zu haben.

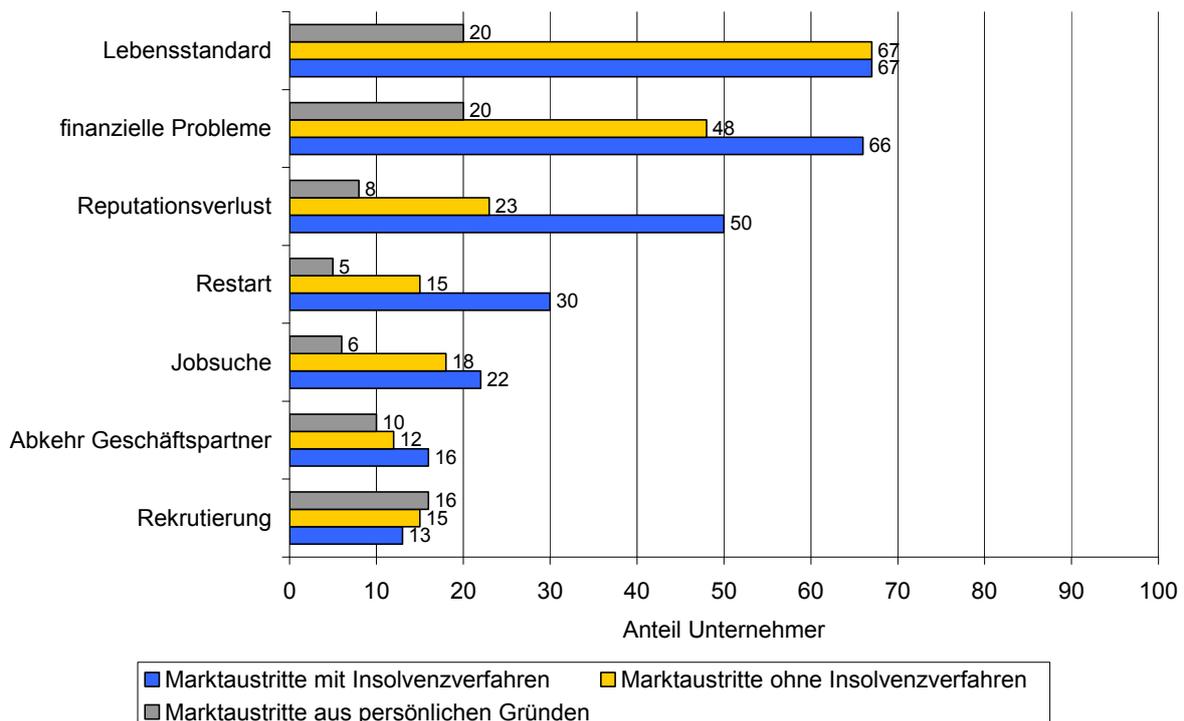
8 Die Zeit „danach“

Folgen des Marktaustritts

Offt wird das „Stigma des Scheiterns“ bzw. der Insolvenz thematisiert, das besagt, dass Folgeprojekte ehemals gescheiterter Unternehmer mit einer niedrigeren Überlebenswahrscheinlichkeit behaftet sind. Als Grund wird oft angegeben, dass es für diese „Wiederholungs“-Neugründer extrem schwer ist, sich auf der Ebene der Finanzierungsgeber oder der Geschäftspartner und Kunden von dem negativen Image durch den vormaligen Marktaustritt zu lösen.

In der ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009 wurde deshalb auch explizit das Augenmerk auf die heutige berufliche Situation – also 1-3 Jahre nach Schließung des Unternehmens – und die Auswirkungen der Schließung auf bestimmte Aspekte des beruflichen und sozialen Lebens gelenkt. In Abb. 8-1 sind die Auswirkungen unterschieden nach den drei Schließungskategorien – Insolvenzantrag gestellt, aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzantrag oder aus persönlichen Gründen ohne Insolvenzantrag geschlossen – dargestellt.

Abb. 8-1: Auswirkungen der Schließung auf die heutige Situation



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Für Unternehmer, die in eine wirtschaftliche Krise geraten sind und entweder einen Insolvenzantrag gestellt oder das Unternehmen geschlossen haben, ist die größte Sorge, dass sie aufgrund dieser Erfahrung ihren Lebensstandard nicht halten können und Vermögens-

einbußen hinnehmen müssen. In beiden Gruppen befürchten dies zwei Drittel der Unternehmer. Darüber hinaus haben zwei Drittel der Unternehmer, die einen Insolvenzantrag stellen mussten, zusätzliche finanzielle Probleme. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter, dass die meisten insolventen Unternehmer auch Verbraucherinsolvenz anmelden müssen, was den hohen Anteil bei den insolventen Unternehmen erklären könnte. Bei den aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzantrag geschlossenen Unternehmen ist es noch knapp die Hälfte, die zusätzliche finanzielle Probleme hat. Wurde das Unternehmen wegen persönlicher Gründe geschlossen, muss lediglich ein Fünftel der Unternehmer Abstriche beim Lebensstandard und zusätzliche finanzielle Probleme hinnehmen. Aber auch in dieser Marktaustrittskategorie werden die beiden Punkte am stärksten befürchtet.

Einen Reputationsverlust befürchtet rund die Hälfte der insolventen Unternehmer, während es rund ein Viertel der aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen ist. Hierin könnte sich widerspiegeln, dass durch eine Insolvenz ehemalige Geschäftspartner und engagierte Freunde stärker in den Prozess der Unternehmensauflösung hineingezogen werden, so dass der soziale Makel wesentlich stärker ins Gewicht fällt. Ein weiterer Punkt ist, dass, wie oben erwähnt, eine Unternehmensinsolvenz oft auch eine Verbraucherinsolvenz nach sich zieht, die die zukünftigen wirtschaftlichen Schritte des ehemaligen Unternehmers – ob als Privat- oder Geschäftsperson – stark beschneidet, indem Finanzierungsbedarfe aufgrund des Stigmas einer Unternehmens- und Verbraucherinsolvenz sehr viel schwerer gedeckt werden können. Bei Unternehmen, die aus persönlichen Gründen geschlossen wurden, fürchten lediglich acht Prozent einen Reputationsverlust.

Auch Probleme bei einem Neustart mit einem anderen Unternehmen sehen doppelt so häufig Unternehmer insolventer, als aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzverfahren geschlossener Unternehmen. Welcher Art diese Probleme sind, ist nicht eindeutig; einen Teil könnten die beiden letzten Kategorien in Abb. 8-1 abbilden, die anzeigen, ob sich Geschäftspartner abwandten und ob es Probleme bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern gab. Da diese Kategorien aber ähnlich oft von den Marktaustritten ohne Insolvenzverfahren genannt wurden, kann dies lediglich als Teil einer Erklärung herangezogen werden. Ein wichtiger Punkt bei einem Restart ist die Finanzierung, die für ehemalige insolvente Unternehmer bzw. Unternehmer, die sich noch in einem Insolvenzverfahren befinden, schwierig zu erhalten ist.

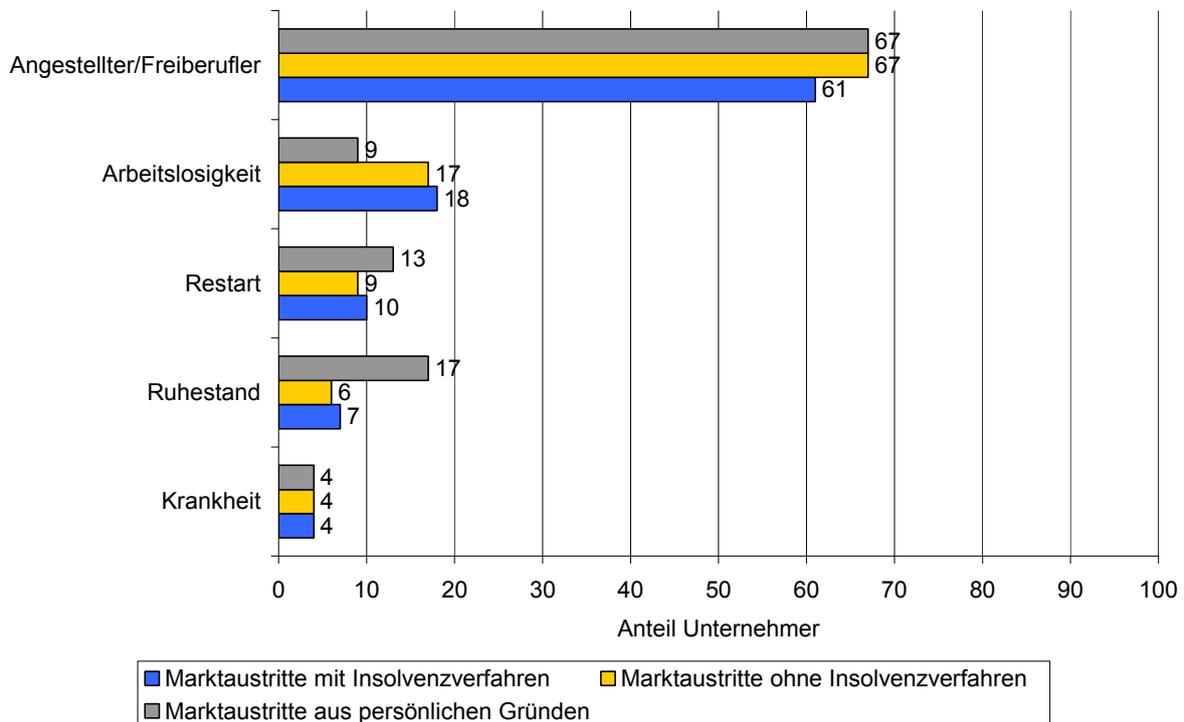
Schließlich stießen die ehemaligen Unternehmen auch auf Probleme, eine abhängige Beschäftigung zu finden. Dies berichtet gut ein Fünftel der Unternehmer, die wirtschaftliche Schwierigkeiten hatten, während es für aus persönlichen Gründen geschlossenen Unternehmen wesentlich weniger waren.

Berufliche Situation heute

Im Fragebogen wurde explizit nach der aktuellen beruflichen Situation des Unternehmers gefragt. Abb. 8-2 zeigt, wie die berufliche Situation der Unternehmer ist, die einen Insolvenzantrag gestellt haben oder ihr Unternehmen aufgrund wirtschaftlich-finanzieller oder persönli-

cher Gründe ohne Insolvenzverfahren geschlossen haben. In jeder Gruppe befinden sich die meisten ehemaligen Unternehmer in einer abhängigen Beschäftigung oder sind als Freiberufler tätig. Der Anteil der Arbeitslosen ist relativ gering, gespiegelt daran, dass die Unternehmen erst zwischen ein bis drei Jahre nicht mehr am Markt sind. So sind zwischen 9 und 18 Prozent der Unternehmer 2009 arbeitslos gewesen. Gleichwohl ist der Anteil der ehemaligen Unternehmer, für deren Unternehmen ein Insolvenzantrag gestellt wurde bzw. deren Unternehmen aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen ohne Insolvenzantrag aus dem Markt ausgeschieden sind, doppelt so hoch wie der Anteil der Unternehmer, deren Unternehmen aus persönlichen Gründen geschlossen wurde.

Abb. 8-2: Heutige berufliche Situation der Unternehmer unterschieden nach Schließungskategorien



Quelle: ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

Einen unternehmerischen Neustart hat rund ein Zehntel der Unternehmer versucht. Erstaunlich ist, dass der Anteil der Unternehmer, die mit ihrem Vorgängerunternehmen einen Insolvenzantrag gestellt haben, nicht niedriger ist als der Anteil in den anderen Kategorien: Zumeist geht eine Unternehmensinsolvenz mit einer Verbraucherinsolvenz einher, die entweder aus der persönlichen Haftung oder aus einer der Gründung einer GmbH vorausgehenden persönlichen Bürgschaft resultiert.

Eine mögliche Erklärung für diesen Befund wurde im Rahmen der Fokusgruppe der Sanierungsberater genannt. Ein Berater berichtete von einer Gruppe von Gründern und Geschäftsleitern, die aus Mangel jeglicher Alternativen jedem Scheitern ihres Unternehmens eine Neueröffnung folgen ließen, die ihrerseits den Keim des Untergangs in sich trage: Es gehe hier um eine schlecht ausgebildete Personengruppe, um „Leute, die eben nichts anders

können als genau das, womit sie schon mehrfach insolvent gegangen sind“. Eine typische Fallgruppe seien kleine Familienbetriebe im Maler- und Anstreichergewerbe. Auch in der Fokusgruppe der Insolvenzverwalter gaben einzelne Teilnehmer den Hinweis, dass junge Unternehmen nicht selten aus älteren, bereits gescheiterten Unternehmen entstehen würden. Im Hintergrund stehen dann meistens so genannte übertragende Sanierungen, die keinen nachhaltigen Erfolg erzielt haben. Einer der Verwalter bezeichnete dies plastisch als „*Bumrang-Insolvenzen*“.

Einige der Unternehmer sind auch aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden, indem sie z.B. in Ruhestand gegangen oder aus gesundheitlichen Gründen dauerhaft aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind.

9 Zusammenfassende Bewertung

Quantitative Bedeutung

Die jährlichen Schließungszahlen junger Unternehmen in Deutschland unterliegen, zumindest in dem hier betrachteten Zeitraum von 2000 bis 2008, keinem ausgeprägten Zeittrend. Ihr Zeitpfad zeigt zyklische Schwankungen, diese unterscheiden sich je nach Schließungstyp, gleichwohl kann die Entwicklung der Zahlen als relativ zeitstabil eingestuft werden. Im Zeitraum 2000 bis 2008 haben im Durchschnitt jährlich rund 72.000 junge Unternehmen (nicht älter als 5 Jahre) den Markt verlassen, bzw. verlassen müssen. Für die Gesamtheit der Marktaustritte junger Unternehmen sind Schließungen im Rahmen von Insolvenzverfahren quantitativ von relativ geringer Bedeutung. Nur rund 15 Prozent aller Schließungen junger Unternehmen haben einen Insolvenzantrag gestellt. In diesen Zahlen sind alle Branchen enthalten – auch diejenigen, die sich durch eine sehr hohe Unternehmensfluktuation auszeichnen. Schränkt man die Betrachtung auf die im Kern dieser Studie stehenden Wirtschaftszweige (ohne „Durchlaufbranchen“) ein, dann sind jährlich etwa 30.000 Schließungen zu verzeichnen, rund ein Viertel von ihnen verlässt den Markt per Insolvenzverfahren.

Da von Insolvenzverfahren eher die im Durchschnitt größeren Jungunternehmen betroffen sind, kommt den per Insolvenzverfahren vollzogenen Schließungen in Termini von Arbeitsplätzen ein deutlich höheres Gewicht zu als im Vergleich der reinen Schließungszahlen. Werden die im Rahmen dieser Studie ermittelten Medianwerte der maximal in den Unternehmen erreichten Beschäftigtenzahlen zugrunde gelegt, dann sind in den Jahren 2000 bis 2008 durch die Schließung junger Unternehmen im Rahmen von Insolvenzverfahren jährlich rund 45.000 Arbeitsplätze verloren worden. Etwa 55.000 Arbeitsplätze wurden in den ohne Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen pro Jahr abgebaut, das sind nur ca. 1,2 mal mehr als in den insolventen Unternehmen, bei vier mal so hohen jährlichen Schließungszahlen.

Ein bemerkenswert hoher Anteil der Schließungen junger Unternehmen wird ohne wirtschaftlichen Zwang, ohne Vorliegen einer Unternehmenskrise, vollzogen. So wurden durchschnittlich rund 12.000 Jungunternehmen im betrachteten Zeitraum pro Jahr geschlossen, etwa weil die Unternehmer keine für sie ausreichende Entlohnung erzielen konnten, sie durch die unternehmerische Tätigkeit Stress und familiäre Auswirkungen als zu belastend empfanden, ihnen gesundheitliche Probleme zu schaffen machten oder ihnen die Unternehmenstätigkeit zu riskant erschien. Immerhin etwa annähernd die Hälfte der durch Marktaustritte ohne Insolvenzverfahren bei jungen Unternehmen verlorenen Arbeitsplätze, im Durchschnitt der betrachteten Jahre etwa 26.000 jährlich, sind durch Schließungen aus persönlichen Gründen abgebaut worden.

Wege aus dem Markt

Ein durchaus nennenswerter Anteil der geschlossenen jungen Unternehmen hat vor Eintritt der Unternehmenskrise, bzw. vor der Schließung aus persönlichen Gründen, zumindest

temporär bewiesen, dass dem Unternehmen eine markttaugliche Geschäftsidee zugrunde liegt. So haben beachtliche 70 Prozent der geschlossenen Jungunternehmen im Laufe ihrer Marktaktivitäten die Gewinnschwelle überschritten. Das muss als Zeichen gewertet werden, dass die Unternehmen nur zu einem kleinen Teil mit eventuell völlig realitätsfremden Konzepten gegründet wurden. Die aus persönlichen Gründen geschlossenen Unternehmen weisen sogar einen überdurchschnittlichen Anteil von fast drei Viertel der Unternehmen auf, die Gewinne erzielt haben. Hier ist es naheliegend, zu vermuten, dass die durch die Geschäftstätigkeit erzielten Gewinne zwar unter Umständen hinreichend gewesen wären, um die Unternehmen prinzipiell am Leben zu erhalten, aber nicht hinreichend, um für die Unternehmer eine adäquate Kompensation ihrer Belastungen gegenüber alternativen abhängigen Beschäftigungen zu gewährleisten. Das heißt aber auch, dass in diesen Unternehmen Arbeitsplätze in nicht geringem Umfang wegfallen, obwohl für einen nennenswerten Anteil der Unternehmen eine reale Chance auf weitere wirtschaftliche Existenz bestanden hätte. Der Anteil von Unternehmen mit zumindest temporär erzielten Gewinnen ist mit gut 60 Prozent bei den Schließungen, die ohne Insolvenzverfahren durchgeführt wurden, und für die nicht persönliche sondern wirtschaftliche Gründe verantwortlich waren, deutlich niedriger. Hier scheint der Anteil der von vorn herein chancenlosen Gründungskonzepte größer zu sein. Interessanterweise weisen die per Insolvenzverfahren geschlossenen Unternehmen den höchsten Anteil mit Gewinnen auf (über 80 Prozent). In Zusammenhang mit den Befunden über die deutlich kürzere durchschnittliche Vorlaufzeit (zwischen ersten Krisenanzeichen und Schließung bzw. Insolvenzantrag, die die insolventen Jungunternehmen gegenüber den Marktaustritten ohne Insolvenzantrag aufweisen) sowie der im Vergleich zu den Schließungen ohne Insolvenzverfahren sehr hohen Bedeutung von plötzlichen Forderungsausfällen als Krisenursache kann gefolgert werden, dass bei den insolventen Unternehmen ein nennenswerter Anteil von prinzipiell lebensfähigen Gründungen durch unvorhergesehene plötzliche Ereignisse vom Markt gedrängt wurde.

Natürlich kann man der Ansicht sein, dass unvorhergesehene Ereignisse im Geschäftsleben ganz natürlich und allgegenwärtig seien. Gut organisierte und geführte Unternehmen sollten so aufgestellt sein, dass solche Vorkommnisse nicht zum Unternehmensexitus führen. So richtig diese Ansicht im Grundsatz ist, so wenig trägt sie der besonderen Situation von jungen Unternehmen in den ersten Jahren ihrer Marktaktivitäten Rechnung. Eine hinreichende Risikostreuung ist bei den ersten wichtigen Kunden nur selten möglich. Das relative Gewicht einzelner Kunden ist für Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit naturgemäß größer, als dies für ältere Unternehmen der Fall ist. Gerade die Möglichkeiten zur Diversifizierung hängen am Anfang ganz wesentlich von erfolgreichen ersten Referenzprojekten ab. Scheitern diese durch Zahlungsunfähigkeit der Kunden oder Ausfall der Lieferanten, dann ist sofort die Überlebensfähigkeit junger Unternehmen bedroht – trotz zukunftssträchtiger Geschäftskonzepte. Hinzu kommt, dass für junge Unternehmen der Anteil der Einnahmen aus dem laufenden Geschäft sowie in das Unternehmen eingebrachte Eigenmittel mit weitem Abstand die wichtigsten Finanzierungsinstrumente darstellen. Dies hat zur Folge, dass auf den Umsatz durchschlagende Probleme im laufenden Geschäft (oder durch ad hoc-Ereignisse) kurzfristig kaum zu überbrücken sind, und dann auch das Privatvermögen involviert ist.

Problem Insolvenzverfahren

Die Insolvenzordnung, die im Jahr 1999 nach intensiver Reformarbeit in Kraft getreten ist, spricht bei der Normierung der „Ziele des Insolvenzverfahrens“ (§ 1 InsO) auch vom „Erhalt des Unternehmens“, namentlich im Zusammenhang mit einem etwaigen Insolvenzplan. Die Befunde dieser Studie legen die Ansicht nahe, dass das Instrument des Insolvenzplans in seiner gegenwärtigen gesetzestechnischen Ausgestaltung (§§ 217-269 InsO) den optimistischen Erwartungen des Reformgesetzgebers nur in Ausnahmefällen gerecht werden kann. Diese skeptische Einschätzung gilt erst recht für die hier im Fokus stehenden jungen Unternehmen. Für sie stellt im Insolvenzfall die Schließung offenbar den absoluten Regelfall dar. Sehr oft sogar ohne Durchführung eines ordnungsgemäßen Insolvenzverfahrens, weil es an einer verfahrenskostendeckenden Insolvenzmasse fehlt (vgl. § 26, 207 InsO).

In einem beträchtlichen Teil der Fälle ist der Marktaustritt dieser Unternehmen wirtschaftlich unvermeidlich und – im volkswirtschaftlichen Kontext – durchaus wünschenswert. Viele Neugründungen tragen den Keim ihres Scheiterns von Anbeginn in sich, weil es an einer realitätstauglichen Geschäftsidee fehlt, weil die Situation am Markt ausblendet wurde, oder weil es den Gründern an elementaren unternehmerischen Fähigkeiten mangelt. Die Befunde dieser Studie geben allerdings auch Grund zu der Annahme, dass in erheblichem Umfang auch insolvenzbedingte Schließungen solcher Jungunternehmen vollzogen werden, die sehr wohl über eine hinreichende Substanz zur erfolgreichen Markttätigkeit verfügen. Vor allem das noch näher zu erläuternde Problem anfänglicher Unterkapitalisierung kann chancenreiche Neugründungen rasch in die Zahlungsunfähigkeit reißen, sobald widrige Umstände hinzukommen, sei es durch externe Ereignisse am Markt, sei es durch unternehmerische Fehler, die nicht mit Inkompetenz, sondern mit charakteristischen Anfängerfehlern zusammenhängen, die *jedem* Gründer – auch einem besonders begabten – unterlaufen können.

Die Rechtsrealität in den Insolvenzverfahren ist nicht dergestalt, dass solche überlebensfähigen Unternehmen identifiziert werden und eine Chance zur Sanierung bekommen. Dies wird in den Insolvenzverfahren sozusagen von drei Seiten konterkariert. Zum Ersten zeigen die Befunde dieser Studie deutlich, dass die Informationslage hinsichtlich der zumindest konzeptionellen Sanierungsmöglichkeiten eines Insolvenzverfahrens auf Seiten der Unternehmer äußerst spärlich ist. Die Begrifflichkeiten sind für die Betroffenen völlig unklar, das Konzept des Insolvenzplans erscheint nahezu gänzlich unbekannt. Zum Zweiten ist die Neigung der Insolvenzverwalter nicht sehr ausgeprägt, gerade bei jungen Unternehmen aufwändige Schritte hin zu einer Sanierung zu gehen. Dies kann bei der gegenwärtigen Ausgestaltung der Regeln auch nicht verwundern. So gibt es in den Vergütungsregularien keinerlei Anreiz für die Insolvenzverwalter besondere Anstrengungen in die Sanierung junger Unternehmen zu investieren – insbesondere auch noch unter den Bedingungen der permanenten Belastung, unter der die Verwalter stehen. Auch die nichtmonetären Anreizbereiche, beispielsweise ihr professionelles Renommee, werden eher durch prominente Insolvenzverfahren mit entsprechenden Sanierungserfolgen und die reibungslose „Abwicklung“ der kleinen Verfahren gespeist. Zum Dritten muss festgestellt werden, dass viele der zuständigen Amtsrichter nicht über die wirtschaftlichen Kenntnisse verfügen, die im Zusammenhang mit den Insolvenzverfahren wünschenswert wären, von der Problematik hoher Geschäftslasten noch

ganz abgesehen. Dadurch obliegt ein allzu großer Teil der Bewältigung von Insolvenzverfahren den Rechtspflegern und wird schematisch und „problemminimierend“ abgearbeitet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich hinsichtlich der Ausgestaltung der Insolvenzverfahren für junge Unternehmen durchaus Ansätze für deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Sanierungsmöglichkeiten auf tun.

Vielfältige Krisenursachen

Die Befunde dieser Studie zeigen, dass es *den Grund, die Ursache*, für den Marktaustritt junger Unternehmen nicht gibt. So sind es vielmehr mehrere Ursachenbündel, die ineinander greifen, aufeinander aufbauen und schließlich umfassend zu einer ausweglosen Situation für die betroffenen jungen Unternehmen führen können. Trotz der Interdependenzen und Vielfältigkeit der Ursachen lässt sich eine doch deutliche „Rangfolge“ der Ursachenkomplexe hinsichtlich ihres Bedeutungsgewichts für die Marktaustritte junger Unternehmen identifizieren.

Bei dem - zumindest vom Betroffenheitsumfang – bedeutendsten Bereich handelt es sich um die Finanzierungssituation, die, wie schon mehrfach ausgeführt, insbesondere für junge Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit von außerordentlicher Relevanz ist. Empirische Hinweise auf Anzeichen für eine systematische Unterkapitalisierung der jungen Unternehmen – zumindest, wenn sie jung den Markt wieder verlassen mussten – sind umfänglich vorhanden. Die Unmöglichkeit, in hinreichendem Maße Rücklagen aufzubauen, um temporäre Rückschläge noch bewältigen zu können, eine in solchen Situationen schnell zunehmende Verschuldung, die dann in der Ablehnung weiterer Kredite mündet, all das sind deutliche Anzeichen für die Liquiditätsengpässe, denen sich die Unternehmen zu Beginn ihrer Marktaktivitäten ausgesetzt sehen. Nicht selten rührt die systematisch zu geringe Anfangsfinanzierung aus den Kreditvergabestrategien der Banken, die die Höhe der von ihnen gewährten Darlehen an das Volumen bereits vorhandener Sicherheiten binden und nicht an die Chancen, die sich durch die neue Geschäftstätigkeit real eröffnen. So wird der nötige Umfang der Finanzierung nicht gewährt, die Gründer werden hinsichtlich ihrer Anfangsfinanzierung regelrecht „runtergerechnet“, und starten schon mit einem Handikap. Dies macht sich auch hinsichtlich der Auswirkungen eines Marktaustritts auf den privaten Bereich bemerkbar. Wegen der häufig nötigen Absicherung der Darlehen mit privatem Vermögen, haben viele Ex-Unternehmer Angst vor weiteren privaten finanziellen Einbußen. Für Insolvenzen kommt noch ein massives Reputationsproblem dazu.

Nach dem Themenkomplex Startfinanzierung wird als weiteres wichtiges Ursachenbündel für die Krisen der jungen Unternehmen das Auftreten exogener Gegebenheiten genannt. Zum Teil geht es hier um unerwartete Einzelereignisse, die für sich allein schon zu existenziellen Problemen für die Unternehmen führen können. Hier sind vornehmlich Forderungsausfälle zu nennen, die – wie bereits ausgeführt – gerade für junge Unternehmen mit nicht diversifiziertem Kundenstamm zu einer Bedrohung werden können. Unter die Kategorie der exogenen Ereignisse zählen aber nicht nur plötzliche über die Unternehmen hereinbrechende Ereignisse, sondern auch Faktoren wie Auftragsrückgänge (beispielsweise auch durch geschlossenen Kundenunternehmen oder Branchenkonjunkturen) oder nicht antizipierte Kostensteigerungen durch entsprechende Preissteigerungen auf den Faktormärkten. Solche Ereignisse sind im Prinzip für die Entwicklung auf den Märkten nichts Besonderes, sie entwi-

ckeln aber für junge Unternehmen gerade in Verbindung mit der eben diskutierten Unterkapitalisierung eine oft verheerende Wirkung. Die Unmöglichkeit „normale“ Geschäftsschwankungen finanziell überbrücken zu können, lässt dann keine Alternative zur Schließung.

An dritter Stelle in der Bedeutungsrangfolge der Ursachen für die Existenzprobleme junger Unternehmen ist der Bereich „unternehmerische Fähigkeiten“ zu nennen. Die größere Bedeutung in diesem Themenkomplex kommt den strategischen Entscheidungen zu, die von den Unternehmern getroffen werden, um die „Richtung“ der Entwicklung in der ersten Zeit am Markt vorzugeben. Sie stellen sich nicht selten als strategische Fehlentscheidungen heraus, die die Unternehmen ins Abseits führen. Die wichtigsten diesbezüglichen Themenbereiche betreffen die Auswahl des Kundenkreises (sowohl geografisch als auch inhaltlich), den Planungshorizont, der häufig viel zu kurz angelegt ist und deshalb zur Folge hat, dass schon kleinere Verzögerungen zu nicht beherrschbaren Problemen führen, sowie eine unrealistische Investitions- und Wachstumsstrategie, die mit den tatsächlichen Möglichkeiten nicht in Einklang zu bringen ist. Aber nicht nur die Entscheidungen hinsichtlich der unternehmerischen Strategie sind eine wichtige Ursache für Marktaustritte junger Unternehmen, auch die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Fähigkeiten vieler Gründer von geschlossenen Unternehmen entsprechen nicht den Notwendigkeiten des Marktes. Hier sind zum Teil erhebliche Defizite zu verzeichnen. Sie betreffen so wichtige Bereiche wie die Marktkenntnisse bzgl. des für die Gründung relevanten Marktes aber auch wichtige operative Fähigkeiten wie Controlling, Organisation oder Marketingkenntnisse.

10 Optionen politischen Handelns

10.1 Ansatzpunkte für die Politik

Den Autoren ist bewusst, dass zu einer funktionierenden Wirtschaft eine stetige Dynamik im Unternehmenssektor gehört. Praktisch täglich treten Unternehmen neu in den Markt ein, andere stellen mehr oder weniger freiwillig ihre Geschäftsaktivitäten ein. Zu einem funktionsfähigen Wettbewerb – das Bestreben nach möglichst guten Produkten und Leistungen zu möglichst günstigen Kosten, um konkurrenzfähige Preise bieten zu können – gehört zwangsläufig, dass Anbieter nicht mehr mithalten können bzw. wollen und das Unternehmen schließen. Gleichzeitig sehen potenzielle Gründer ihre Chancen, streben auf den Markt und sorgen somit für eine Belebung des Wettbewerbs. Der Versuch, durch Wirtschaftspolitik jedwede Unternehmensschließung vermeiden zu wollen, wäre demzufolge ökonomisch wenig sinnvoll. Werden Produkte und Leistungen angeboten, für die es keine Nachfrage gibt, oder werden Leistungen ineffizient erstellt, führt auf mittlere Sicht kein Weg an einem Marktaustritt vorbei. Gerade die Möglichkeit des Marktaustritts gewährleistet, dass ineffiziente Tätigkeiten eingestellt, und knappe Ressourcen, wie Humankapital, effizient umverteilt werden. Nicht zuletzt beugt ein Marktaustritt der Vernichtung des Haftungs- und Privatvermögens des Unternehmers durch die fortwährende Anhäufung von Verlusten aus der Geschäftstätigkeit vor. Das gilt insbesondere auch für junge Unternehmen, bei denen der „Tauglichkeitstest“ ihrer Geschäftsidee und ihrer Produktionsstrategie noch aussteht. Unter dieser Prämisse sind die im Folgenden formulierten wirtschaftspolitischen Ansätze zu sehen. Sie dienen nicht dazu, politische Maßnahmen zu konzipieren, die ökonomisch sinnvolle Marktaustritte verhindern, indem am Markt gescheiterte Unternehmen „künstlich“ am Leben gehalten werden. Zielsetzung der Überlegungen ist es vielmehr, politische Ansätze und Maßnahmen zu skizzieren, die dazu dienen, systematische Nachteile von jungen gegenüber etablierten Unternehmen auszugleichen und Sanierungsmechanismen zu installieren, mit deren Hilfe prinzipiell überlebensfähige und erfolgversprechende junge Unternehmen eine bessere Chance auf eine „Reanimierung“ haben als unter den gegenwärtigen Bedingungen. Es ist ebenfalls zu bedenken, dass auch solche Geschäftsmodelle eine Chance auf Realisierung erhalten sollten, deren Erfolg sich wegen der anfänglich zu tragenden hohen Markteintrittskosten erst auf eher mittlere Sicht zeigt.

Diese Studie hat einige wichtige Ursachenkomplexe für Marktaustritte von jungen Unternehmen identifizieren können. Ziel der Politik sollte es sein, die Gründe für eine existenzielle Unternehmenskrise gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. die Wirkungen der solche Krisen bedingenden Faktoren derart abzuschwächen, dass sie nicht zum Aus junger Unternehmen führen. Nicht alle identifizierten Ursachenbündel bieten Ansatzpunkte für diesbezügliches politisches Handeln, die Möglichkeiten beschränken sich vielmehr auf einige wenige Bereiche. Gleiches gilt für die Ausgestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, so dass eine Sanierung und ein weiteres Verbleiben der Unternehmen am Markt möglich werden. In diesem Kapitel sollen die Bereiche benannt und diskutiert werden, für die sich Optionen für die Poli-

tik (aber auch für andere Akteure im Kontext von Unternehmensgründungen und jungen Unternehmen) bieten, um den genannten Intentionen gerecht zu werden. Hierbei wird unterschieden in Maßnahmen, die vor Eintreten einer Unternehmenskrise ansetzen – sogenannte Krisenvermeidungsmaßnahmen – und Maßnahmen, die während der Krise ansetzen – Krisenbewältigungsmaßnahmen also.

10.2 Wünschenswerte Maßnahmen

Krisenvorbeugung

Sinnvollerweise sollten sich vorbeugende Ansätze an den wichtigsten Ursachenkomplexen, die zu existenziellen Krisen bei jungen Unternehmen führen, orientieren. Als wichtigster Bereich ist hier die weit verbreitete Unterkapitalisierung von jungen Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit zu nennen. Dieses Phänomen kann weitere Probleme nach sich ziehen, die sich ihrerseits Existenz bedrohend ausweiten können (vgl. Kapitel 9). Die Finanzierung des Unternehmens in der Startphase sollte derart gestaltet sein, dass die Aufnahme der Geschäftstätigkeit ermöglicht wird. Dazu zählt auch ein Kapitalpuffer, um Schwankungen beim Absatz, unvorhergesehene Forderungsausfälle oder Probleme mit Lieferanten kurzfristig ausgleichen zu können. Zu verhindern wäre demnach, dass eine fehlende kurzfristige Überbrückungsfinanzierung zur Schließung (und damit zur Ressourcenvernichtung) von eigentlich lebensfähigen Unternehmen führt. Daraus lassen sich zwei Eckpunkte für die Finanzierung von jungen Unternehmen formulieren:

1. Wenn Unternehmen Kredite als außenfinanziertes Startkapital erhalten, sollten sie in einer solchen Höhe gewährt werden, dass eine realistische Chance für einen erfolgreichen Start der Geschäftsfähigkeit besteht und nicht nur eine unter „idealen“ Bedingungen. Von einer Kürzung der Darlehenssumme vom tatsächlich notwendigen Anfangsfinanzierungsbedarf auf den Betrag, der zu den vorhandenen Sicherheiten passt – ein Weg, der nach den Erkenntnissen aus den Fokusgruppendifkussionen als üblich anzusehen ist – ist demzufolge abzuraten. Eine Alternative, die auch den Bedürfnissen der Kreditgeber nach einer besseren Einschätzung der Chancen Rechnung tragen würde, liegt darin anstelle eines großen Kredits mehrere Kredittranchen zu gewähren, deren nächste Stufe immer nach Erreichen bestimmter definierter Meilensteine beginnt. Sollte allerdings keine Vereinbarung über eine hinreichend große Anfangsfinanzierung zustande kommen, dann wäre es besser, gar keinen Kredit zu gewähren, um eine Vermögensvernichtung zu vermeiden.
2. Daher sollte die Höhe des gewährten Kredites an Start-ups oder junge Unternehmen nicht vornehmlich sicherheitsorientiert erfolgen – definiert über die Höhe der vorhandenen Sicherheiten beim Schuldner – sondern chancenorientiert – definiert über realistische Erfolgchancen der anvisierten Geschäftsidee. Ein solcher Ansatz der Kreditvergabe hätte eine erheblich veränderte Kreditprüfungsstrategie der Banken zur Folge. Hier wären eher inhaltlich kompetente Branchenkenner gefragt als Kredit-sachbearbeiter. Eine solche Veränderung der Qualifikations- und Kenntnisprofile in den Kreditabteilungen der Banken können nicht administrativ oder gesetzlich verord-

net werden, sondern müssen sich aus einer entsprechenden Umorientierung entwickeln.

Für die meisten Branchen lassen sich von Branchenkennern die Erfolgsaussichten von vorgeesehenen Produkten und Geschäftsideen recht gut einschätzen. Die allermeisten Unternehmen werden im Nicht-High-Tech-Sektor gegründet (vgl. Fryges et al. 2009) und besitzen daher Geschäftsmodelle, die eine realistische Risikoabschätzung erlauben. Es ist somit davon auszugehen, dass der hier vorgeschlagene Strategiewechsel der Banken bei der Startfinanzierung von jungen Unternehmen auf soliden Risikoanalysen basieren würde. Eine eher chancenorientierte Kreditvergabe würde die Notwendigkeit, umfassende Sicherheiten auch aus dem privaten Vermögen des Gründers beizubringen, deutlich verringern. So ließen sich viele der auf eine Unternehmensinsolvenz folgenden Privatinsolvenzen der Unternehmerperson vermeiden.

Grundsätzlich rührt die Schwierigkeit, die Kapitalgeber vor einer großzügigeren Kreditgewährung – die nicht in hohem Maße mit Sicherheiten hinterlegt ist – an junge Unternehmen zurückschrecken lässt, aus einer Asymmetrie zwischen Erfolg und Misserfolg her. Hat der Kreditnehmer Erfolg und kann er den Kredit bedienen, fließt der Kredit – verzinst – an die Bank zurück. Der Verdienst der Bank wird definiert durch den vereinbarten Zinssatz. Im Fall eines Misserfolgs hat die Bank, ohne dass entsprechende Sicherheiten gegeben wurden, den Totalverlust der eingesetzten Kreditsumme zu tragen. Selbst bei einer relativ kleinen Wahrscheinlichkeit für einen Totalverlust wäre der erwartete Ertrag aus einem solchen Kreditgeschäft für die Bank nicht sehr hoch. Dies würde sich erheblich ändern, wenn im Erfolgsfalle die Bank nicht nur im Rahmen des fixierten Zinssatzes verdienen würde, sondern in Abhängigkeit des tatsächlichen Erfolgs. Die positiven Rückflüsse wären nicht auf den Zinsertrag begrenzt. Der erwartete Gewinn aus dem Kreditgeschäft wäre deutlich größer als im Normalfall eines Kreditgeschäfts gleichen Umfangs und die Anreize für den Kreditgeber, ein solches Geschäft einzugehen, entsprechend höher. Dies gilt umso mehr, wenn nicht von einem sondern von einer Vielzahl von Krediten ausgegangen wird. *Ein* Totalverlust muss bei normaler Verzinsung durch eine *Vielzahl* von kleinen Verdiensten bei nicht ausgefallenen Kreditgeschäften kompensiert werden. Im Falle einer erfolgsorientierten Beteiligung würden einige wenige sehr erfolgreiche Projekte ausreichen, um anderweitig anfallende Verluste zu decken.

Die hier beschriebenen Mechanismen einer am Erfolg der jungen Unternehmen orientierten Finanzierung entsprechen in weiten Teilen einer Finanzierung über Beteiligungskapital. Genau in dieser Richtung kann eine Lösung für eine Gewichtsverschiebung der Finanzierung von jungen Unternehmen liegen: Eine Ausweitung der Finanzierung über Kapitalbeteiligungen. Dabei spielt das Risikoportfolio des Kapitalgebers eine entscheidende Rolle. Viele Start-ups mit hohem Risiko können nur dann finanziert werden, wenn gleichzeitig auch viele erfolgreiche Gründungen finanziert werden, die entsprechende Rückflüsse generieren. Da für die Frühphasenfinanzierung aus privaten Beteiligungsfonds in Deutschland in keiner Weise hinreichend große Finanzierungsvolumen zur Verfügung stehen, bietet sich für eine solche Beteiligungsfinanzierung ein großer zentraler Beteiligungsfonds an. Nach dem Vorbild des High-Tech-Gründerfonds (der nur für hochinnovative Unternehmen eine Finanzierung

anbietet) kann ein aus privaten (beispielsweise Banken) und öffentlichen Mitteln gespeister Beteiligungsfonds für Gründungsprojekte in Deutschland entstehen. Eine solche zentrale Lösung böte die Gewähr für eine immense Risikostreuung und eine breite Austarierung der verschiedenen Risiken. Er hätte hinreichende Seriosität, so dass unter der staatlichen Moderation auch ein Teil der in der deutschen Gründerszene vorhandenen Skepsis gegenüber Beteiligungsfinanzierung und der damit verbundenen Aufgabe der hundertprozentigen Kontrolle über das eigenen Unternehmen abgebaut würde.

Neben der Problematik einer zu knappen Anfangsfinanzierung, sind die betriebswirtschaftlichen oder kaufmännischen Kenntnisse der Gründer oft nicht ausreichend. Diese Defizite ziehen strategische Fehlentscheidungen nach sich oder führen zu falschen Entscheidungen im Betriebsablauf. Es wäre naheliegend, das Angebot an entsprechenden Beratungen, Schulungen, Literatur oder einer in diese Richtung zielende Ausbildung auszuweiten. Allerdings fehlt es nach Ansicht der Autoren nicht an diesen Angeboten, die in einer Vielzahl verfügbar sind. An den Hochschulen ist die so genannte Entrepreneurship Education weit verbreitet, IHKs bieten eine breite Palette von Angeboten im Rahmen der Gründerberatung und eine Vielzahl von privaten Anbietern und Unternehmensberatern mit spezifischen Angeboten sind am Markt aktiv. Hier können kaum noch substantielle Ausweitungen erreicht werden und wären auch kaum sinnvoll. Wenn Jungunternehmer in der Vorgründungsphase und in der ersten Lebensphase ihres Unternehmens solche Angebote nicht nachfragen, würde auch eine Steigerung des Angebots keine positiven Effekte haben.

Ergänzend zu den bereits bestehenden Beratungsangeboten sollte aber eine Verbesserung direkter Unterstützung von jungen Unternehmen durch erfahrene Mentoren organisiert werden. Ehemalige Manager, Berater oder Branchenkenner sollten viel stärker als derzeit in Netzwerken organisiert jungen Unternehmen konkrete Unterstützung bei strategischen Entscheidungen und bei der Organisation des Geschäftsbetriebs helfen oder Coachingdienste anbieten. Solche Netzwerke sollten regional orientiert sein. IHKs und HWKs sind naheliegende Organisatoren dafür.

Krisenbewältigung

Eine im Vergleich zum alten Recht neue Zielsetzung des gegenwärtigen Insolvenzrechts ist die Möglichkeit der Sanierung eines existenziell bedrohten, aber überlebensfähigen Unternehmens. In der Praxis wird diese Zielsetzung jedoch bereits beim Versuch der Sanierung großer, langjährig etablierter Unternehmen aus verschiedensten Gründen vor Probleme gestellt. Erst recht gilt dies für junge Unternehmen. Bei jungen Unternehmen sind erfolgreiche Sanierungen die absolute Ausnahme. So zeigen die Befunde aus den Fokusgruppen, dass Jungunternehmen immer wieder auch an Fehlern scheitern, die etablierten Unternehmen in gleicher Weise unterlaufen, diesen aber von den Geschäftspartnern nachgesehen werden. Junge Unternehmen verfügen noch nicht über das nötige Sozialkapital, das einzelne Fehlleistungen abzufedern hilft. In der Realität der Insolvenzverfahren zeigen sich deutliche Unterschiede im Vorgehen, die auch mit der Größe der betroffenen Unternehmen in Zusammenhang zu stehen scheinen. Zudem kann sich ein unternehmerisches Insolvenzverfahren je nach Unternehmensgröße unterschiedlich auf den privaten Kontext des Unternehmers auswirken.

Vor diesem Hintergrund sollte sich der Gesetzgeber die Frage stellen, ob das geltende Insolvenzrecht – an erster Stelle die komplizierte Regelung des Planverfahrens – den Besonderheiten der Gruppe von jungen Unternehmen hinreichend gerecht wird. Eine – allerdings eher als Maximalforderung anzusehende - Reform läge in der Schaffung eines Sonderinsolvenzrechts für junge und kleine Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten. Zu unterscheiden wären dann drei ausdifferenzierte Verfahrenstypen: Unternehmensinsolvenz, Kleinunternehmensinsolvenz, Verbraucherinsolvenz. Aus Gründen der tatsächlichen Umsetzbarkeit in halbwegs überschaubaren Zeiträumen, ist einer grundlegenden Separierung des Unternehmensinsolvenzrechts wohl eine behutsame, eher kleinformatische Lösung vorzuziehen, die nur punktuelle Modifikationen vornimmt, ohne auf eine prinzipielle Zweiteilung der Unternehmensinsolvenz hinauszulaufen.

Unabhängig von dem dann tatsächlich gewählten Weg einer Anpassung des gegenwärtigen Insolvenzrechts an die Besonderheiten von kleinen oder jungen Unternehmen, sollten einige wichtige inhaltliche Probleme unbedingt angegangen werden:

- Wünschenswert wäre eine Maximierung der professionellen Kompetenz der Richter und auch der Rechtspfleger, die mit der Durchführung von Insolvenzverfahren betraut sind. Hierfür stehen mindestens zwei Alternativen zur Verfügung: Die weitergehende Lösung besteht in der Einrichtung spezieller „Kammern für Insolvenzsachen“ an den Landgerichten, parallel zu den bewährten Kammern für Handelssachen und seit einiger Zeit auch den Kammern für Wettbewerbs- und Patentsachen. In Betracht zu ziehen ist aber auch die Einrichtung von „Schwerpunktgerichten“ in Insolvenzsachen. Nach gegenwärtiger Praxis bestehen im Prinzip an sämtlichen Amtsgerichten als Unterabteilung auch Insolvenzgerichte (§ 2 InsO), die aber größtenteils nicht mit spezialisierten Insolvenzrichtern besetzt sind, sondern von Amtsrichtern mitbetreut werden müssen, deren hauptsächliche Tätigkeit in ganz anderen Bereichen liegen kann.
- Gleichzeitig sollte sich der Gesetzgeber der Frage stellen, ob das geltende Vergütungsrecht für Insolvenzverwalter die nötigen Anreize zur sanierenden Erhaltung gerade junger Unternehmen schafft. Dies betrifft sowohl die Konstruktion der monetären Anreizstrukturen für den Verwalter, als auch andere wirksame Stimuli. So sollte die Vergabe von Verfahren an Insolvenzverwalter durch die Gerichte auch nachvollziehbar nach den Kriterien erfolgreich durchgeführter Sanierungen in der Vergangenheit erfolgen. Hier wird man sicherlich die These vertreten dürfen, dass es sich für Insolvenzverwalter „auszahlen“ sollte, wenn ihnen die restrukturierende Rettung substanzhaltiger Jungunternehmen gelingt. Die Spezialisierung auf kleine und/oder junge Unternehmen sollte ausdrücklich erwünscht sein, und sich für Verwalter auch lohnen.
- In Erwägung zu ziehen ist eine Modifikation des bestehenden Verfahrens dahin, dass die Unternehmen (bzw. Unternehmer) sich im Insolvenzfall obligatorisch von Beratern begleiten lassen, die hohe betriebswirtschaftliche Kompetenz aufweisen um die Chancen für eine Sanierung angeschlagener junger Unternehmen im Rahmen von Insolvenzverfahren zu verbessern. Für eine solche Beratung ist die Spannweite von IHK-Beratern (die auch in den so genannten runden Tischen der IHKs Erfahrungen gesammelt haben) bis hin zu spezialisierten Unternehmens- und Betriebsberatern

denkbar. Monetäre Anreizsysteme sollten dabei die Sanierungsbemühungen aller Beteiligten unterstützen. Nicht zuletzt zeigt die Empirie, dass durch erfolgreiche Sanierungen höhere Gläubigerbefriedigungsquoten erzielt und ein schnelleres Ende des Insolvenzverfahrens herbeigeführt werden.

- Möglichkeiten für außergerichtliche Sanierungsverfahren sollten geschaffen werden. Hier ist beispielsweise an einen von möglichst vielen formalen Anforderungen befreiten Insolvenzplan („light“), der auch kurzfristig erstellt werden kann, zu denken.

Erfolgreich durchgeführte Sanierungen, wie mittels eines Insolvenzplans, sollten keine weitreichenden Nachwirkungen für die betroffenen Unternehmerpersonen haben. Insbesondere sollten alle aus der Unternehmensinsolvenz resultierenden Privatinsolvenzverfahren mit einer erfolgten Unternehmenssanierung auch zu einem rechtlichen Abschluss gebracht werden, um aus den personenbezogenen Verfahren resultierende Nachteile für den weiteren Geschäftsverlauf zu vermeiden. Maßnahmen, die dabei helfen, das Stigma einer Insolvenz abzuschütteln, sind zu begrüßen. Nicht nur im Rahmen von Insolvenzverfahren stellen sich für junge Unternehmen besondere Probleme. In der Praxis wird eine Vielzahl der gescheiterten Unternehmen ohne ein Insolvenzverfahren geschlossen. Wünschenswert wäre hier, die Sanierungsfähigkeit im Vorfeld zu prüfen und die Entwicklung eines integrierten Konzepts einer effizienten und wirksamen Sanierungsberatung – beispielsweise durch die DIHK – voranzutreiben.

11 Anhang

11.1 ZEW-Marktaustrittsbefragung 2009

11.1.1 Befragungsdesign

Ausgangssituation

Um belastbare Daten für die Analyse des Scheiterns junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens zu generieren, war die Durchführung einer Telefonbefragung mittels CATI Teil des Projektauftrags. Unter den Annahmen einer geringeren Fehlerwahrscheinlichkeit durch eine Rückschauverzerrung sowie der besseren Erreichbarkeit wurden erst kürzlich geschlossene Unternehmen in den Fokus der Befragung gestellt. Dementsprechend sollten freiwillige Schließungen und Insolvenzen der beiden vergangenen Jahre 2007 und 2008, also Unternehmensgründungen der Jahre 2002 bis 2008, angesprochen werden. Ziel der Befragung war es, eine rund 4.000 Interviews umfassende geschichtete Stichprobe durch Befragung von (ehemaligen) Unternehmern oder Geschäftsführern dieser Unternehmen zu erheben. Die Schichtung der Nettostichprobe sollte die Hochrechenbarkeit auf die Gesamtheit aller Unternehmensschließungen junger Unternehmen bestimmter Gründungsjahrgänge gewährleisten. Die angestrebte Schichtung der Stichprobe kann dem in Tab. 11-1 dargestellten Stichprobenplan entnommen werden. Unter zusätzlicher Berücksichtigung des Schichtungskriteriums hinsichtlich des Alters der Unternehmen (in Tab. 11-1 nicht ausgewiesen) umfasste der ursprüngliche Stichprobenplan insgesamt 90 Zellen. Die für die Befragung berücksichtigten Branchen umfassen das verarbeitende und Bau-Gewerbe, unternehmensnahe und konsumbezogene Dienstleistungen und das Versicherungsgewerbe. Zum verarbeitenden Gewerbe zählen unter anderem die Chemische Industrie, der Maschinen- und Automobilbau, die Medizin-, Mess- und Steuertechnik, aber auch die Bekleidungs- und Lebensmittelindustrie und Verlage. Unternehmensnahe Dienstleistungen schließen Datenverarbeitung, Forschung und Entwicklung, Postdienste und Spedition ein. Die konsumnahen Dienstleistungen bestehen zum Beispiel aus Reisebüros, Kultur und Sport aber auch die Erwachsenenbildung zählt dazu. Um zu erreichen, dass die Analyse der Schließungsursachen nicht durch Angaben von Unternehmen hoch fluktuierender Branchen dominiert wird, in denen geschlossene Unternehmen ähnliche einem „Drehtüreffekt“ sofort durch Unternehmensgründungen mit gleichen Geschäftsmodellen, die sogar oft in den selben Räumlichkeiten stattfinden, ersetzt werden, wurden bei der Befragung (siehe Kapitel zum methodischen Ansatz) Unternehmen aus Sektoren wie Einzelhandel, Gast- oder Friseurgewerbe nicht befragt. Außerdem wurden Unternehmen, die keine „produktive“ Leistung erbringen und eher Verwaltungstätigkeiten ausführen wie Grundstücks-/Wohnungswesen oder Beteiligungsgesellschaften aus der Befragung herausgehalten.

Tab. 11-1: Stichprobenplan

Typ der Schließung	Sektor					Total
	Verarbeitendes Gewerbe	Bau	Unternehmensnahe Dienstleistungen	Konsumbezogene Dienstleistungen	Versicherungsgewerbe	
Freiwillige Schließungen	1.002	252	498	498	252	2.502
Schließungen durch Insolvenz	300	78	150	150	78	756
Laufende Insolvenzverfahren	300	78	150	150	78	756
Total	1.602	408	798	798	408	4.014

Quelle: ZEW.

Auf Basis der Erfahrungen aus anderen mittels CATI durchgeführten Unternehmensbefragungen konnte angenommen werden, die angestrebten 4.000 Interviews aus den in der Bruttostichprobe zur Verfügung stehenden Kontaktdaten von rund 17.700 Unternehmen realisieren zu können. Grundsätzlich umfassen diese Kontaktdaten die Telefonnummer der Unternehmen sowie die Telefonnummern der mit den Unternehmen in Verbindung stehenden Personen wie Geschäftsführer und Gesellschafter, wobei Angaben zu letzteren in deutlich geringerem Umfang zur Verfügung stehen. Die Bruttostichprobe von 17.700 Unternehmen umfasste gemäß dem Befragungsfokus Unternehmen der Gründungskohorten 2002 bis 2008, die in den Jahren 2007 und 2008 freiwillig geschlossen wurden oder einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt haben. Als freiwillige Schließung wurden alle Unternehmen definiert, für die Creditreform recherchiert hatte, dass die Firma aufgelöst, die Geschäftstätigkeit eingestellt, die Eintragung im Handelsregister gelöscht oder das Gewerbe abgemeldet wurde. Neben den Insolvenzen, sicheren Schließungen und sicher noch aktiven Unternehmen kann in den Daten eine vierte Gruppe von Unternehmen identifiziert werden, die nicht als freiwillige Schließung oder Insolvenz markiert ist. Die Recherchehistorie dieser Unternehmen weicht von der typischer, noch nicht geschlossener Unternehmen ab. Anhand dieser Abweichung kann zwar mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit geschlossen werden, dass das Unternehmen geschlossen wurde, allerdings ist der Überlebensstatus aufgrund der verbleibenden Restunsicherheit dieser „Schattenunternehmen“ dennoch unklar.

11.1.2 Durchführung der Befragung

Pre-Test

Mit der Durchführung der Befragung wurde das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn beauftragt. Vor Beginn der Befragung zur eigentlichen Datenerhebung wurde im Rahmen eines Pre-Tests Verständlichkeit und Vollständigkeit der Fragen getestet

sowie die durchschnittliche Interviewlänge überprüft. Im Pre-Test konnten bei insgesamt 81 Kontaktversuchen 13 vollständige Interviews realisiert werden. Auf Basis der im Pre-Test erhaltenen Reaktionen wurde Fragestellung und Antwortvorgaben einiger Fragen sowohl im Bereich des Screenings als auch im Hauptteil der Befragung angepasst. Anders als die für die Datenerhebung relevanten Fragen im Hauptteil, dienen die Fragen im Bereich des Screenings dazu, den auf Basis der Ausgangsdaten angenommenen gegenwärtigen Status der Unternehmen sowie andere in den Ausgangsdaten vorhandenen Informationen für die Unternehmen zu überprüfen. Bei den im Pre-Test durchgeführten Befragungen zeigte sich beispielsweise, dass Unternehmen, die ein Insolvenzverfahren erfolgreich hinter sich bringen konnten, im Screening als geschäftstätig eingestuft wurden und dadurch aus der Befragung heraus fielen. Damit Informationen über solche Unternehmen nicht verloren gehen, wurde das Screening angepasst und der Fokus der Gruppe „laufendes Insolvenzverfahren“ um Unternehmen erweitert, die bereits erfolgreich ein Insolvenzverfahren hinter sich gebracht haben, aber weiterhin geschäftstätig sind.

Feldphase

Zurückgreifend auf Kontaktdaten von etwas über 14.000 Unternehmen, die in einer ersten Tranche dem ZEM durch das ZEW zur Verfügung gestellt wurden, begann am 01. September 2009 die Feldphase der Telefonbefragung. Mit dem ZEM wurde die Bereitstellung regelmäßiger Statusberichte vereinbart, mit deren Hilfe das ZEW zeitnah über den Fortgang der Befragung informiert war. Die Statusberichte enthalten genaue Angaben über den Kontaktstatus der im CATI-System eingespielten Telefonnummern. So wird neben der Anzahl realisierter Interviews beispielsweise die Anzahl von abgebrochenen Interviews, von Verweigerungen, von im Screening im Sinne der Befragung als falsch eingeordnete Unternehmen oder von endgültig nicht erfolgreichen Kontaktversuchen (z.B. aufgrund „toter“ Anschlüsse) ausgewiesen. Der erste Statusbericht vom 07. September zeigte, dass nach knapp einer Woche Feldphase bereits ein Großteil der in der ersten Tranche enthaltenen Kontaktdaten verbraucht wurde. Dies war vornehmlich darauf zurückzuführen, dass mehr als 30 Prozent der 14.000 Unternehmen aufgrund „toter“ Anschlüsse nicht kontaktiert werden konnten. Auch der Anteil der Fälle, in denen trotz Freizeichen nach mehrmaligen Versuchen niemand erreicht werden konnte, war mit etwas mehr als 17 Prozent relativ hoch. Außergewöhnlich war zudem der mit knapp 10 Prozent hohe Anteil von Fällen, bei denen zwar ein Kontakt zustande kam, jedoch eine Kenntnis über das genannte ehemalige Unternehmen bzw. eine Verbindung zu ihm verneint wurde. Knapp 6 Prozent der bis dato angerufenen Kontakte verweigerten ein Interview. Dem ZEM wurde daraufhin in einer zweiten Tranche die Kontaktdaten der verbleibenden 3.700 Unternehmen übersandt. Nach Übermittlung der Kontaktdaten der zweiten Tranche zeigte sich jedoch schnell, dass diese Maßnahme nicht ausreichend war, um den Prozess der Datenerhebung effizient am Laufen zu halten. Die auf Basis der Erfahrungen aus anderen Telefonbefragungen gebildeten Erwartungen bezüglich des Feldverlaufes wurden nicht erfüllt, da Kontaktversuche mit zum größten Teil nicht mehr am Markt aktiven Unternehmen durch abgemeldete Telefonanschlüsse und höhere Interviewverweigerungsraten schwierig waren.

Um den Prozess der Datenerhebung effizienter zu gestalten und um das Ziel, 4.000 abgeschlossene Interviews zu realisieren, nicht aufgeben zu müssen, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Bei einem Großteil der Unternehmen mit „toten“ Anschlüssen standen Kontaktdaten nur eingeschränkt zur Verfügung, beispielsweise nur die ehemaligen Telefonnummer des Unternehmens, jedoch keiner Telefonnummer von Personen, die mit diesen Unternehmen in Verbindung standen. Diese Lücken wurden unter Bereitstellung eigener Personalkapazitäten versucht zu füllen, indem solche fehlenden Telefonnummern auf Grundlage der Telefonnummerndatenbank „KlickTel“ (erhältlich als CD-ROM) nachrecherchiert wurden. Darüber hinaus wurde der Fokus der Befragung auf junge Unternehmen des Schließungsjahrgangs 2006 ausgedehnt. Dem ZEM wurde infolgedessen eine dritte Tranche mit Kontaktdaten zu rund 13.300 Unternehmen des Schließungsjahrgangs 2006 übermittelt. Für Kontakte mit diesen Unternehmen wurde das Screening dahingehend angepasst, dass – gemäß der gewünschten Altersstruktur – auch junge Unternehmen der Gründungskohorte 2001 zulässig waren. Zwar standen mit der Ausweitung auf den Schließungsjahrgang 2006 eine große Zahl potenzieller Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung, jedoch konnte angenommen werden, dass sich aufgrund des größeren zeitlichen Abstands der Schließung darunter ein noch höherer Anteil „toter“ Anschlüsse befand, als in den Kontaktdaten der Schließungsjahrgänge 2007 und 2008.

Nach Übermittlung der dritten Tranche standen insgesamt nun ausreichend Kontaktdaten zur Verfügung, um den Prozess der Datenerhebung vorerst nicht ins Stocken geraten zu lassen. Die Erfolgsrate realisierter Interviews entwickelte in der sich allerdings sehr ungleich über die 90 Zellen des Stichprobenplans hinweg. Während sich einige Zellen rasch füllten, blieben andere deutlich hinter der angestrebten Belegung zurück. Dies hatte zur Folge, dass es für Kontaktdaten zu Unternehmen, die bereits gefüllten Zellen zuzuordnen waren, keine Verwendung mehr gab und sich so die Anzahl der im weiteren Befragungsprozess noch zur Verfügung stehenden Nummern zunehmend verringerte. Im Speziellen wurde die Anzahl noch nicht kontaktierter Nummern bei freiwillig geschlossenen Unternehmen bestimmter Sektoren und insgesamt bei Unternehmen mit Insolvenzverfahren knapp. Dies machte die weitere Zufuhr neuer Telefonnummern notwendig. Die Öffnung von Zellen – also die Generierung von Interviews auch über die im Stichprobenplan vorgegebene Anzahl von Interviews hinaus – in großem Ausmaß war kein gangbarer Weg, da dies zu einer massiven Verzerrung der Befragungsstichprobe geführt hätte.

Um die Knappheit für die Gruppe der freiwilligen Schließungen zu beheben, wurde auf die eingangs beschriebene Gruppe der Schattenunternehmen zurückgegriffen. Kontaktdaten zu rund 6.800 dieser Unternehmen, gegründet im Zeitraum 2002 bis 2008 und vermutlich geschlossen in den Jahren 2007 oder 2008, wurden dem ZEM bereitgestellt. Die Identifizierung des Überlebensstatus sowie die Zuordnung zu den Schließungsjahren erfolgte für diese Unternehmen mit Hilfe der Angaben aus dem Screening. Für die Gruppe der Unternehmen mit Insolvenzverfahren standen dagegen in den definierten Schichten jedoch keine weiteren Kontaktdaten mehr bereit. Eigens für diese Gruppe musste daher der Fokus der Befragung noch einmal erweitert werden. Aufgrund des zunehmenden Risikos von Rückschauverzerrungen war die Ausweitung des Fokus auf den Schließungsjahrgang 2005 kein gangbarer Weg. Daher wurde der jüngste Schließungsjahrgang hinzugenommen, also junge Unter-

nehmen in den Daten identifiziert, die im ersten Halbjahr 2009 die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens beantragten. Gemäß der gewünschten Altersstruktur handelte es sich hierbei um Unternehmen der Gründungsjahrgänge 2003 bis 2008. Rund 4.100 Kontaktdaten zu jungen Unternehmen in einem Insolvenzverfahren konnten so dem ZEM zusätzlich zur Verfügung gestellt werden.

Tab. 11-2 zeigt den abschließenden Statusbericht nach Beendigung der Feldphase. Er spiegelt wider, welche zum Teil unerwarteten Probleme – zumindest bezogen auf ihr Ausmaß – die Datenerhebung erschwerten. Mehr als ein Viertel der über 40.000 Unternehmen konnten aufgrund „toter“ Anschlüsse nicht kontaktiert werden. Dies ist ein im Vergleich zu den Erfahrungen früherer Telefonbefragungen sehr hoher Anteil, der wohl dem Studienobjekt – bereits geschlossener Unternehmen – geschuldet ist. Außergewöhnlich hoch war zudem der Anteil von Fällen, bei denen zwar ein Kontakt zustande kam, jedoch eine Kenntnis über das genannte ehemalige Unternehmen bzw. eine Verbindung zu ihm verneint wurde. Bei fast 15 Prozent der Fälle trat dieses Phänomen auf. Zum einen spielt hier die eigene Nachrechercheaktivität von Telefonnummern, bei der auf der Ebene von PLZ-Bereichen nach na-

Tab. 11-2: Abschließender Statusbericht der Telefonbefragung

	Anzahl	in Prozent
Faxnummer	980	2,44
Interview abgebrochen	148	0,37
Interview abgeschlossen	2.991	7,44
Interview abgeschlossen – Pre-Test	16	0,04
Interview unterbrochen	3	0,01
Unternehmen unbekannt	5.777	14,38
Kontaktgespräch – Gründung außerhalb Zielzeitraum	350	0,87
Kontaktgespräch – Schließung außerhalb Zielzeitraum	1.843	4,59
Kontaktgespräch – Verständigungsschwierigkeiten	190	0,48
Nicht erreicht	743	1,85
Nummer nicht kontaktiert – Quote erfüllt	9.149	22,77
Screening – Gründung außerhalb Zielzeitraum	947	2,36
Screening – Keine Angabe im Screening	5	0,01
Screening – Schließung außerhalb Zielzeitraum	2.477	6,16
Ausstehende Termine	28	0,06
Projektgesellschaft	473	1,18
Verweigerungen	3.893	9,69
Kein Anschluss unter dieser Nummer	10.169	25,31
Total	40.182	100,00

Quelle: Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM).

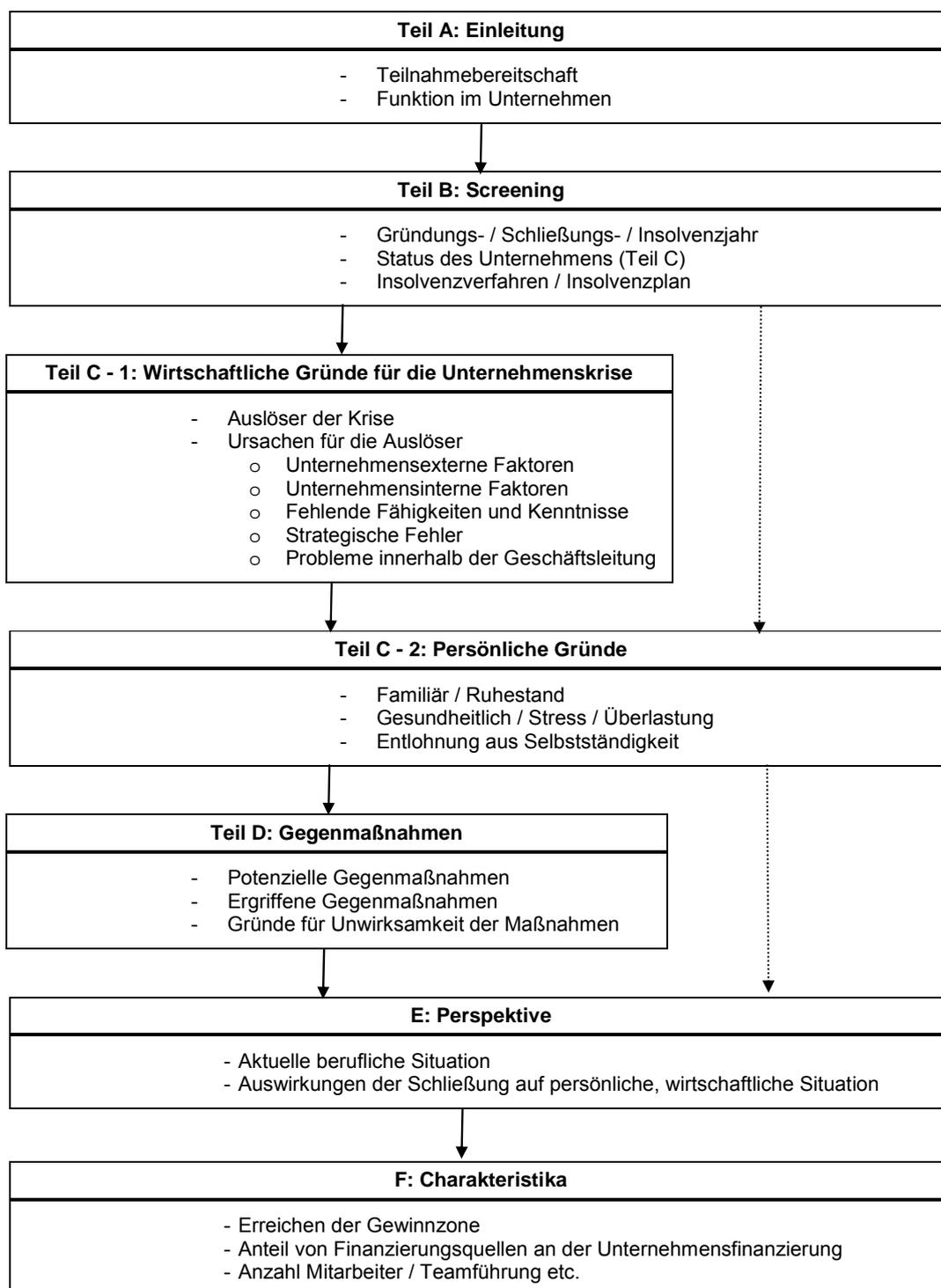
menidentischen Einträgen relevanter Personen gesucht wurde, eine Rolle, zum anderen kann aber auch von einer Art „Verleugnungseffekt“ ausgegangen werden. Dies dürfte insbesondere Personen betreffen, die eine schlechte Erfahrung mit der Selbständigkeit gemacht und mit der Vergangenheit abgeschlossen haben. Insgesamt rund 14 Prozent der Unternehmen wurden im Screening-Prozess der Befragung aussortiert, weil ihre Gründung oder Schließung nach eigenen Angaben nicht in den Zielzeitraum fiel. Bei knapp 10 Prozent der Unternehmen verweigerten die erreichten Personen ein Interview. Insgesamt konnten 3.007 vollständige Interviews realisiert werden. Davon wurden 16 Interviews im Rahmen des Pre-Tests mit einem im Hauptteil leicht modifizierten Fragebogen erhoben. Diese Modifizierungen dürften sich aber nicht wesentlich auf das Antwortverhalten ausgewirkt haben, weshalb der Verwendung dieser Beobachtungen im Rahmen der Auswertungen keine triftigen Einwände entgegenstehen.

Tab. 11-3: Verteilung der realisierten Stichprobe

Typ der Schließung	Sektor					Total
	Verarbeitendes Gewerbe	Bau	Unternehmensnahe Dienstleistungen	Konsumbezogene Dienstleistungen	Versicherungsge- werbe	
Freiwillige Schließungen	290	376	706	430	201	2.003
Schließungen durch Insolvenz	208	177	295	133	33	846
Laufendes oder überlebtes Insolvenzverfahren	34	49	48	24	3	158
Total	532	602	1.049	587	237	3.007

Quelle: ZEW.

11.1.3 Struktur des Fragebogens



11.2 Fokusgruppen

11.2.1 Die wissenschaftliche Methode „Fokusgruppe“

Die Analyse der Diskussionsverläufe von Fokusgruppen (focus groups), die zu bestimmten Gegenständen befragt werden, zählt zu den bewährten Instrumenten qualitativer Sozialforschung. In diesem Sinne werden Fokusgruppen definiert als „a re-search technique that collects data through group interaction on a topic determined by the researcher“ (Morgan 1996, 130). Es geht also keineswegs nur um eine additive Betrachtung der einzelnen Diskussionsbeiträge; genauso wichtig sind die dynamischen, synergetischen Prozesse, die sich im Verlauf der Gruppendiskussion entfalten.

Aufmerksamkeit gebührt dabei auch nonverbalem Verhalten der Teilnehmer, zum Beispiel demonstrativem Kopfschütteln oder beifälligem Nicken, ebenso wie subtileren Körpersignalen. Zum methodischen Standardrepertoire gehören deshalb die un-mittelbare Beobachtung durch den auswertenden Forscher und Videoaufzeichnungen im Einverständnis aller Betroffenen. Der Beobachter sollte nach Möglichkeit nicht nur über die genuine Kompetenz zum thematischen Feld der Untersuchung verfügen, sondern auch über eine Qualifikation zur Einschätzung kommunikativer Prozesse.

Aus wahrnehmungspsychologischer Sicht sind Signale der Zustimmung oder Distanzierung bei der Auswertung von Fokusgruppen von besonderem Interesse. Zu den gesicherten Befunden der psychologischen Forschung gehört der Nachweis der sogenannten Konsensus-Überschätzung (consensus bias): Nicht nur Laien, sondern auch Experten unterliegen einer starken Neigung, ihre eigenen Überzeugungen für verbreiteter zu halten als das tatsächlich zutrifft. Eine aktuelle Studie (Klöhn/Stephan 2009) hat dies auch für die Urteilsbildung juristischer Experten (Richter, Staatsanwälte) eindrucksvoll nachweisen können. Aus diesem Grund sind Behauptungen einzelner Teilnehmer von Fokusgruppen, ihre Bewertungen würden von der Mehrheit fach-einschlägiger Experten geteilt, stets mit einem Vorbehalt zu versehen, sofern sich die Konsensbehauptung nicht durch externe Indikatoren stützen lässt, etwa durch einvernehmliches Nicken vieler anderer Teilnehmer.

Die Beobachtung (auch) der nonverbalen Interaktionsprozesse in Fokusgruppen ist in methodischer Hinsicht geboten, um Wahrnehmungsverzerrungen vorzubeugen, die auf die Ergebnisse durchschlagen können. In den Wortprotokollen, die das Fundament der Auswertung am Schreibtisch bilden, werden alle Redebeiträge schriftlich festgehalten. Diese Umschriften freier Rede können schon den Tonfall und die Körpersprache des jeweiligen Sprechers nicht abbilden und noch weniger die körpersprachlichen Reaktionen der anderen Gruppenmitglieder. Solche Reaktionen können, wie man schon seit der antiken Rhetorik weiß, vielsagender ausfallen als verbale Zustimmung oder Kritik, die in anschließenden Redebeiträgen oft nur andeutungsweise mitschwingen und aus mancherlei Gründen sogar ganz ausbleiben können. Einer dieser Gründe ist in akademischen Diskussionen häufig anzutreffen: Mehrere Teilnehmer melden sich beim Diskussionsleiter fast gleichzeitig zu Wort; während der erste Teilnehmer spricht, durchdenken die anderen die Einzelheiten ihrer beabsich-

tigten Statements, ohne dem Fortgang, den die Diskussion seit ihrer Wortmeldung nimmt, noch nennenswerte Aufmerksamkeit zu widmen.

Um die Beobachterperspektive nicht zu trüben, darf der auswertende Forscher nicht zugleich die Rolle des Moderators der Diskussion einnehmen. Der Moderator muss sowohl über Fachkompetenz – hier im Bereich der Unternehmensinsolvenz und -sanierung – als auch über Erfahrung in der Leitung von Diskussionsrunden verfügen. Seine Aufgabe ist keine leichte: Das methodische Schrifttum betont, dass seine Rolle passiv sein muss; er hat sich vor der Versuchung zu hüten, die Diskussion inhaltlich zu steuern oder gar zu dominieren, muss aber gleichzeitig einen gradlinigen und konstruktiven Verlauf garantieren. Diese beiden Ziele sind in der Theorie leicht zu unterscheiden; in der Praxis ist die Grenzziehung fließend und mitunter durchaus heikel.

11.2.2 Organisation und Ablauf der durchgeführten Fokusgruppen

Moderator beider Gruppen war Georg Bitter, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Bank- und Kapitalmarktrecht, Insolvenzrecht an der Universität Mannheim. Er folgte einem Gesprächsleitfaden, den die beteiligten Wissenschaftler des ZEW und des ZIS gemeinsam ausgearbeitet hatten.

Die Struktur, die der Leitfaden vorgab, war für beide Gruppen die gleiche. Am Anfang stand jeweils eine Vorstellungsrunde. Die Teilnehmer wurden darum gebeten, sich in wenigen Sätzen vorzustellen. Daran schloss sich eine erste Fragerunde an. Der Moderator erbat von jedem Teilnehmer eine spontane, intuitive Antwort auf die Frage nach Ursachen des Scheiterns, die gerade für junge, erst wenige Jahre am Markt befindliche Unternehmen wichtig seien. Die Teilnehmer sollten sich mit ihren ersten Assoziationen gleichsam in die Rolle von Passanten versetzen, die auf der Straße unvorbereitet um kurze Statements gebeten würden.

Diese Fragestellung wirkt auf den ersten Blick irritierend, weil die Ausgangslage der Teilnehmer eine ganz andere ist, als die von Passanten, die sich unvorbereitet mit einer komplexen Fragestellung konfrontiert sehen. Von Spontaneität konnte, streng genommen, keine Rede sein: Die Teilnehmer waren durch Einladungsgespräche und begleitende Informationsschreiben über die wissenschaftliche Fragestellung informiert. Auch der Auftraggeber der Studie und damit zugleich die möglichen wirtschafts- und rechtspolitischen Implikationen waren ihnen bekannt. Daher war davon auszugehen, dass die meisten Teilnehmer im Vorfeld in einen internen Reflexionsprozess eingetreten waren, der um ihre möglichen Beiträge zur Gruppendiskussion kreiste.

Die Gestaltung der Frage bezweckte die emotionale Entlastung der Teilnehmer, denen so ermöglicht wurde, in einem hochkarätigen Expertenkreis „ins Unreine“ zu sprechen, also nicht mit einem „Eingangsreferat“ aufwarten müssen. Tatsächlich entfaltete sich in beiden Fokusgruppen sogleich ein entspanntes Gesprächsklima, das die Entfaltung der Diskussion förderte. Wie nicht anders zu erwarten, waren die Statements gleichwohl auf hohem Niveau angesiedelt. Mehrere Beiträge trugen unverkennbar den Charakter vorbereiteter Kurzreferate.

Im Anschluss an diese erste Fragerunde wurden die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung durch das ZEW präsentiert. Auf diesem Fundament wurde die weitere Diskussion angesiedelt, untergliedert in vier Abschnitte: (1) Einschätzung der Ursachen für die Insolvenz junger Unternehmen; (2) Einschätzung der Chancen der Sanierung junger Unternehmen; (3) Einschätzung der alternativ verfügbaren Instrumente einer erhofften Sanierung innerhalb und außerhalb eines eröffneten Insolvenzverfahrens; (4) Einschätzung der Möglichkeiten zur Vermeidung existenzieller Unternehmenskrisen („Ist eine politisch intendierte Verbesserung der Rahmenbedingungen möglich?“).

Die Auswertung der Ergebnisse der Fokusgruppen und die Ausarbeitung der entsprechenden Abschnitte des Berichts oblag Ulrich Falk, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Rhetorik und Europäische Rechtsgeschichte, der an beiden Sitzungen der Fokusgruppen anwesend war, ohne sich an der Diskussion zu beteiligen.

11.2.3 Die Auswahl der Diskussionsteilnehmer

Von zentraler Bedeutung für den Ertrag von Fokusgruppen sind die Homogenität, Qualität und Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer. Über die ideale Gruppengröße herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Manche Autoren empfehlen kleine Gruppen mit maximal 10 Personen, andere halten Gruppenstärken von 12-15 oder gar von mehr als 20 für durchaus akzeptabel (vgl. z.B. Kitzinger 1996; Howard et al. 1989). Die durchschnittliche Diskussionszeit wird üblicherweise mit einer bis zu zwei Stunden angesetzt. Im Dienstleistungsprojekt wurde die zeitliche Obergrenze (zwei volle Zeitstunden) als angemessen erachtet, um das Potential der Teilnehmer ausschöpfen zu können; mit einem Rückgang des Aufmerksamkeitspotentials war wegen der Professionalität aller Beteiligten nicht zu rechnen, anders als etwa bei Fokusgruppen im Bereich der Marktforschung, die mit Verbrauchern besetzt sind.

Die Auswahl und Gewinnung der Teilnehmer war Aufgabe des ZIS. Dieses Forschungszentrum wurde im Jahr 2005 als Untereinheit des Instituts für Unternehmensrecht der Universität Mannheim (IURUM) gegründet, parallel zum Zentrum für Unternehmensnachfolge (ZentU-Ma). Im Institut arbeiten fünf ordentliche Professoren der Fakultät für Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre als Direktoren zusammen (Bitter, Falk, Maschmann, Schäfer, Weller). Aus unterschiedlichen Perspektiven widmen sie sich durchweg auch Problemen der Unternehmensinsolvenz, vor allem aus der Sicht des Arbeits-, Bank-, Gesellschafts- und Kapitalmarktsrechts, des Internationalen Privat- und Wirtschaftsrechts, des Bürgerlichen Rechts, Zivilprozessrechts und der Europäischen Rechtsgeschichte. Diese Bündelung trägt dem Umstand Rechnung, dass es sich beim Insolvenz- und Sanierungsrecht um eine charakteristische Schnittpunktmaterie handelt, nach pointierter Ansicht im wissenschaftlichen Schrifttum sogar um den gemeinsamen Fluchtpunkt aller Teilgebiete des Wirtschaftsrechts.

Dem wissenschaftlichen Beirat des ZIS gehören außerdem ausgewiesene Praktiker an, insbesondere vier Richter aus dem IX. Zivilsenats des Bundesgerichtshofs (Fischer, Ganter, Gehrlein, Kayser), darunter der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende des Senats, in dessen Zuständigkeit das Insolvenzrecht fällt. Einer der Richter – Markus Gehrlein – ist zugleich Honorarprofessor an der Universität Mannheim und dort auch in die Lehre eingebunden. Zu den Aufgaben des ZIS, das in der Rechtsform eines rechtsfähigen, als ge-

meinnützig anerkannten Vereins betrieben wird, gehört die Pflege eines großen, bundesweiten Netzwerks von Insolvenzpraktikern und Unternehmensberatern.

Diesem Netzwerk ist es zu danken, dass die Gewinnung der Teilnehmer für die beiden Expertengruppen, die am 23./24. November 2009 zusammentraten, sehr erfolgreich verlaufen ist. Fast alle Personen, die von den Organisatoren des ZIS zur Teilnahme eingeladen wurden, haben spontan zugesagt. Das wichtigste Auswahlkriterium für die Einladung war selbstverständlich hohe professionelle Qualität, verbunden mit einem reichen Erfahrungsschatz.

In einem ersten Schritt wurden von den Mitgliedern des Vorstands des ZIS zwei interne Vorschlagslisten (Insolvenzverwalter; Unternehmensberater mit einem Schwerpunkt im Bereich der Sanierung von Krisenunternehmen) zusammengestellt. Auf diese Listen, die jeweils 20 Personen umfassten, wurden nur Experten aufgenommen, deren professionelle Qualität und potenzielle Kooperationsbereitschaft evident positiv zu beurteilen war. Im zweiten Schritt haben die Organisatoren diese Listen „abgearbeitet“, wobei vier weitere Auswahlkriterien hinzukamen: Angestrebt wurde eine weite überregionale Streuung, eine Mischung von Experten aus kleineren und größeren Verwalterkanzleien bzw. Beraterfirmen, eine Durchmischung hinsichtlich des Alters, um nicht nur Experten aus einer einzigen Alterskohorte zusammenzuführen, und – last but not least – die gehörige Berücksichtigung von Frauen.

Diese ergänzenden Kriterien ließen sich bei der konkreten Auswahl überwiegend problemlos umsetzen. Offensichtlich defizitär blieb allerdings der Anteil der Frauen, was nicht der Auswahlpolitik anzulasten ist, sondern dem unhintergehbaren Faktum, dass die Insolvenz- und Sanierungspraxis zu den leider immer noch sehr stark von Männern dominierten Bereichen gehört. Insolvenzverwalterinnen, die von den zuständigen Gerichten mit einer Vielzahl eigenständiger Unternehmensinsolvenzen betraut werden, oder die sich als eigenständige Sanierungsberaterinnen haben profilieren können, sind nach wie vor die seltene Ausnahme.

Leichte Abstriche erschienen den Organisatoren angeraten beim Zusatzkriterium der bundesweiten Streuung: Weite Anreisewege – hier namentlich aus Norddeutschland – erhöhen unvermeidlich das Risiko des verspäteten Eintreffens. Profilierten Vertretern zeitlich stark belasteter Berufsgruppen kann man auch nicht ohne weiteres ansinnen, bei der Anreise einen mehrstündigen „Puffer“ einzuplanen und die Rückreise erst am Folgetag antreten zu können.

In den einzelnen, persönlich geführten Einladungsgesprächen wurde deutlich, dass Thema, Konzeption und Zielsetzung des Projekts als anregend und fruchtbar wahrgenommen werden. Auf einen nahe liegenden konzeptionellen Kritikpunkt, den ein Teil der eingeladenen Insolvenzverwalter erwartungsgemäß ansprach, ist zurückzukommen. Zudem haben es die Experten offensichtlich als Ehre empfunden, zu einem Dienstleistungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter Federführung des ZEW Mannheim mitwirken zu dürfen. Entsprechend gering fiel auch die Quote kurzfristiger Absagen aus, die bei einem zeitlich extrem beanspruchten Teilnehmerkreis unweigerlich einkalkuliert werden müssen: Von den insgesamt 22 eingeladenen Personen sah sich in beiden Gruppen jeweils nur eine Person zur Absage am Vortag genötigt. Zu dieser günstigen Quote haben sicherlich auch die Abstriche beim Zusatzkriterium der überregionalen Streuung beigetragen.

Tab. 11-4: Teilnehmer(innen) der Fokusgruppen

Teilnehmer der Fokusgruppen	
Insolvenzverwalter(innen) 23. November 2009	Sanierungsberater(innen) 24. November 2009
1. Dr. Göran Berger (Heidelberg) Wellensiek Rechtsanwälte (Partner)	1. Horst Billotet (Bornheim) H. Billotet Managementberatung & Interimsmanagement
2. Dr. Susanne Berner (Berlin) Dr. Berner Insolvenzverwaltung	2. Kolja von Bismarck (Frankfurt a.M.) Linklaters LLP
3. Peter Depré (Mannheim) Depré Rechtsanwalts AG (Vorstand)	3. Markus Ernestus (Mannheim) Ernestus Rechtsanwälte
4. Michael Hawelka (Leipzig / Stuttgart) Hauser & Hawelka Rechtsanwälte (Partner)	4. Christoph Heyne (Frankfurt a.M. / Wien) Heyne, Schweitzer & Partner Rechtsanwälte
5. Tobias Hoefler (Aschaffenburg) Hack / Hoefler Rechtsanwälte (Partner)	5. Elke Hülshoff (Mannheim) Hülshoff Steuerberatung
6. Thomas Kind (Achern) Schultze & Braun (Partner)	6. Stephan Imkamp (Düsseldorf) Stüttgen & Partner – Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte
7. Karl-Heinrich Lorenz (Mannheim) Pabst / Lorenz & Partner (Partner)	7. Dr. Rainer Riggert (Achern) Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH (Partner)
8. Stefan Meyer (Lübbecke) Meyer Rechtsanwälte Insolvenzverwalter (Partner)	8. Sönke Schulz (Frankfurt a.M.) Sigma Corporate Finance GmbH (Partner und Geschäftsführer)
9. Michael Pluta (Ulm) Pluta Rechtsanwalts GmbH (Geschäftsführer)	9. Dr. Klaus Weskamp (Bad Bergzabern) Unternehmensberatung Inverto AG
10. Dr. Jobst Wellensiek (Heidelberg) Wellensiek Rechtsanwälte (Partner)	10. Hermann Wunderer (Hof/Saale) Rechtsanwaltskanzlei Voelkl & Wunderer (Partner)
11. Martin Wiedemann (Mannheim) Ernestus Rechtsanwälte (Partner)	11. Dr. Martin Ziegler (Heidelberg) Falk & Co. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Im Ergebnis lag die Zahl der Teilnehmer beider Fokusgruppen mit jeweils 11 an der Obergrenze der optimalen Arbeitsfähigkeit solcher Gruppen, bei denen es entscheidend darauf ankommt, allen Teilnehmern angemessene Zeit für ihre eigene Redebeiträge zu bieten. In einem größeren Teilnehmerkreis wären es unvermeidlich, dass mehrere Personen nur relativ kurz zu Wort kommen und ihre Erfahrungshorizonte nicht hinreichend in Worte fassen können, zumal ohnehin mit gruppendynamisch bedingtem Dominanzverhalten einzelner Teilnehmer zu rechnen ist. Dieser Faktor, der auch für souveräne Moderatoren nicht restlos be-

herrschar ist, wirkt sich bei Gruppen mit zweistelliger Teilnehmerzahl besonders negativ aus.

11.2.4 „Liquidierer“ versus „Sanierer“?

In den Einladungsgesprächen äußerten sich mehrere Personen kritisch zu einem konzeptionellen Punkt des Projekts – zur Zweiteilung der Fokusgruppen in „Insolvenzverwalter“ einerseits und sanierende „Unternehmensberater“ andererseits. Diese Kritik ist im Ausgangspunkt leicht nachvollziehbar: Im heutigen Berufsbild des Insolvenzverwalters hat der gesetzliche Auftrag, nach Möglichkeit „zum Erhalt des Unternehmens“ (§ 1 InsO) beizutragen, hohen Stellenwert. Dies gilt nicht nur für das neuartige Instrument des Insolvenzplans, das der Reformgesetzgeber zum 1. Januar 1999 eingeführt hat (§§ 217-269 InsO), sondern auch für das traditionelle Vorgehen im Wege einer sogenannten „Übertragenden Sanierung“, die von den meisten Insolvenzpraktikern als weiterhin völlig unverzichtbar angesehen wird, seiner vielschichtigen Problematik zum Trotz (dazu Falk/Schäfer 2004). Gerade die besonders profilierten Insolvenzverwalter, denen die Insolvenzgerichte große Unternehmensinsolvenzen anvertrauen, verstehen sich primär als „Sanierer“ und nur sekundär – im Falle der Unvermeidlichkeit – als „Liquidierer“.

Diese Kritik traf die Organisatoren nicht unvorbereitet. In den Einladungsgesprächen brachten sie den Hauptgrund in Erinnerung, der die Zweiteilung der Fokusgruppen rechtfertigt: Die empirische Forschung zum deutschen Insolvenzgeschehen (Kranzusch 2009) lässt keinen Zweifel daran aufkommen, dass die liquidierende Abwicklung insolventer Unternehmen auch nach Einführung der Insolvenzordnung den empirischen Normalfall darstellt. Dabei springt der hohe Anteil an Verfahren ins Auge, bei denen die Insolvenzmasse nicht ausreicht, um nennenswerte Erlöse unter den Gläubigern zur Verteilung (§§ 187-206 InsO) zu bringen. Insofern scheint bislang keine nachhaltige Verbesserung gegenüber der Praxis der Insolvenzabwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert unter Geltung der Konkursordnung (dazu Gessner et al. 1978) eingetreten zu sein. Evident ist auch der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Sanierungschancen: Die Aussichten, kleine Unternehmen, die in eine existenzielle Krise geraten sind, noch zu retten, sind signifikant schlechter (Wirtschaft Konkret 2007). Naturgemäß fallen gerade junge Unternehmen in den ersten Jahren ihres Bestehens in diese chancenärmere Kategorie. Auch Insolvenzverwalter, deren Selbstverständnis von ihrer Sanierungsaufgabe geprägt wird, werden in diesem Sektor der Unternehmensinsolvenz überwiegend auf ihre Abwicklungsaufgabe zurückgeworfen. Erfreuliche Ausnahmen, in denen eine Betriebsfortführung, die sich auf mittlere Sicht nicht als Strohfeder erweist, gleichwohl gelingt, verdienen volle Aufmerksamkeit, bestätigen aber zugleich diese Erfahrungsregel.

Im schlimmsten, leider keineswegs seltenen Fall, ist es im Zeitpunkt des Insolvenzantrags bereits zum vollständigen wirtschaftlichen Ruin des schuldenrischen Unternehmens gekommen. Dann verbietet sich – so die gesetzliche Regel – sogar die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, wenn das Unternehmensvermögen voraussichtlich nicht ausreichen wird, um die Kosten des Verfahrens zu decken, vom Ausnahmefall abgesehen, dass sich ein Gläubiger zur Leistung eines Kostenvorschusses bereit findet (§ 26 Abs. 1 InsO). Auf den ersten Blick

leuchtet es freilich nicht ein, warum Insolvenzverwalter mit vollständig gescheiterten Unternehmen überhaupt in näheren Kontakt kommen. Nach gesetzlicher Maßgabe hat das Insolvenzgericht einen Insolvenzverwalter erst mit Eröffnung des Verfahrens zu ernennen (§ 27 Abs. 1 InsO).

Zuvor hat das zuständige Amtsgericht als Insolvenzgericht (§ 2 InsO) von Amts wegen alle bedeutsamen Umstände zu ermitteln und darf dazu unter anderem Sachverständige vernehmen (§ 5 Abs. 1 InsO). In der Praxis läuft dies meistens darauf hinaus, dass das Gericht einen spezialisierten Rechtsanwalt zum Sachverständigen ernennt und mit der Erstellung eines so genannten Eröffnungsgutachtens beauftragt. Der Gutachterauftrag richtet sich gewöhnlich auf die Klärung folgender Fragen: Liegt ein Insolvenzgrund vor? Mit welchen Verfahrenskosten ist zu rechnen? Ist eine diese Kosten deckende Insolvenzmasse vorhanden? Bestehen Aussichten, das insolvente Unternehmen fortzuführen?

Für das Insolvenzgericht ist die Gutachterbestellung zur Beschränkung des eigenen Arbeitsaufwands zwingend geboten, leiden doch die meisten Amtsrichter unter hohen Geschäftslasten; die eigenständige Führung der notwendigen Ermittlungen würde zu untragbaren Verzögerungen führen. Vorteilhaft ist auch die Kompensation gerichtsseitiger Wissens- und Erfahrungsdefizite in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Ein zusätzliches, minder bedeutendes Motiv liegt in der Minimierung des Risikos der Amtshaftung (§ 839 BGB i.V. mit Art. 34 GG), unter anderem wegen fälschlicher Bejahung eines Insolvenzgrundes. Sieht das Gericht vor seiner Entscheidung über den Insolvenzantrag die Notwendigkeit, Maßnahmen zur Sicherung der (etwaigen) Insolvenzmasse zu treffen, so kann es einen vorläufigen Insolvenzverwalter bestellen (§ 21 Abs. 2 InsO); die Wahl fällt fast immer auf den rechtsanwaltlichen Sachverständigen, der im eröffneten Verfahren dann meistens als (endgültiger) Insolvenzverwalter wieder begegnet.

Diese personelle Identität zwischen Gutachter, vorläufigem und endgültigem Insolvenzverwalter erklärt, warum die Expertengruppe der Insolvenzverwalter über profunde Einblicke in die Binnenstruktur gescheiterter Unternehmen verfügt, obwohl über deren Vermögen ein Insolvenzverfahren häufig gerade nicht stattfinden kann.

In der Tat hat sich – insoweit sei der Darstellung der Ergebnisse der Fokusgruppen vorausgegriffen – die Zweiteilung der Fokusgruppen bewährt: Der Wahrnehmungshorizont der Insolvenzverwalter – fokussiert auf das Phänomen junger Krisenunternehmen – unterschied sich signifikant von dem der Unternehmensberater. Deshalb ist es geboten, bei der Darstellung der Ergebnisse konsequent zwischen den beiden Gruppen zu unterscheiden, auch wenn letztlich eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung der existenziellen Krise junger Unternehmen und der Bewältigungschancen verbleiben.

11.3 Datenbasis für das multinomiale Logit

Tab. 11-5: Deskriptive Statistik

Variablen	Mittelwert	Standard Abw.	Min	Max
Kein Marktaustritt	0,91	0,29	0	1
Marktaustritt (ohne Insolvenz)	0,07	0,25	0	1
Marktaustritt über Insolvenz	0,02	0,14	0	1
Alter des ältesten Gründers	39,45	9,69	16	70
Alter nicht bekannt	0,18	0,38	0	1
Berufsausbildung	0,32	0,47	0	1
Meister / Beamte / BA	0,26	0,44	0	1
Hochschule	0,38	0,49	0	1
Leitungserfahrung (abh. Besch.)	0,39	0,49	0	1
Unternehmererfahrung	0,21	0,41	0	1
Branchenerfahrung	14,59	9,18	1	55
Restarter	0,15	0,35	0	1
In Branchenerfahrung in Jahren	2,43	0,80	0	4,01
Kaufm. und tech. Erfahrung	0,06	0,24	0	1
Eigene Gründungsmotivation	0,74	0,44	0	1
Anzahl der Gründer	1,32	0,62	1	10
Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt (ohne GF)	0,90	1,78	0	13,5
Beschäftigte zum Gründungszeitpunkt Missing	0,02	0,14	0	1
Haftungsbeschränkte Rechtsform	0,23	0,42	0	1
Ostdeutschland	0,17	0,37	0	1
Wettbewerbsvorteil Preis	0,34	0,47	0	1
Wettbewerbsvorteil Produkt	0,79	0,41	0	1
Wettbewerbsvorteil Vermarktung	0,36	0,48	0	1

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel.

11.4 Vergleich internationaler Studien

11.4.1 Datenquellen der internationalen Studien im Ländervergleich

USA

- Headd (2000): Der Datensatz des U.S. Census Bureau's Characteristics of Business Owners (CBO) werden nur Unternehmen, die Steuererklärungen mit 500 USD oder mehr Umsatz haben, berücksichtigt.

Vereinigtes Königreich

- DTI Small Business Service (2007): VAT (Umsatzsteuer) Registrierungen und Abmeldung dienen als Proxy für Gründung und Marktaustritt.
- Hall (1992): British official Receiver (OR); Informationen werden bei der Insolvenzbeantragung erfasst. Daneben wird die Einschätzung des Erfolgs durch den Inhaber und das OR erfasst. Um Verzerrungen zu vermeiden, wird nur auf die Einschätzung der Inhaber zurückgegriffen.

Frankreich

- Abdesselam et al. (2004): Survey SINE 94 (The Information System on new firms) beim INSEE (Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques) enthält Daten zu den Charakteristika der Gründerpersonen. Das Survey SINE97 enthält Informationen bezüglich des Status der im Jahr 1994 erfassten Unternehmen. Die Stichprobe umfasst 23.013 Unternehmen aus der Grundgesamtheit von 96.407 Unternehmen.

Die Berechnung der Gründungsintensität für die USA beruht auf der US Census Bureau's Employer und Non-Employer Statistik. Hierin enthalten sind Unternehmen, die steuerpflichtig und im Unternehmensregister von US Census Bureau eingetragen sind. Mit Hilfe von Beschäftigungsinformationen und weiteren Daten werden Betriebe identifiziert, die dem gleichen Unternehmen angehören. Für eine Identifizierung von wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gibt es keine Hinweise, womit die Gründungsintensität überschätzt werden dürfte. Landwirtschaftliche Betriebe sind von der Berechnung der Gründungsintensitäten ausgenommen.

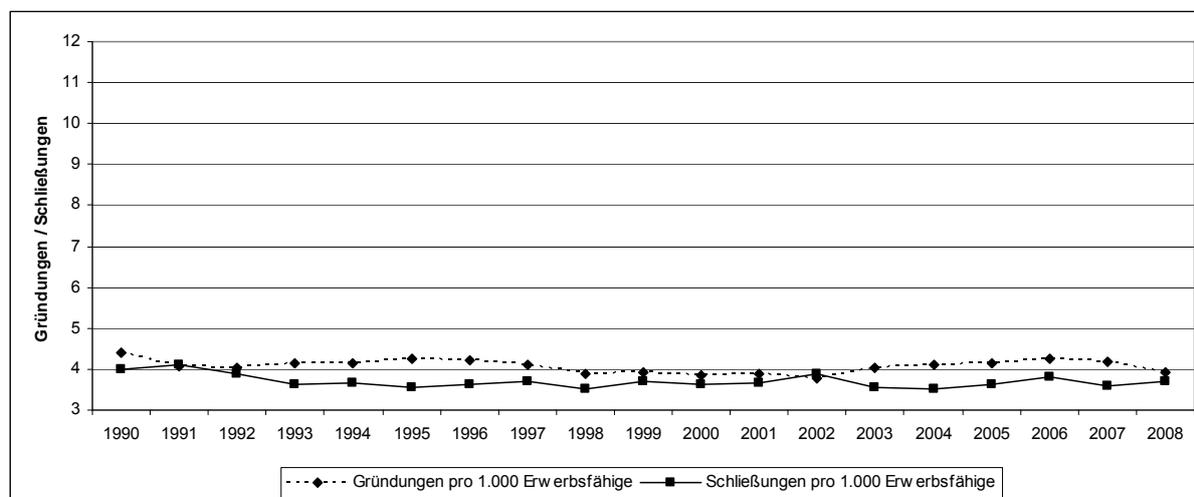
11.4.2 Vergleich von Gründungs- und Schließungsintensitäten nach ausgewählten Ländern

Vereinigte Staaten von Amerika

Abb. 11-1 macht deutlich, dass die Gründungsintensitäten in den Vereinigten Staaten seit den 1990er Jahren zwischen 4,65 und 3,93 Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähigen schwanken. Die Gründungsintensitäten entwickelten sich dabei in mehreren Phasen. In den Jahren 1991 bis 1995 sind sie um 0,21 auf 4,49 gestiegen und danach bis zum Jahr 2002 auf 3,93 gefallen. Ab 2003 stiegen die Gründungsintensitäten erneut an und erreichten bis 2006 einen Wert von 4,43 um dann wieder auf 4,07 im Jahr 2007 und 3,91 im Jahr 2008 zu fallen. Mit 670.058 Unternehmen wurden im Jahr 2006 absolut am meisten Unternehmen gegründet (US SBA, 2009).

Die Schließungsintensitäten sanken in den USA in den Jahren 1991 bis 1993 von 4,33 Schließungen pro 1.000 Erwerbsfähige auf etwa 3,8 und blieben bis 2001 nahezu konstant auf diesem Niveau. In den Jahren 2002 bis 2008 verlief der Zeitpfad der Schließungsintensitäten deutlich volatiler, die Werte schwankten zwischen einem Maximum von 4,05 im Jahr 2002 und einem Minimum von 3,67 im Jahr 2004. Absolut wurden im Jahr 2006 mit 599.333 die meisten Unternehmen geschlossen (US SBA, 2009).

Abb. 11-1: Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten in den USA 1990 bis 2008



Quelle: U.S. Small Business Administration (US SBA), 2009 (Angaben zu Gründungs- und Schließungszahlen) und International Labor Organization (ILO), 2009 (Angaben zu Erwerbsfähigen), eigene Berechnungen.

In den 1990er Jahren sank die Zahl der angemeldeten Insolvenzen in den USA. Insolvenzen machen dort nur einen kleinen Teil aller Unternehmensschließungen aus. So sank der Insolvenzanteil an allen Marktaustritten von etwa 6,3 Prozent im Jahr 2004 auf 3,3 Prozent im Jahr 2006. Seitdem wird jedoch ein stetiger Anstieg verzeichnet. Die für 2008 geschätzte Zahl von etwa 43.500 Insolvenzen ist die höchste seit 2004 und entspricht 7,3 Prozent der Schließungen insgesamt (US SBA, 2009).

Vereinigtes Königreich

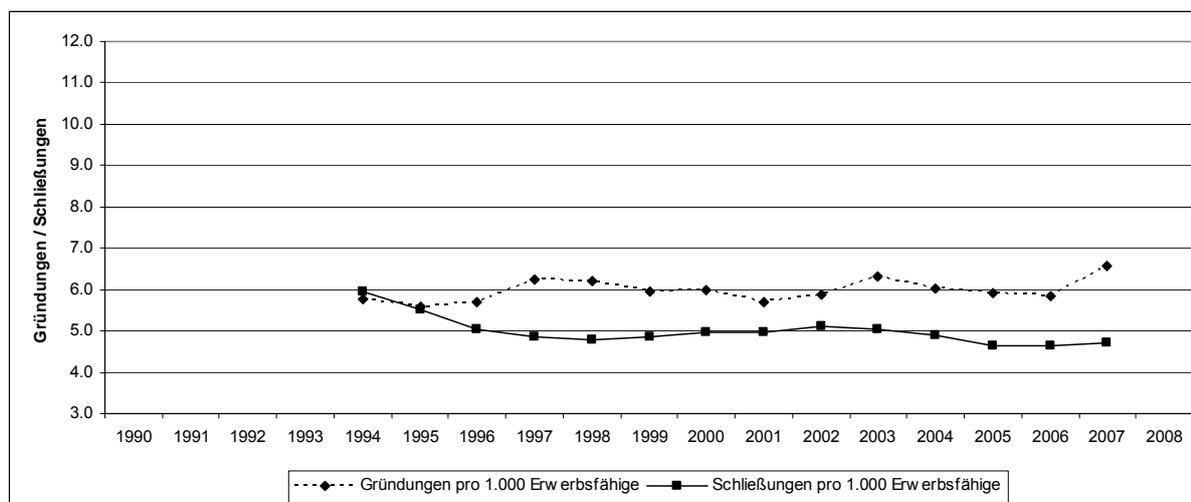
Die Angaben zu Marktein- und Marktaustritten im Vereinigten Königreich und damit auch die Basis zur Berechnung von Überlebenswahrscheinlichkeiten von Gründungen, basieren auf den Daten der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen (VAT-Registrierung).³⁶ Die zeitliche Entwicklung der Gründungsintensitäten ist seit Mitte der 1990er Jahre von einer relativ gleichmäßigen zyklischen Entwicklung gekennzeichnet (vgl. Abb. 11-1). Die relativen Minima waren in den Jahren 1995, 2001 und 2006, die Spitzen des Zeitpfads in den Jahren 1997, 2003 und 2007.

Im Vereinigten Königreich gibt es deutliche regionale Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensdynamik. Die höchste Gründungsintensität ist für London, die geringste für Nordostengland festzustellen. Dabei ging die Anzahl der Gründungen pro 1.000 *Einwohner* in London von 5,3 in 1997 (Huggins und Day, 2005) auf 4,5 in 2005 (Huggins und Izushi, 2008) zurück, während die für Nordostengland konstant bei 1,8 lag³⁷.

³⁶ Berechnungen der Gründungsintensitäten bspw. des UK Competitive Indexes (Huggins und Izushi 2008) basieren auf VAT Registrierungen der National Statistics.

³⁷ Die Informationen zu regionalen Differenzierungen wurden den jeweiligen Jahren des UK Competitiveness Berichtes entnommen (Huggins und Day 2005, Huggins und Izushi 2008). In diesen Berichten werden jeweils Gründungen und Schließungen pro 1.000 Einwohner und nicht pro 1.000 Erwerbsfähiger ausgewiesen. Zum

Abb. 11-2: Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten im UK 1994 bis 2007



Quelle: Department for Business Innovation & Skills (BIS; vormals BERR Enterprise Directorate Analytical Unit), 2008 (Angaben zu Gründungs- und Schließungszahlen) und International Labor Organization (ILO), 2009 (Angaben zu Erwerbsfähigen), eigene Berechnungen.

Einschränkend muss hier betont werden, dass VAT-Registrierungen allerdings nur beschränkt als Grundlage für zur Berechnung von Gründungsintensitäten dienen können. Zum einen ist die Registrierung unter einer bestimmten Umsatzgrenze (variiert über die Zeit) nicht obligatorisch. Dieses wirkt in Richtung Unterschätzung der Gründungstätigkeit insgesamt oder hat zumindest eine Verzögerung der Erfassung zufolge, wenn davon auszugehen ist, dass der Umsatz der Unternehmen im Laufe der Zeit über diese Grenze ansteigt. Zum anderen werden Unternehmen beispielsweise aufgrund von Rechtsformänderungen oder der Gründung nicht selbständiger Einheiten innerhalb eines Konzerns erneut erfasst. Dieser Effekt wirkt eher in Richtung einer Überschätzung der Gründungstätigkeit (Johnson und Conway, 1997).

Die Marktaustrittsintensitäten haben im UK seit Beginn der hier zugrunde gelegten Untersuchungsperiode deutlich abgenommen. Dieser Rückgang erfolgte in zwei Stufen. Vom Jahr 1994 bis 1998 ging die Unternehmensschließungen von 6 Schließungen pro 1.000 Erwerbsfähige auf 4,9 zurück, blieb bis zum Jahr 2004 relativ konstant auf einem Niveau von 4,9 bis 5,2 Schließungen pro 1.000 Erwerbsfähige. Im Jahr 2005 ging die Anzahl der Schließungen auf 4,7 zurück und verharrte bis zum Jahr 2007 (4,78 Schließungen pro 1.000 Erwerbsfähige) auf diesem Niveau.

Frankreich

Für Frankreich stehen Unternehmensangaben, die zur Identifizierung von Gründungen und Marktaustritten, und damit zur Berechnung von entsprechenden Intensitäten dienen können,

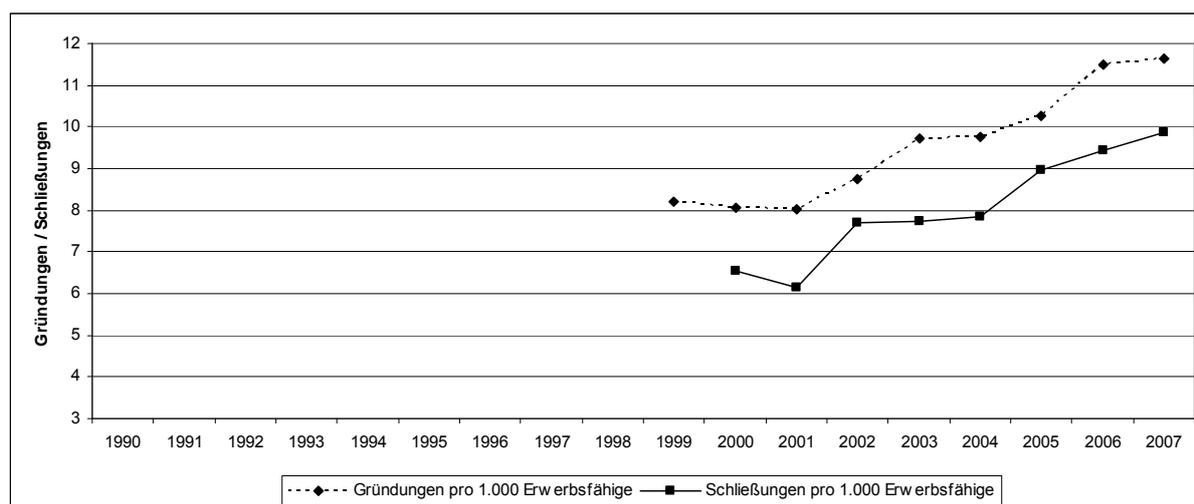
Vergleichen wurden im Vereinigten Königreich im Jahr 1997 durchschnittlich etwa 3,1 und im Jahr 2005 3,0 Unternehmen pro 1.000 Einwohner gegründet. Ein direkter Vergleich mit den Gründungsintensitäten verbietet sich somit.

erst für die Jahre ab 1999 zur Verfügung. Die entsprechenden zeitlichen Entwicklungspfade von Gründungs- und Schließungsintensitäten für Frankreich sind in Abb. 11-3 dargestellt. Die Intensitätswerte für Frankreich liegen jeweils deutlich über denen, die für die anderen Länder errechnet wurden. Ebenfalls markant ist der stetige steile Anstieg der beiden Kurven seit 2001. So wurden im Jahr 2000 noch 213.564 Unternehmen gegründet, was einer Gründungsintensität von 8,2 entspricht. Bis zum Jahr 2007 ist die Anzahl der Gründungen auf 321.478 gestiegen, entsprechend einer Gründungsintensität von 11,7.

In Frankreich erfolgen Gründungen aus der Arbeitslosigkeit in nennenswertem Umfang, so wurden mit einer Intensität von 32 Gründungen pro 1.000 arbeitslosen Personen diese 6,5-mal häufiger beobachtet als Gründungen pro 1.000 Erwerbsfähige insgesamt (Abdesselam et al. 2004).

Im Beobachtungszeitraum ist die Anzahl der Schließungen ebenfalls stark gestiegen. Die Schließungen pro 1.000 Erwerbsfähiger stieg von 6,5 im Jahr 2001 auf 9,4 im Jahr 2007 an. Darunter wurden im Jahr 2001 37.664 und im Jahr 2007 43.382 Insolvenzen verzeichnet.

Abb. 11-3: Entwicklung von Gründungs- und Marktaustrittsintensitäten in Frankreich 1999 bis 2007



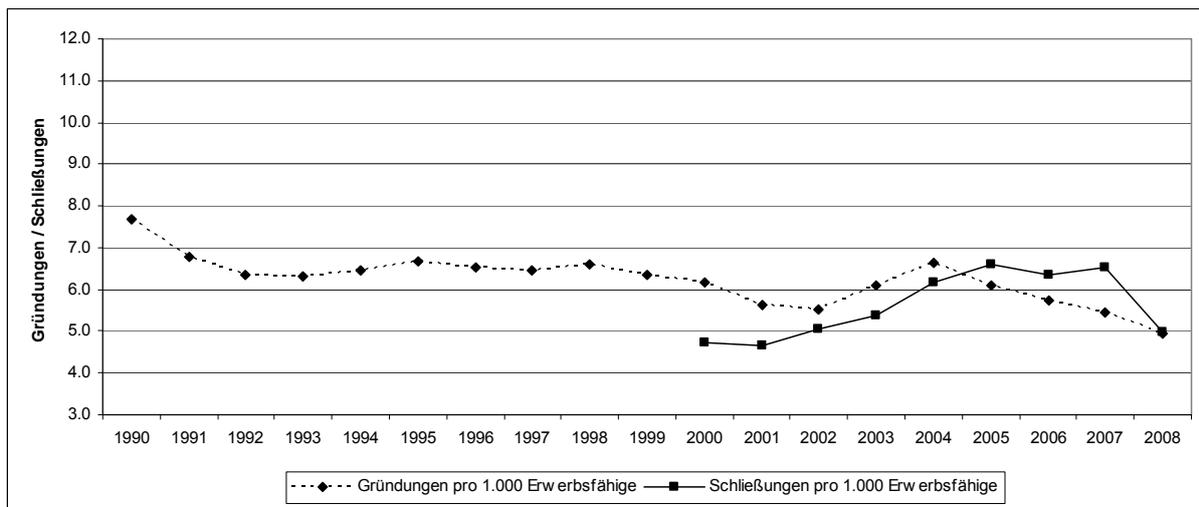
Quelle: Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Etablissements - Sirene), 2009 (Angaben zu Gründungs- und Schließungszahlen) und ILO International Labor Organization, 2009 (Angaben zu Erwerbsfähigen), eigene Berechnungen.

In Frankreich besteht die Möglichkeit vor einer drohenden Insolvenz bzw. Zahlungsunfähigkeit ein „Rettungsverfahren“ zu eröffnen. Aus einem solchen Rettungsverfahren erwächst in mehr als der Hälfte der Fälle ein Rettungsplan (Altares, 2009). Allerdings werden solche Rettungsverfahren mit 694 Fällen im Jahr 2007 (509 Fälle im Jahr 2006) selten in Anspruch genommen. 51 Prozent der Rettungsverfahren werden von Unternehmen mit weniger als 6 Mitarbeitern in Anspruch genommen. 104 Verfahren bei Unternehmen zwischen 20 und 49 Mitarbeitern (+ 49 Prozent) und 45 Verfahren mit mehr als 100 Mitarbeitern (2007: 25). 90 Prozent dieser Unternehmen haben weniger als 10 Mio. € Umsatz, 54 Prozent der Unternehmen weniger als 500.000 €.

Deutschland

Die Entwicklung der Gründungs- und Schließungsintensitäten für Unternehmen aller Altersklassen kann mit Hilfe der Abb. 11-4 nachvollzogen werden. Die Gründungsintensitäten sanken seit Mitte der 1990er Jahre von 6,7 Unternehmen pro 1.000 Erwerbsfähiger auf 5,5 im Jahr 2002. Die Arbeitsmarktreformen mit der verbundenen Gründungsförderung im Rahmen der so genannten Ich-AGs ließen die Gründungsintensitäten bis zum Jahr 2004 auf 6,6 ansteigen. Der Abwärtstrend der Gründungsintensität hat allerdings im Jahr 2005 erneut eingesetzt und setzt sich bis zum aktuellen Rand fort.

Abb. 11-4: Gründungs- und Schließungsintensitäten in Deutschland 1990-2008



Quelle: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), 2009.

Die Schließungsintensität lag im Jahr 2000 auf 4,7 Unternehmen pro 1.000 Erwerbsfähiger und stieg bis zum Jahr 2005 auf einen Wert von 6,6 an. In den Jahren 2005 bis 2007 lag die Schließungsintensität auf diesem Niveau und damit über dem der Gründungsintensität. Im Jahr 2008 ging die Schließungsintensität auf 4,9 zurück und erreichte das Niveau der Gründungsintensität.

12 Literatur

- Abdesselam, R., Bonnet, J. und N. Le Pape (2004): An Explanation of the Life Span of New French Firms, *Small Business Economics* 23, 237-254.
- Agarwal, R. und Audretsch, D.B. (2001): Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival, *The Journal of Industrial Economics*, 49 (1), 21-43.
- Angele (2008): Insolvenzen 2007, *Wirtschaft und Statistik*, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Aldrich, H. E. und Auster, E. (1986): Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Altares (2009): Analyse 1er trimestre 2009: défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, Nanterre, 2009.
- Astebro, T. und I. Bernhardt, (2003): Start-up financing, owner characteristics, and survival, *Journal of Economics and Business* 55, 303-319.
- Bartelsman, E., Scarpetta S. und F. Schivardi (2003): Comparative Analysis of Firm Demographics and Survival: Micro-Level Evidence for the OECD Countries, *OECD Economics Department Working Papers* 348, OECD Publishing.
- Bates (2005): Analysis of young, small firms that have closed, *Journal of Business Venturing* 20, 343-358.
- Bellone, F., Musso, P., Nesta, L. und M. Quéré (2006): Market Selection Along the Firm Cycle, *DIME Working Paper* 2006.07, Series on "Dynamics of Knowledge Accumulation, Competitiveness, Regional Cohesion and Economic Policies".
- Brixy, U., Hessels, J., Hundt, C., Sternberg, R. und H. Stüber (2009): *Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland 2008*. Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover.
- Brüderl, J., Preisendörfer P. und R. Ziegler (1999): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*, Betriebswirtschaftliche Schriften 140, Duncker & Humblot, Berlin.
- Cameron und Trivedi (2005): *Microeconometrics – Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York.
- Carter, R. und H. van Auken (2006): Small Firm Bankruptcy, *Journal of Small Business Management* 44 (4), 493-512.
- Couwenberg, O. (2001): Survival rates in bankruptcy systems: Overlooking the Evidence, *European Journal of Law and Economics* 12 (3), 253-273.
- DTI Small Business Service (2007): *Survival Rates of VAT-Registered Enterprises 1995-2004 – Key Results*.

- Egeln, J., Gehrke, B., Legler, H., Licht, G., Rammer, C. und U. Schmoch (2007): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2007, BMBF (Hrsg.), Bonn und Berlin, http://www.bmbf.de/pub/tlf_2007.pdf.
- Falk, U. und C. Schäfer (2004): Insolvenz- und gesellschaftsrechtliche Risiken der übertragenden Sanierung, in: ZIP 2004, 1337-1346.
- Fichman, M. und Levinthal, D.A. (1991): Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships, *Academy of Management Review* 16 (2), 442-468.
- Franks, J., Nyborg, K. und W. Torous (1996) A Comparison of US, UK, and German Insolvency Codes, *Financial Management* 25 (3), 86-101.
- Franks, J. und O. Sussman (2005) Financial Innovations and Corporate Bankruptcy (2005), *Journal of Financial Intermediation* 14 (3), 283-317.
- Fryges, H., Gottschalk, S., Gude, H., Kohn, K., Müller, K., Niefert, M. und K. Ullrich (2009), Gründungspanelreport, Fahrt aufnehmen in stürmischen Gewässern. Chancen und Herausforderungen in der Entwicklung junger Unternehmen, Mannheim.
- Gessner, V., Rhode, B., Strate, G. und K. Ziegert (1978): Die Praxis der Konkursabwicklung in der Bundesrepublik Deutschland – eine rechtssoziologische Untersuchung.
- Grupp und Legler (2000): Hochtechnologie 2000, Neudefinition der Hochtechnologie für die Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Gutachten für das BMBF, Karlsruhe und Hannover.
- Gottschalk, S., Gude, H., Kohn, K., Spengler, H., Kanzen, S., Licht, G., Müller, K. und M. Niefert (2008), KfW/ZEW-Gründungspanel für Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen - Resultate der ersten Befragungswelle, Oktober 2008, Mannheim.
- Hall (1992): Reasons for insolvency amongst small firms. *Small Business Economics* 4, 237-250.
- Harhoff, D., Stahl, K. und M. Woywode (1998), Legal Form, Growth and Exit of Western German Firms – Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries, *Journal of Industrial Economics* 46, 453-488.
- Headd, B. (2000): Business Success: Factors leading to surviving and closing successfully, Office of Advocacy, U.S. Small Business Administration Working Paper CES, 2000.
- Headd, B. (2005): Business Estimates from the Office of Advocacy: A discussion of Methodology, U.S. Small Business Administration Working Paper, 2005.
- Headd, B. und B. Kirchhoff (2007): Small Business Growth: Searching for Stylized Facts, Office of Advocacy Working Paper 311, 2007.
- Howard, E., Hubelbank, J. und P. Moore (1989): Employer evaluation of graduates: use of the focus groups, *Nurse Educator* 14 (5), 38-41.

-
- Huggins, R. und J. Day. (2005): UK Competitive Index 2005 – The Changing State of the Nation 1997-2005, Robert Huggins Associates, Pontypridd, UK, 2005.
- Huggins, R. und Izushi H. (2008): United Kingdom Competitive Index 2008, Center of International Competitiveness, University of Wales Institute, Cardiff, UK, 2008.
- Johnson, P. und C. Conway (1997). How Good Are the U.K. VAT Registration Data at Measuring Firm Births?, *Small Business Economics* 9, 403-409.
- Kitzinger, J. (1996): Introducing focus groups; in: Mays, N. / Pope, C., *Qualitative Research in Health Care*, London, 36-45.
- Klapper, L., Laeven, L. und R. Rajan (2006): Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship, *Journal of Financial Economics* 82 (3), 591-629.
- Klöhn, L. und E. Stephan (2009): Psychologische Aspekte der Urteilsfindung bei juristischen Experten, in: *Die Unabhängigkeit des Richters. Richterliche Entscheidungsfindung in den Blick genommen*, Tübingen, 65-94.
- Kranzusch, P. (2009): Die Quoten der Insolvenzgläubiger in Regel- und Insolvenzplanverfahren – Ergebnisse von Insolvenzverfahren nach der Insolvenzrechtsreform, *IfM-Materialien* 186.
- Kranzusch, P. und A. Icks (2010): Wann werden Gläubiger ausgezahlt? – Dauer von Unternehmensinsolvenzverfahren im regionalen Vergleich, *IfM-Materialien* 193.
- Lionel, D., Duhautois, R. und D. Redor (2009): Do Public Benefits Have an Impact on New Firms' survival? An Empirical Study on French Data.
- Lowrey, Y. (2009): *Startup Business Characteristics and Dynamics: A Data Analysis of the Kauffman Firm Survey*, Office of Advocacy Working Paper, 2009.
- Lussier, R.N. (1996): Reasons why Small Businesses Fail: And How to Avoid Failure, *The Entrepreneurial Executive*, 1 (2), 10-17.
- Morgan, D.L. (1996): Focus Groups. *Annual Review Sociology* 22, 129-152.
- Musso, P. und S. Schiavo (2008): The impact on financial constraints on firm survival and growth, *Journal of Evolutionary Economics* 18 (2), 135-49.
- Nucci, A. (1999): The Demography of Business Closings. *Small Business Economics* 12 (1), 25-39.
- Perry, S.C. (2001): The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S., *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 201-208.
- Robb, A., Ballou, J., DesRoches, D., Potter, F., Zhao, Z. und E.J. Reedy (2009): *An Overview of the Kauffman Firm Survey – Results from 2004-2007 Data*, Kauffman Foundation.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, (2006): *Widerstreitende Interessen – ungenutzte Chancen*, Wiesbaden, 2006.
- Saridakis, G., Mole, K. und D. Storey (2008): New small firm survival in England, *Empirica* 35, 25-39.
-

- Stahl, H. (2010): Zum Beispiel Controlling ((Besprechung von U. Vanini, Controlling, Stuttgart 2009) FAZ, 22.2.1010, 12.
- Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen Ausgabe 2003, Wiesbaden, 2003
- Sternberg, C., Brixy, U. und Hundt, C. (2007): Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland 2006. Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover.
- Stinchcombe, A., (1965): Social Structure and Organizations, in: March, J.G., Handbook of Organizations, Chicago: Rand-McNally.
- Stokes, D. und Blackburn, R. (2001): Opening up Business Closures: A Study of Businesses that Close and Owners' Exit Routes, Small Business Research Centre, Kingston University, London, UK
- Sullivan, T., Warren, E. und J. Westbrook (1995): Financial Difficulties of Small Businesses and Reasons for their Failure, Small Business Administration Discussion Paper US SBA-95-0403.
- TMO Territoires Marches Opinions (2004): Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales Et Services - Etude sur le devenir des entrepreneurs-créateurs ayant cessé l'exploitation de leur entreprise, Étude 3890 / 9- ED, www.tmoregions.fr.
- US SBA Office of Advocacy (2009): Employer Firm Births and Deaths by Employment Size of Firms, 1989-2006, http://www.sba.gov/advo/research/dyn_b_d8906.pdf (07.10.2009).
- Van Praag, M. (2003): Business Survival and Success of Young Small Business Owners, Small Business Economics 21, 1-17.
- Wagner, J. (1994): The Post-Entry Performance of German Manufacturing Firms, Journal of Industrial Economics 42, 141-152.
- Weber, J. (2007): Von Top-Controllern lernen. Controlling in den Dax 30 – Unternehmen, Weinheim.
- Wetherill, P. (2008): UK Business: Activity, Size and Location – 2008, Office for National Statistics.
- Wirtschaft Konkret (2007): Rettung aus der Insolvenz. Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity, Von Euler Hermes Kreditversicherung in Zusammenarbeit mit ZIS Mannheim.