

Erfolgsfaktor Gründungscontrolling

Von der Fakultät für Maschinenbau, Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen der Brandenburgischen Technischen
Universität Cottbus zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktor der Wirtschaftswissenschaften genehmigte
Dissertation

vorgelegt von

Diplom-Ingenieurin
Meline Karacoglu
geboren am 29.05.1964 in Istanbul-Üsküdar/Türkei

Vorsitzender: Professor Dr. rer. pol. W. Cezanne
Gutachter: Professor Dr. rer. pol. K. Serfling
Gutachter: Honorar-Professorin Dr.-Ing. I. Krebs

Tag der mündlichen Prüfung: 30. Juni 2008

Inhaltsverzeichnis	Seite
<i>Abbildungsverzeichnis</i> _____	<i>IV</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i> _____	<i>VI</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> _____	<i>VII</i>
1 Einleitung _____	1
1.1 Problemstellung _____	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit _____	2
2 Forschungslandschaft, Grundlagen und Bedeutung von Unternehmensgründungen _____	4
2.1 Grundlagen und terminologische Abgrenzung _____	4
2.1.1 Eingrenzung des Begriffs der Unternehmensgründung _____	4
2.1.2 Mittelstand _____	9
2.2 Entwicklung, Bedeutung, sowie Stärken und Schwächen von Neugründungen _____	12
2.2.1 Entwicklung von Neugründungen _____	12
2.2.2 Die Bedeutung von Neugründungen _____	14
2.2.3 Stärken und Schwächen der KMU _____	24
2.2.4 Gründungs- bzw. Unternehmenserfolg _____	28
2.3 Forschungsansätze zur Erklärung des Erfolgs neugegründeter Unternehmen _____	30
2.3.1 Personen-, unternehmens- und umweltbezogene Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung _____	38
2.3.1.1 Personenbezogene Ansätze _____	38
2.3.1.2 Unternehmensbezogene Ansätze _____	41
2.3.1.2.1 Ansatz des „organisational imprinting“ _____	42
2.3.1.2.2 Gründungsmanagement-Ansatz _____	43
2.3.1.2.3 Konfigurations-Ansatz _____	45
2.3.1.2.4 Ansatz der Entwicklungsprozessperspektive _____	46
2.3.1.3 Umweltbezogene Ansätze _____	46
2.3.1.3.1 Industrieökonomik-Ansatz _____	47
2.3.1.3.2 Organisationsökologie-Ansatz _____	49
2.3.2 Endogene und exogene Erfolgsfaktoren _____	53
2.3.2.1 Endogene und exogene Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung _____	53
2.3.2.1.1 Entwicklung und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung _____	53
2.3.2.1.2 Messung des Unternehmenserfolges und Problematik des Erfolgsmaßes _____	65

3. Gründungprozess bzw. Gründungsphase eines Unternehmens und Gründungsprobleme	70
3.1 Gründungsphase und Einzelkomponenten der Gründungsphase	70
3.1.1 Gründungsphase	70
3.1.2 Einzelkomponenten der Gründungsphase	73
3.2 Gründungsprobleme	77
3.2.1 Behördliche Instanzen/bürokratische Hemmnisse bei dem Gründungsprozess	81
3.2.2 Beschaffungsmärkte	85
3.3 Finanzierung, Finanzierungsbedarf, -anlässe, -arten, -quellen und -instrumente	86
3.3.1 Finanzierung als Schlüsselfunktion	86
3.3.2 Finanzierungsbedarf in Abhängigkeit der Finanzierungsanlässe	92
3.3.3 Finanzierungsarten und deren Gründungseignung	101
3.3.4 Finanzierungsquellen und -instrumente	103
3.3.4.1 Eigenkapitalfinanzierung	103
3.3.4.1.1 Eigenkapitalfinanzierung aus öffentlichen Förderprogrammen	107
3.3.4.1.2 Eigenkapitalfinanzierung unter Berücksichtigung der Rechtsform	109
3.3.4.2 Innenfinanzierung	111
3.3.4.3 Fremdkapitalfinanzierung	111
3.3.4.4 Beteiligungsfinanzierung und beteiligungsähnliches bzw. eigenkapitalähnliches Kapital	113
3.3.4.4.1 Beteiligungsfinanzierung	113
3.3.4.4.2 Beteiligungsähnliches bzw. eigenkapitalähnliches Kapital, das sogenannte hybride Kapital	123
3.3.4.5 Sonderformen der Finanzierung	129
3.4 Gründungsunternehmen	131
3.4.1 Gründungsplanung	133
3.4.2 Organisatorische Gestaltung	142
3.4.3 Vertragliche Gestaltung	143
3.4.4 Kontrolle	143

4 Gründungscontrolling, Controllingkonzepte und Gründungssicherung	145
4.1 Die Funktion des Gründungscontrollings im Rahmen des Gründungsprozesses und bei der Unternehmenssicherung	145
4.2 Unternehmenskrisen, Krisenarten und -verlauf	148
4.3 Entwicklung und Konzepte des Controllings	155
4.3.1 Controllingdefinitionen und Controllingkonzepte bzw. -systeme	158
4.3.1.1 Controlling-Definitionen	158
4.3.1.2 Controlling-Konzepte im Überblick	159
4.3.1.2.1 Koordinationsorientierter Controllingansatz	161
4.3.1.2.2 Informationsorientierter Controllingansatz	164
4.3.1.2.3 Rationalitätsorientierter Controllingansatz	166
4.4 Besonderheiten des Controllings in jungen Unternehmen	168
4.5 Traditionelle Kennzahlen- und Performance Measurement-Systeme	172
4.5.1 Traditionelle Kennzahlensysteme der Unternehmenssteuerung	172
4.5.2 Performance-Measurement-Ansätze	174
4.5.2.1 Die Performance-Pyramid	175
4.5.2.2 Effective progress and performance measurement (EP ² M)	176
4.5.2.3 Balanced Scorecard	176
4.5.2.3.1 Historie und Zielsetzung	176
4.5.2.3.2 Aufbau und die Entwicklungsphasen der Balanced Scorecard	180
4.5.2.3.3 Kritische Würdigung der Balanced Scorecard	194
4.5.2.4 Weiterentwicklung von Balanced Scorecard	201
4.5.2.4.1 Erfolgsfaktoren-basierte Scorecard	202
4.5.2.4.2 Sustainability-Balanced-Scorecard (SBS)	203
4.5.2.5 Balanced Scorecard und KMU	204
5 Schlussbemerkungen	206
Anhang	208
Literaturverzeichnis	211

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gründungsformen	8
Abbildung 2:	Mögliche Entwicklungspfade neugegründeter Unternehmen.....	8
Abbildung 3:	Stärken und Schwächen der KMU.....	25
Abbildung 4:	Überlebensraten neugegründeter Unternehmen nach drei und fünf Jahren im internationalen Vergleich in %	28
Abbildung 5:	Funktionen des Konzepts der kritischen Erfolgsfaktoren.....	56
Abbildung 6:	Der Lebenszyklus eines Einproduktunternehmens (ohne Überlappungen von Folgeproduktzyklen)	71
Abbildung 7:	Ablaufschema der Gründungsphase des Unternehmens.....	73
Abbildung 8:	Problemklassen der Gründungsphase	77
Abbildung 9:	Risikofaktoren im Gründungsprozess, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen	79
Abbildung 10:	Komponenten des finanziellen Gleichgewichts.....	93
Abbildung 11:	Risikokategorien von Gründungsmodellen	94
Abbildung 12:	Optimale Eigenkapitalquoten im Lebenszyklus von technologieorientierten Unternehmensgründungen.....	96
Abbildung 13:	Systematisierung der Finanzierungsarten	101
Abbildung 14:	Finanzierungsquellen in den Teilphasen des Gründungsprozesses ...	103
Abbildung 15:	Antagonismus zwischen Eigenkapitalbedarf und Eigenkapitalakquisition.....	105
Abbildung 16:	Alternativen und Instrumente der Eigenkapitalbeschaffung und Eigenkapitalgeber	106
Abbildung 17:	Venture Capital Investments in Unternehmensentwicklungsphasen.	123
Abbildung 18:	Risiko/Rendite Relationskurve (RRR) der hybriden Finanzierungsformen	127
Abbildung 19:	Typologie der Mezzanine-Finanzierungsformen.....	128
Abbildung 20:	Die Funktionsbereiche des Gründungsmanagements	132
Abbildung 21:	Die zehn wichtigsten Gründe für Unternehmenskrisen im Mittelstand	147
Abbildung 22:	Krisenarten und -verlauf	149

Abbildung 23:	Das Controllingsystem bei der Unternehmensgründung.....	151
Abbildung 24:	Zielsystem, Controllingsystem und Teilsystem des Controlling.....	154
Abbildung 25:	Die Funktion des Controllingsystems im Unternehmen.....	157
Abbildung 26:	Gliederung des Führungssystems nach Küpper.....	159
Abbildung 27:	Gegenstandsbereich von Controllingkonzepten	160
Abbildung 28:	Systematisierung der Controllingansätze.....	161
Abbildung 29:	Controlling als Funktion: Rationalitätssicherung der Führung.....	167
Abbildung 30:	Die Führungsfunktionen und die Operationen der Komplexitäts- bewältigung.....	167
Abbildung 31:	Verknüpfung von Strategie und Operation als Ansatz der BSC.....	171
Abbildung 32:	Entwicklung einer BSC	180
Abbildung 33:	Die vier Perspektiven der BSC	185
Abbildung 34:	Der Horváth & Partner Filter zur Ableitung strategischer Ziele	187
Abbildung 35:	Ursache-Wirkungskette in der BSC.....	190
Abbildung 36:	Analytischer Rahmen eines Unternehmensratings	208
Abbildung 37:	Richtung der Auswirkungen durch den Risikokapitalgeber	208
Abbildung 38:	Integration des Risikomanagements in Controlling und Planung	209
Abbildung 39:	Entstehende Finanzierungslücke.....	209
Abbildung 40:	Zusammenfassende Gegenüberstellung ausgewählter Controlling- konzepte	210

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wichtige quantitative Definitionen von Unternehmensgrößenklassen	10
Tabelle 2:	Gesamtwirtschaftliche Selbständigenquoten in 12 westeuropäischen Ländern und den USA, 1965-1995, in Prozent.....	13
Tabelle 3:	Insolvenzen von Unternehmen und Freien Berufen nach Altersgruppen 1971-1974	24
Tabelle 4:	Theorien, Modelle und Ansätze zur Existenzgründung (exemplarisch)....	34
Tabelle 5:	Dauer der Verzögerung der Gründung durch Genehmigungsverfahren in einzelnen Branchen.....	84
Tabelle 6:	Finanzierungsanlässe nach Eigen- und Fremdkapital.....	92
Tabelle 7:	Finanzierungsarten nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers	102
Tabelle 8:	Formen der Mezzanine-Finanzierungen bei ertrags- und wertsteigerungsorientiertem Ansatz	126
Tabelle 9:	Die Informationsbereiche des Berichtswesens im Gründungsprozess	152

Abkürzungsverzeichnis

a. M.	am Main
Abb.	Abbildung
ABS	Asset Backed Securities
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BB	Betriebs-Berater
BBK	Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BSC	Balanced-Scorecard
BVK	German Private Equity and Venture Capital Association e.V.
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CM	Controller Magazin
CSF	Critical Success Factors
CVA	Cash Value Added
d. h.	das heißt
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DCF	Discounted Cash Flow
DStR	Deutsches Steuerrecht
DtA	Deutsche Ausgleichsbank
e.V.	eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation of Quality Management
EKE	Eigenkapitalergänzungsprogramme
EKH	Eigenkapitalhilfeprogramm

ERP	European Recovery Program
et al.	et alteri
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EVA™	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
f./ff.	folgende/fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FB	Finanzbetrieb
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HB	Handelsblatt
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im eigentlichen Sinne
i. S. e.	im Sinne eines
i. S. v.	im Sinne von
ifm	Institut für Mittelstandsforschung
ifo/bifego	Institut für Wirtschaftsforschung
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
Jg.	Jahrgang
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz für börsennotierte Unternehmen
krp	Kostenrechnungspraxis
LBO	Leveraged Buy Outs
MBG	Beteiligungsgesellschaften der Bundesländer
MBI	Management-Buy-In
MBO	Management-Buy-Out
Mio.	Million(en)

MIT	Massachusetts Institute of Technology
NF	Neue Folge
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein Westfalen
o.g.	oben genannt
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation For Economic Co-Operation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
ROI	Return on Investment
RRR	Risiko/Rendite Relationskurve
S.	Seite
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
StB	Steuerberater-Zeitschrift für Beruf und Praxis
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
TOU	Technologieorientierte Unternehmensgründung(en)
TQM	Total-Quality-Management
TU	Technische Universität
u.a.	und andere
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v.	vom
VC	Venture Capital
VCG	Venture-Capital-Gesellschaft
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
z. B.	zum Beispiel

ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Zeitschrift für Controlling & Management
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfP	Zeitschrift für Planung
ZfS	Zeitschrift für Soziologie

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Trotz der Abgrenzungsschwierigkeiten und vielfältiger Begriffsbestimmungen kleiner- und mittelständischer Unternehmen ist die Bedeutung der KMU als Antriebskraft für Wachstum, sektoralen Wandel, Innovationen, Beschäftigung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den neunziger Jahren – geprägt von einem rasanten Strukturwandel – sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft immer größer geworden und dürfte in der Zukunft weiter anhalten.¹ Für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes und die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft ist eine ausreichende Anzahl neugegründeter Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Dies bedeutet, dass eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur nach Unternehmensalter, -größe und Branche die Regenerationsfähigkeit des Gesamtsystems bestimmt.²

Dieser Aussage liegt die Annahme zu Grunde, dass junge Unternehmen im Gegensatz zu Großunternehmen nicht im gleichen Maße durchrationalisierte und bürokratische Organisationen haben, so dass sie günstige Ausgangsbedingungen haben, die Anforderungen flexibler, kundenorientierter und innovativer Kleinserienproduktion zu erfüllen. KMU sind somit besser in der Lage als bestehende Großunternehmen, sich schnell und flexibel den wechselnden Anforderungen des Marktes anzupassen.³ Die Fähigkeit zur Anpassung an ein sich änderndes Marktgeschehen ist wichtig in einer sozialen Marktwirtschaft, damit die Gesamtwirtschaft in der Lage ist, auch größere Krisen wie z. B. die beiden Ölkrisen oder die Freigabe der Wechselkurse zu überstehen, ohne dass ein Systembruch entsteht. Diese Eigenschaft der sozialen Marktwirtschaft beruht auf dem Prinzip der Dezentralisation des Risikos von Strukturbrüchen. Für die Stabilität der Gesamtwirtschaft ist die notwendige Bedingung, wenn Unternehmen entstehen und untergehen können, dass die Anzahl der Neugründungen die der Auflösungen überwiegt.⁴

Wegen der Besonderheit von Neugründungen ist es dann um so Besorgnis erregender, dass ca. 50 % aller Insolvenzen in Deutschland Unternehmen der Altersklassen bis zu

¹ Vgl. z. B. Fanselow 1998, S. 208.

² Vgl. Albach 1997, S. 442.

³ Vgl. z. B. Manz 1991. In der Literatur ist eine kontroverse Diskussion zu finden in Bezug auf eine optimistische bzw. pessimistische Rolle von jungen Unternehmen. Vgl. hierzu z. B. Weihe 1988, S. 218; Christe 1999, S. 187ff.

⁴ Vgl. Albach 1987, S. 1.

fünf Jahren betreffen, dass sogar ca. 75 % der Unternehmen das achte Lebensjahr nicht erreicht haben. Des Weiteren existiert ein Drittel aller Neugründungen nach drei Jahren nicht mehr am Markt.⁵

Die Gründe dafür dürften nicht allein bei den notwendigen Anpassungs- und Ausleseprozessen sowie den gesamtwirtschaftlichen, soziologischen, psychologischen, politischen und rechtlichen Gesichtspunkten liegen. So konzentrieren sich viele Untersuchungen der Gründungsforschung mittlerweile auf die betriebswirtschaftliche Seite der Gründung. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigen Probleme und Fehler bei der Finanzierung, der Beschaffung, dem Personal, dem Absatz sowie der Gründungskonzeption.

Darüber hinaus wird ein weiterer wichtiger Grund offensichtlich, welcher im Management und insbesondere in Managementfehlern sowie fehlenden bzw. mangelhaften Controllingssystemen liegt. Den Managementfehlern und unzureichenden Controllingssystemen wurde bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.⁶

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untersucht schwerpunktmäßig Ansätze zur Behebung von Insolvenzursachen von neugegründeten Unternehmen. Denn nicht nur die Entstehung sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung von Neugründungen ist von besonderer Wichtigkeit für das Fortbestehen eines Unternehmens. Laut den bisherigen Forschungsergebnissen hat insbesondere die bedarfsgerechte Finanzierung eine zentrale Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung von Neugründungen.⁷ Neuere Studien haben aber die Wichtigkeit eines sinnvollen und adäquaten Controllings in das Blickfeld gerückt. Die neueren Erkenntnisse über die Besonderheiten von Neugründungen in Bezug auf die Finanzierung sowie ein adäquates Controlling bilden einen essentiellen Bestandteil dieser Arbeit.

Die bisherigen Kennzahlen und Kennzahlensysteme, die in der Unternehmensführung und -steuerung eingesetzt werden, berücksichtigen durch ihre isolierte Betrachtung viele wichtige Aspekte des Unternehmenserfolgs nicht. Nicht nur die eingesetzten Kennzah-

⁵ Vgl. Dahremöller 1987, S. 79; May-Strobl/Kokalj et al. 1991.

⁶ Vgl. Hunsdiek/May-Strobl 1986; Szyperski/Nathusius 1999, S. 5 und 87; Wittrock 2005, HB v. 08.04.2005, S. 2.

⁷ Vgl. z. B. BMBF 1998, S. 11f.; Richter et al. 2005; Wittrock 2005, HB v. 08.04.2005, S. 2.

len und Kennzahlensysteme sondern auch die Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung und dynamische Anpassung an mögliche Marktveränderungen sind ausschlaggebend für die wirtschaftliche Entwicklung des neugegründeten Unternehmens. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher die besondere Wichtigkeit der Unternehmensplanung nicht nur bei der Gründung, sondern auch bei der wirtschaftlichen Entwicklung berücksichtigt werden. Darüber hinaus soll betont werden, dass in der Unternehmensplanung die Berücksichtigung der lebensphasenspezifischen Kennzahlen statt findet. Die dynamische Anpassung der Unternehmensplanung an veränderte Marktbedingungen soll mit Hilfe der Instrumente Controlling und BSC erfolgen, welche bereits Einsatz in Großunternehmen finden. Hierbei sind die größenspezifischen Merkmale von Unternehmensgründungen zu berücksichtigen.

Nach einigen grundsätzlichen Vorüberlegungen und Begriffsbestimmungen werden im zweiten Abschnitt verschiedene Ansätze zur Erklärung des Erfolgs neugegründeter Unternehmen dargestellt.

Im dritten Abschnitt werden der Gründungsprozess bzw. die Gründungsphase eines Unternehmens und die damit verbundenen Gründungsprobleme erörtert. Die besondere Bedeutung von externen Kapitalquellen und die spezifischen Finanzierungsprobleme von Unternehmensgründungen stehen hierbei im Mittelpunkt. Ein wesentlicher Teil der Finanzierungsprobleme wird hervorgerufen durch Informationsunvollkommenheiten sowie durch Informationsasymmetrien. Kleine und junge Unternehmen sind dabei von diesen Informationsasymmetrien im besonderen Maße stärker betroffen als Großunternehmen. Diese Unsicherheiten, verursacht durch Informationsasymmetrien verändern sich im Laufe der Zeit, so dass eine dynamische lebenszyklusorientierte Planung und Anpassung der Finanzierung erforderlich wird. Das Kapitel schließt mit der Betrachtung der unternehmensinternen Determinanten des Gründungserfolgs, wobei die Gründungsplanung und -kontrolle die Schwerpunkte der Betrachtung bilden.

Der vierte Abschnitt dieser Arbeit beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Frage, inwieweit Controlling bzw. Controllinginstrumente unter Berücksichtigung der größenspezifischen Besonderheiten von Neugründungen einzusetzen sind. Die Arbeit schließt mit einem kurzen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse.

2 Forschungslandschaft, Grundlagen und Bedeutung von Unternehmensgründungen

2.1 Grundlagen und terminologische Abgrenzung

2.1.1 Eingrenzung des Begriffs der Unternehmensgründung

Ein Blick in die zuständigen Fachwissenschaften (Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaften, Soziologie usw.) zeigt, dass es häufig zahlreiche vom individuellen Standpunkt und Erkenntnisinteresse des Betrachters abhängige Begriffslegungen gibt. Und durch die isolierte Diskussion um Umfang und Inhalt der verschiedenen fachwissenschaftlichen Begriffe über Gründungen⁸ (Unternehmen,⁹ Betriebe, Unternehmung, Existenz usw.) werden Inhalt und Umfang doch sehr unterschiedlich verstanden.¹⁰ Dabei werden die Begriffsinhalte als ein zeitpunktbezogener Akt,¹¹ eine zeitraumbezogene Phase¹² oder ein mehrstufiger Prozess¹³ verstanden. In der älteren betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff der Gründung fast ausschließlich diskutiert unter formal-juristischer, technisch-organisatorischer Gestaltung¹⁴ und finanzwirtschaftlichen Aspekten.¹⁵

Die Herkunft des Begriffes „Gründung“ bzw. das entsprechende Verb „gründen“ ist auf das althochdeutsche Wort ‚*grunden*‘ zurückzuführen und bedeutet so viel wie „den Grund zu etwas legen, errichten, ins Leben rufen.“¹⁶ Nach *Hunsdiek*¹⁷ ist die „Gründung eines Unternehmens ... ein komplexer Planungs- und Entscheidungsprozess unter Unsicherheit“ und ... ein Spezialfall- als auch ein Idealfall der Unternehmensplanung ... da der Gründer gleichzeitig operative und strategische Entscheidungen zu treffen hat.“

⁸ Zum Gründungsverständnis siehe auch Bourdieu 1987.

⁹ In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind diverse Synonyme für die Begriffe Unternehmen, Unternehmung, Betrieb usw. zu finden. Vgl. hierzu z. B. Mellerowicz 1961, S. 17ff. Zum Unterschied zwischen Unternehmen und Betrieb siehe auch z. B. Weber 1972. In dieser Arbeit werden Betrieb und Unternehmen synonym verwendet.

¹⁰ Vgl. Hörner/Gnoss 1987, S. 34-36; Wimmer 1996, S. 33.

¹¹ Vgl. Beckmann/Pausenberger 1961, S. 13.

¹² Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 30ff.

¹³ Vgl. Bellinger 1967, S. 76.

¹⁴ Vgl. Wimmer 1996, S. 33 sowie darin angegebene Literatur.

¹⁵ Vgl. Unterkofler 1989, S. 30 und die darin angegebene Literatur.

¹⁶ Vgl. Duden 1963, S. 239.

¹⁷ Hunsdiek 1987, S. 15f.

In Anlehnung an *Schumpeter*¹⁸ definieren *Szyperski* und *Nathusius*¹⁹ die Unternehmensgründung als einen Prozess der Schaffung einer gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existierenden Wirtschaftseinheit, welche die Aufgabe der Deckung des Fremdbedarfs hat sowie das wirtschaftliche Risiko trägt. Als Zeiträume für diesen Prozess werden zwischen einem halben und einem Jahr angegeben.²⁰

Im praktischen und theoretischen Sprachgebrauch ist auffällig, dass die Begriffe Betriebs- und Unternehmensgründung/Gründung sowie Existenzgründung überwiegend synonym gebraucht werden. Dabei ist unter dem Begriff Unternehmensgründung/Gründung²¹ das Entstehen einer neuen Wirtschaftseinheit²² zu verstehen, die durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet ist:²³

- Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit;
- Teilnahme am Marktgeschehen als Anbieter von Gütern oder Dienstleistungen;
- Absicht der Gewinnerzielung;
- Dauerhaftigkeit.

Diese Definition des Begriffs Unternehmensgründung umfasst somit auch die innovativen Unternehmensgründungen, während der Begriff der Existenzgründung sich auf den Wechsel einer Person aus einer abhängigen Beschäftigung in die Selbständigkeit²⁴ bezieht. Die Selbständigkeit kann durch Gründung eines neuen Unternehmens oder durch

¹⁸ Vgl. Schumpeter 1964.

¹⁹ Szyperski/Nathusius 1999.

²⁰ Vgl. Nathusius 1990, S. 17; Szyperski/Nathusius 1999, S. 25. Seit Mitte der 80er Jahre hat sich die prozessorientierte Begriffsauffassung nicht nur in der deutschen sondern auch in der amerikanischen Gründungsforschung durchgesetzt. Vgl. Bronner et al. 2001, S. 583.

²¹ Vgl. Hörner/Gnoss 1987, S. 34-36. Unterkofler 1989, S. 34-36. Die Einführung der Differenzierung der Begriffe Existenz- und Unternehmensgründung im deutschsprachigen Raum geht auf Szyperski/Nathusius zurück, siehe hierzu Szyperski/Nathusius 1999, S. 27f., (1. Aufl. 1977).

²² Vgl. Klandt 1984a, S. 31; Kistner 1987, S. 13.

²³ Kistner 1987, S. 11.

²⁴ Vgl. Klandt 1984a, S. 31; Kistner 1987, S. 13. Die Beweggründe der Entscheidung zur Selbständigkeit sollen hier nicht verfolgt werden. Vgl. hierzu z. B. Kaiser/Gläser 1999, S. 24; Grichnick 2006.

Übernahme eines bestehenden Unternehmens bzw. durch Beteiligung daran erfolgen.²⁵ Bei dieser Begriffszuordnung werden vor allem Kleingewerbe beschrieben.²⁶

Nach dem Einteilungsschema, das von *Szyperski* und *Nathusius*²⁷ diskutiert wird, sind, je nach Unterscheidungsmerkmal, verschiedene Gründungsformen möglich.²⁸ Nach dem Merkmal der Selbständigkeit des Gründers kann zwischen selbständigen und unselbständigen Gründungen unterschieden werden. Hierbei erfolgt die selbständige Gründung zum Aufbau oder Sicherung einer selbständigen unternehmerischen Existenz, in der der Gründer in einem selbständigen Arbeitsverhältnis steht. Dem gegenüber erfolgen unselbständige Gründungen durch Gründer, die in abhängiger Stellung beschäftigt, die Gründung als Teil ihres Aufgabenbereichs durchführen.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Strukturexistenz. Hierbei wird zwischen originären und derivativen Gründungen unterschieden. Bei der derivativen Gründung handelt es sich um eine in einer anderen Form existierende Wirtschaftseinheit, deren wesentlichen Strukturmerkmale z. B. durch Übernahme, Umgründung oder sonstige Maßnahmen in eine neue Unternehmenseinheit transformiert wird und die existierende Wirtschaftseinheit dabei große Teile ihrer bisherigen Identität verliert.²⁹ Im Vergleich zu derivativen Gründungen erfolgen originäre Gründungen durch völligen Neuaufbau, ohne dabei auf eventuell vorhandene Unternehmensteile zurück zu greifen. Dies bedeutet, dass originäre Gründungen einen breiteren Aktionsraum und entsprechend geringere Restriktionen durch vorhandene Strukturen in ihren Entscheidungen aufweisen. Dies heißt auf der anderen Seite, dass sie durch mangelnde Erfahrungen über Strukturkomponenten und –verhalten einem größeren Risikopotential ausgesetzt sind.

Das Unterscheidungsmerkmal zeigt nach dem Innovationsgrad des der Gründung zugrunde liegenden Unternehmenskonzeptes innovative und imitierende Ausprägungen.

²⁵ Vgl. Schiller 1986, S. 6; Kistner 1987, S. 13.

²⁶ Zur Unterscheidung von Existenz- und Unternehmensgründungen vgl. auch Fallgatter 2004, S. 25-27.

²⁷ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 26-30.

²⁸ Das gewählte Einteilungsschema ermöglicht eine grobe Abgrenzung und Unterteilung der Gründungsfälle. Vgl. auch Unterkofler 1989, S. 45-66.

²⁹ Brüderl et al. 1996, untersuchen die Überlebenschancen originärer und derivativer Unternehmensgründungen. Unter der Bedingung, dass wichtige Ressourcen des alten Unternehmens wie z. B. Kundenbeziehungen, Produktions-Know-how u. a. auf das neue Unternehmen übertragen werden, können Brüderl et al. zeigen, dass die Erfolgsaussichten von derivativen Unternehmensgründungen besser sind als von originären Gründungen.

Während nach *Schumpeter*³⁰ innovative Gründungen mit materiellen und immateriellen Einsatzfaktoren neue Faktorkombinationen realisieren, „klonen“ imitierende Gründungen bereits existierende Unternehmen bzw. Konzepte. Die in der Zahl dominierende imitierende Gründung hat im Wesentlichen die Zielsetzung, eine Existenz aufzubauen, um die langfristige Einkommensbasis zu sichern. Diese ist gekennzeichnet durch eine einfache Struktur, eine kurze Verlustphase und ein schnelles Erreichen der angestrebten Unternehmensgröße.³¹ Demgegenüber zielen innovative Gründungen auf den Aufbau eines Innovations- und Wachstumsunternehmens, welche durch eine entsprechende Rechtsform auch personenunabhängig fortgeführt werden können. Diese Form der Unternehmen weisen im Gegensatz zu imitierenden Gründungen komplexe Strukturen mit langen Anlaufs- und Verlustphasen auf.³²

In der Kombination der beiden Merkmale³³ „Strukturexistenz“ und „Selbständigkeit“ in einer Matrixform (vgl. Abb. 1) ist die Breite möglicher Gründungsformen³⁴ verdeutlicht.

³⁰ Vgl. Schumpeter 1964, S. 100f.

³¹ Zu den Merkmalen imitierender Gründungen vgl. Nathusius 2003a, S. 169-172.

³² Vgl. Nathusius 2001, S. 4-10; zu den Merkmalen von innovativen und technologieorientierten Gründungen vgl. Nathusius 2003a, S. 172-181.

³³ Ein weiteres Merkmal ist der Innovationsgrad. Dieser bezieht sich auf das der Gründung zugrundeliegende Unternehmenskonzept. Hierbei sind innovative und imitierende Ausprägungen zu unterscheiden. Während bei innovativen Gründungen neue Faktorkombinationen realisiert werden, folgen imitierende Gründungen bei ihren Unternehmenskonzepten Vorbildern von existierenden Unternehmen oder Konzepten, deren strukturbestimmende Merkmale und Faktoreinsatzkombinationen in Folgegründungen gedoppelt beziehungsweise vervielfacht werden. Vgl. Nathusius 2003a, S. 159.

³⁴ Unterkofler 1989, S. 46, hat die Syzperski/Nathusius-Typologie weiterentwickelt und kommt damit auf 20 Gründungs- / Kooperationstypen. Klandt 1999a, S. 23-27. Für eine andere Unterscheidung der Gründungsformen siehe z. B. Dietz 1989, S. 29; Daferner 2000, S. 34-48. Dietz 1989 nennt als Unterscheidungskriterien Rechtsform, Finanzierung, Zeitbezug, Standort, Größe, Beteiligungshöhe, Angebotsbezug, Personenbezug und Unternehmensbezug und kommt zu 20 Gründungstypen.

	<i>Derivative³⁵ Gründungen</i>	<i>Originäre³⁶ Gründungen</i>
<i>Unselbständige Gründungen</i>	Fusion/Umgründung	Betriebsgründung
<i>Selbständige Gründungen</i>	Existenzgründung ³⁷ durch Betriebsübernahme	Unternehmensgründung ³⁸

Abbildung 1: Gründungsformen³⁹

Mit dem Gründungsprozess sind eine Reihe von Gründungsformalien bzw. Rechtsakten verbunden, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit wie folgt lauten:⁴⁰

- Gewerbeanmeldung;
- Eintragung in Handelsregister oder Handwerkerrolle;
- Anmeldungen zu Kammern und Berufsgenossenschaften;
- Zulassung zu bestimmten Berufen und Mitgliedschaft in Berufsverbänden.

Bis auf wenige Ausnahmen kann davon ausgegangen werden, dass sich die Anzahl der Beschäftigten⁴¹ sowie der Umsatz in kleinen Dimensionen bewegen wird.

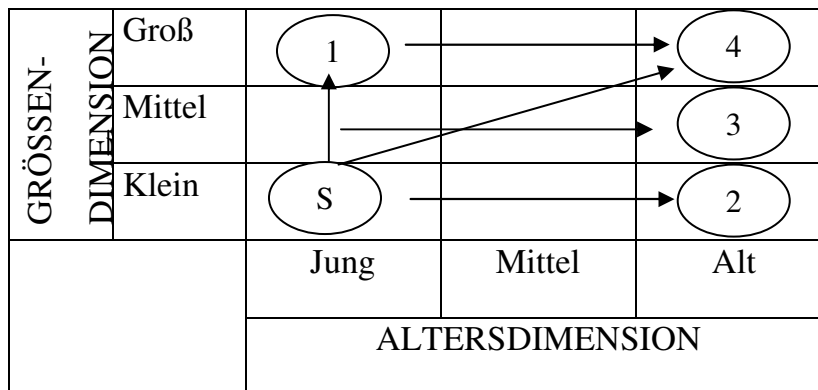


Abbildung 2: Mögliche Entwicklungspfade neugegründeter Unternehmen⁴²

³⁵ Zu dieser begrifflichen Unterscheidung vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 27 oder auch Koch 1999, S. 309-310.

³⁶ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 27 oder auch Koch 1999, S. 309-310.

³⁷ Szyperski/Nathusius 1999, S. 27-28 führten die Unterscheidung im deutschsprachigen Raum ein.

³⁸ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 27-28.

³⁹ Szyperski/Nathusius 1999, S. 27.

⁴⁰ Kistner 1988, S. 14; vgl. auch Wolf 1997, S. 58f und S. 84f.

⁴¹ Vgl. z. B. Albach 1987, S. 4-5; Weihe 1994, S. 137; Kirchhoff 1994; Preisendörfer 1996, S. 17.

⁴² Szyperski/Nathusius 1999, S. 18. Dass es auch zu rückläufigen Entwicklungen sowie zum – gerade im Fall der neugegründeten Unternehmen latent drohenden – Scheitern der Unternehmen kommen kann, wird hier bewusst vernachlässigt.

Aus der Abbildung 2 ist ersichtlich, welche Entwicklungspfade neugegründete Unternehmen durchlaufen können: vom Startpunkt S des neuen Unternehmens ausgehend ist es möglich, innerhalb kurzer Zeit, d. h. in der ersten Entwicklungsphase eine sehr expansive Entwicklung (Pfad 1) zu durchlaufen, so dass das neugegründete Unternehmen eine Dimension - typisch für Großunternehmen - erreicht. Diese rasche Expansion bringt wiederum entsprechende Risiken mit sich. In der Entwicklungsrichtung (Pfad 2) bleibt das neugegründete Unternehmen über seine gesamte Lebensdauer ohne nennenswerte Änderung seiner Dimension, so dass es größenbedingt anderen Risiken ausgesetzt ist. Die Entwicklungspfade 3 und 4 bilden eine Zwischenposition. Diese beiden Pfade sind gekennzeichnet durch ein Wachstum, das sich in der Geschwindigkeit für Pfad 3 und 4 unterscheidet. Bei Pfad 3 ist ein sehr starkes Wachstum in der ersten Entwicklungsphase zu erkennen, der eine Konsolidierung auf mittlerem Niveau folgt. Dafür ist Pfad 4 durch ein kontinuierliches Wachstum gekennzeichnet.⁴³

2.1.2 Mittelstand

Eine eindeutige begriffliche Zuordnung solch kleiner Unternehmen ist nicht möglich, da speziell in Deutschland⁴⁴ der Begriff „Mittelstand“ entweder als Oberbegriff für „inhabergeführte Unternehmen“ oder für „kleine und mittlere Unternehmen“ verwendet wird. So gilt es, geeignete Abgrenzungskriterien für die Identifikation zu finden. Hierbei werden kleine und mittlere Unternehmen i. d. R. anhand von beobachtbaren, den sogenannten quantitativen⁴⁵ Indikatoren (Beschäftigtenzahl, Jahresumsatz, Gewinn, Bilanzsumme usw.) unterschieden (vgl. Tab. 1).⁴⁶ Da aufgrund der branchenspezifischen Unterschiede i. d. R. eine eindeutige Bestimmung der Unternehmensgröße nicht möglich ist,

⁴³ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 17.

⁴⁴ „Einen dem in deutschsprachigen Ländern gebräuchlichen „Mittelstand“ entsprechenden Begriff gibt es in anderen Ländern nicht. Dort wird vielmehr von kleinen und mittleren Unternehmen gesprochen, die i. d. R. ausschließlich anhand von quantitativen Indikatoren abgegrenzt werden. Die EU-Kommission stellt zudem auf die Unabhängigkeit der Unternehmen ab, die für solche Unternehmen angenommen wird, die bis zu maximal 25 % in Besitz eines anderen oder mehrerer anderer Unternehmen sind.“ Brockmann 2003, S. 677.

⁴⁵ Zu den qualitativen Merkmalen zählen unter anderem die 1) Einheit von Eigentum, Risiko, Kontrolle, 2) Einheit von Leitung, Entscheidung, Verantwortung, 3) flache Hierarchien, Konsens zwischen Leitung und Personal, 4) lokaler Bezug, Markt- und Kundennähe, 5) persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen und Umfeld. Vgl. hierzu Schäfer 2004, HB v. 04.02.2004, S. R3.

⁴⁶ Vgl. Busse von Colbe 1974, S. 568 ff.; § 267 HGB. Weitere Betriebsgrößeneinteilung von Klein-, Mittel- und Großunternehmen vgl. auch Pleitner 1995, S. 23-25.

sind mehrere quantitative Indikatoren gleichzeitig heranzuziehen.⁴⁷ Dabei entstehen aber zur Einordnung der Unternehmen in Größenklassenbereiche Probleme bei der Bestimmung der Schwellenwerte, vor allem bei der oberen Grenzwelle zu Großunternehmen, da die Übergänge fließend, von außen schwer feststellbar und zum Teil individuell bestimmt sind.⁴⁸ Hinzu kommt, dass eine exakte Abgrenzung mittelständischer Unternehmen durch die Probleme und Mängel von quantitativen Kriterien erschwert wird.⁴⁹

Für eine verbesserte Abgrenzung zu Großunternehmen wäre die Hinzuziehung von qualitativen Merkmalen⁵⁰ möglich, die aber nicht unproblematisch ist, da die Abgrenzungsalternativen durch diese Merkmale vielfältig und zahlreich sind.⁵¹

	Definition Institut für Mittelstands- Forschung (IfM)		Definition EU- Kommission ⁵²	
	Beschäftigte	Umsatz (Mio. €)	Beschäftigte	Umsatz (Mio. €)
<i>Unternehmensgröße</i>				
<i>Klein</i>	≤ 9	< 1	< 49	≤ 7
<i>Mittel</i>	10 – 499	1 – 50	50 – 249	> 7 und <40
<i>Groß</i>	≥ 500	≥ 50	≥ 250	≥ 40

Tabelle 1: Wichtige quantitative Definitionen von Unternehmensgrößenklassen⁵³

⁴⁷ Vgl. Link 1988, S. 26; Marwede 1983, S. 22f.

⁴⁸ Vgl. Hamer 1987, S. 69 ff.

⁴⁹ Vgl. Marwede 1983, S. 24 ff.; Pfohl/Kellerwessel 1990, S. 9f.

⁵⁰ Vgl. Pfohl/Kellerwessel 1990, S. 18 ff. Als qualitative Merkmale empfehlen Pfohl/Kellerwessel Unternehmensführung, Organisation, Absatz, Produktion, Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Materialwirtschaft, Finanzierung und Personal. Dagegen zieht *Marwede* als qualitative Kriterien die Selbständigkeit, Rechtsform, personengeprägte Unternehmensstruktur, Überschaubarkeit der Organisationsstruktur und Beschränkungen in den Finanzierungsalternativen heran; vgl. Marwede 1983, S. 55 ff.; Gerke et al. 1995, S. 13.

⁵¹ Der differenzierteste Ansatz qualitativer Abgrenzung ist von Gantzel entwickelt worden; vgl. Gantzel 1962, S. 279.

⁵² Vgl. EU-Kommission 2003; Brockmann 2005, S. 39f. Neben der Beschäftigtenzahl und dem Umsatz pro Jahr zieht die EU-Kommission zur Kategorisierung auch die Jahresbilanzsumme sowie die Unabhängigkeit der Unternehmen heran. Im Mai 2003 hat die EU-Kommission neue Schwellenwerte definiert, die ab dem 1.1.2005 gelten. Vgl. hierzu auch o.V. 2003d, FAZ v. 13.5.2003, S. 19.

⁵³ Brockmann 2003, S. 677.

Unter dem Begriff „Mittelstand“ ist aufgrund der ökonomischen und der soziologischen Merkmale eine heterogene Gesellschaftsschicht zu sehen.⁵⁴ Zu finden ist eine Einteilung, die einer soziologisch-politischen Grenzziehung in einen alten Mittelstand - der die Gewerbe - und einen neuen Mittelstand - der Angestellte und Beamte umfasst - entspricht.⁵⁵

So wird eine Unterscheidung zwischen einem engen und einem weiten Mittelstandsbegriff vorgenommen. Unter den engen Mittelstandsbegriff fallen dann die Klein-, Mittel- und Großunternehmen mit einer spezifischen Denk- und Werthaltung ihrer Geschäftsführer. Unter dem weiten Mittelstandsbegriff werden Klein- und Mittelunternehmen, die zwar diese Charakteristika nicht aufzeigen, aber allein durch ihre Betriebsgröße zum Mittelstand gehören, zusammengefasst.⁵⁶

Wenn der Begriff „Mittelstand“ als Oberbegriff für kleine und mittlere Unternehmen verwendet wird, waren nach der Definition des IfM⁵⁷ im Jahre 2000 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland mittelständische Unternehmen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden quantitative Merkmale - wegen der Branchenunabhängigkeit und der Messbarkeit - betrachtet und nach innovativen und/oder wachstumsstarken sowie nach kleinen und mittleren Unternehmen in traditionellen, wachstumsschwachen Branchen klassifiziert.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Andrae 1974, Sp. 1488.

⁵⁵ Vgl. Gantzel 1962, S. 41ff.; Gruhler 1984, S. 14.

⁵⁶ Die spezifische Denk- und Werthaltung des mittelständischen Unternehmers resultiert aus einem Streben nach Selbständigkeit, Unabhängigkeit und persönlicher Freiheit. Vgl. Schmidt 1980, S. 113.

⁵⁷ IfM 2002, S. 14 u. S. 21; EU-Kommission, 1996. Hierbei werden die größenspezifischen Aufteilungen der Unternehmen nach Umsatz und Beschäftigtenzahl branchenunabhängig gewählt. Die Unternehmenszahlen des Mittelstandes unterscheiden sich zwischen den IfM Bonn und IfM Mannheim. Vgl. hierzu Schäfer 2004, HB vom 04.02.2004, S. R3; www.ifm-bonn.de; www.ifm-mannheim.de.

⁵⁸ Vgl. Gerke/Bank 1999, S. 10.

2.2 Entwicklung, Bedeutung, sowie Stärken und Schwächen von Neugründungen

2.2.1 Entwicklung von Neugründungen

Die 70er Jahre sind gekennzeichnet durch eine Trendwende in der Selbständigkeit.⁵⁹ So kann die Entwicklung wie folgt festgehalten werden: Einem kontinuierlichen Rückgang selbständig Erwerbstätiger in fast allen OECD-Staaten folgt diesem Mitte der 70er Jahre ein Stillstand. Mit Beginn der 80er Jahre führt der fast stetige Anstieg der selbständig Erwerbstätigen in den westlichen Industrienationen zu einer Stabilisierung der Selbständigenzahlen, so dass der seit den 80er Jahren zu beobachtende Trend der selbständigen Erwerbstätigkeit,⁶⁰ welcher auch als „Renaissance der Selbständigen“ bezeichnet wird,⁶¹ für die ökonomische Entwicklung industrialisierter Staaten an Bedeutung gewinnt.⁶² Dies wird auch ersichtlich, wenn die Daten der selbständigen Erwerbsarbeit in 12 westeuropäischen Ländern und den USA zwischen den Jahren 1965 und 1995 verglichen werden (vgl. Tab. 2).

⁵⁹ Vgl. Bögenhold 1987a; Albach et al. 1986, S. 35; Dahremöller 1987, S. 127. Unterkofler 1989, S. 22 kritisiert die Auswertungen als zu wenig brachenbezogen. Dietrich 1999, S. 86, kritisiert, „... dass die Selbständigenforschung in Deutschland nach wie vor wenig entwickelt ist.“ Und des Weiteren ist die Beziehung der Unternehmensgründungsforschung zum Konzept der Selbständigenforschung unklar und unscharf.

⁶⁰ Aus der empirischen Gründungsforschung wird ersichtlich, dass die meisten Unternehmensgründungen Existenzgründungen sind, die dem Gründer einen Erwerbsarbeitsplatz ermöglichen.

⁶¹ Vgl. z. B. Bögenhold 1987a; Sengenberger/Loveman 1987; Steinmetz/Wright 1989; Leicht/Stockmann 1993; Pfeiffer 1994. Dazu kritisch vgl. z. B. Clemens et al. 1985. Diese kritisieren, dass bei allen Einschätzungen im Bereich Gründerboom in Deutschland bisher mangels statistischer Unterlagen nicht exakt quantifiziert werden kann; vgl. auch Hodenius/Michailow 1991 sowie Christe 1999, S. 187-190 und darin angegebene Literatur, (vgl. Punkt 2.2.2).

⁶² Vgl. Luber 1999, S. 43; Brüderl et al. 1996, S. 11.

	1965 ¹⁾	1975 ²⁾	1985 ³⁾	1995 ⁴⁾
Griechenland	-	52,0 ⁵⁾	36,0	33,8
Italien	37,5 ⁵⁾	22,6	24,3	24,5
Spanien	38,5 ⁵⁾	21,0	23,4	21,7
Irland	25,7	24,4	21,5	21,1
Belgien	17,3	13,2	14,2	15,4
Finnland	15,0	13,9	13,4	14,5
Großbritannien	6,8	8,1	10,8	13,0
Frankreich	25,9 ⁵⁾	18,2 ⁵⁾	12,6	11,6
Schweden	11,4	7,2	8,7	10,3
Niederlande	-	13,1 ⁵⁾	9,1	11,2
Deutschland (West) ⁶³	11,1	9,2	9,0	9,8
Dänemark	17,4	13,9	9,9	8,3
USA	11,8	8,7	8,7	8,7

Tabelle 2: Gesamtwirtschaftliche Selbständigenquoten in 12 westeuropäischen Ländern und den USA, 1965 – 1995, in Prozent⁶⁴

Anmerkungen:

- 1) Dänemark 1967, Finnland 1964;
- 2) Finnland 1977, Griechenland 1977, Italien 1977;
- 3) Schweden 1987;
- 4) Deutschland 1994, Finnland 1993, Irland 1994, Schweden 1993, USA 1993;
- 5) einschließlich mithelfender Familienangehöriger

Aus der Tabelle 2 ist - mit Ausnahme von Großbritannien - in allen Ländern bis Mitte der 70er Jahre ein Rückgang der Selbständigenquoten zu erkennen. Dieser Rückgang kommt Ende der 70er und im Laufe der 80er Jahre in den meisten Ländern entweder zum Stillstand oder es ist sogar eine leichte Zunahme der Selbständigenquote zu beobachten.

Des Weiteren kann auch die bisher bekannte Regelmäßigkeit einer Verschiebung von Betriebsgrößenstrukturen hin zu größeren Einheiten, nicht beobachtet werden.⁶⁵ Die

⁶³ Für die Gründungszahlen in Deutschland vgl. www.destatis.de.

⁶⁴ Luber 1999, S. 48f. Quellen 1965-1993: OECD (1996); 1994-1995, F/LX/NL 1985, PO 1986: Eurostat (1996); Dowling 2003, S. 10-13. Bei international vergleichenden Statistiken zu Selbständigenquoten sind die Daten nicht ohne weiteres zu vergleichen bzw. zu interpretieren, da z. B. verschiedene Meßmethoden bei der Erhebung angewandt werden. Vgl. hierzu Schmidt 1996; Schmidt 2002, S. 25f.

⁶⁵ Vgl. Sengenberger/Loveman 1987; Leicht/Stockmann 1993; Acs/Audretsch 1993; Pfeiffer 1994.

Industriegesellschaften haben durch den stark wachsenden tertiären Sektor die Epoche der postindustriellen Gesellschaften erreicht,⁶⁶ so dass in Folge dieser Entwicklung die sich im Laufe der 80er Jahre stabilisierende Selbständigenquote als Zeichen eines sektoralen und eines tiefgreifenden sozialen Wandels interpretiert wird.⁶⁷ Die wirtschaftlichen und sozialen Strukturen des Umfeldes sind ein wichtiger Grund für das Entstehen von Unternehmensgründungen.⁶⁸

2.2.2 Die Bedeutung von Neugründungen

Trotz der Abgrenzungsschwierigkeiten und vielfältiger Begriffsbestimmungen kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie nach einem jahrzehntelangen Rückgang bis in die 70er Jahre, ist die Bedeutung der kleinen und mittleren Betriebe und Unternehmen,⁶⁹ sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft immer größer geworden und dürfte in der Zukunft weiter anhalten.⁷⁰ Die Gründe für das Wachsen von KMU können einmal aus der Perspektive der Stärke („endogene Ursachen“) sowie aus der Perspektive

⁶⁶ Vgl. Bell 1973. Für Bundesrepublik Deutschland vgl. z. B. Albach 1987, S. 3-4.

⁶⁷ Vgl. Steinmetz/Wright 1989.

⁶⁸ Vgl. Bögenhold/Staber 1994. Zu den nationalen und regionalen Unterschieden in der Anzahl der Unternehmensgründungen sowie zu deren Ursachen vgl. die Untersuchung der OECD 1998.

⁶⁹ In der soziologischen Ungleichheits- und Mobilitätsforschung lassen sich in Bezug auf die unterschiedliche Klassenlage der Kleinbetriebe in sehr vereinfachter Form zwei Traditionen und Orientierungen unterscheiden: 1) Diese kleinen Betriebe haben nach der marxistischen Klassentheorie im Klassenkampf zwischen Kapital und Arbeit im Verlauf der industriellen Entwicklung keinen Bestand, obwohl es vereinzelt gegenläufige Entwicklungen geben sollte. Sie sollen schrittweise in die Arbeiterklasse eingegliedert werden. Diese marxistische Prognose des Niedergangs der kleinen Selbständigen wurde von vielen Vertretern der „bürgerlichen Soziologie“ akzeptiert wie z. B. Theodor Geiger 1962, S. 241 (zuerst 1930): „Es mag noch so viel auf gewisse, den Mittelstand zahlenmäßig verstärkende Momente hingewiesen werden, etwa durch den Aufschwung der ‚Reparaturwerkstätten‘, durch Mehrung des Gebrauchs von Kleinmaschinen im täglichen Leben. Groß-Kaufhaus, Konsumgenossenschaft, Filialsystem der Handelsfirmen und der Hersteller von Markenware verdrängen den kleinen und mittleren Kaufmann.“ 2) Demgegenüber gab es aber auch Stimmen wie z. B. Gustav Schmoller 1959, Bell 1979, die eher eine zunehmende Bedeutung der kleinen Selbständigen voraussagten, und davor warnten, den kleinbetrieblichen Sektor zu schnell als „Restposten“ des Wirtschaftslebens zu betrachten. Vgl. dazu Brüderl et al. 1996, S. 14f.

⁷⁰ Hierfür werden unter anderem folgende drei Thesen als Begründung angeführt: „1) Die *Verschiebungsthese* besagt, dass der Strukturwandel vom sekundären zum tertiären Sektor und das damit verbundene überproportionale Wachstum des Dienstleistungssektors zu einer Stärkung des Mittelstandes führen wird, der seit jeher in diesem Sektor dominiert. 2) Nach der *Leistungsthese* gibt es zahlreiche Branchen, in denen die Rentabilität der Betriebe umso höher ist, je kleiner sie sind. Das Konzept der „economies of scale“ wird hier sozusagen in sein Gegenteil verkehrt. 3) Die *Menschlichkeitsthese* erklärt die Stärke der KMU aus psychologischer Sicht. Viele humane Bedürfnisse, z. B. nach persönlichen Kontakten, menschlicher Kommunikation, überschaubarer Arbeitssituation usw. können KMU besser erfüllen als Großunternehmen.“ Vgl. Pleitner 1995, S. 43. Zu weiteren Erklärungsversuchen vgl. Leicht/Strohmeier 1999, S. 155-157 und die darin angegebene Literatur wie z. B. Cramer 1990; Fritsch 1993; Oppenländer 1985; Semlinger 1989; Weimer 1990; Bögenhold 1987a; Bögenhold/Staber 1994; Piore/Sabel 1984; Acs/Audretsch 1992a; Bögenhold 1996; Schmoller 1892; Sombart 1929; Hilbert/Sperling 1990; Geiger 1949.

veränderter Rahmenbedingungen („exogene Ursachen“) gesehen werden. D. h., „die Ursachen kleinbetrieblichen Wachstums liegen einmal in den veränderten technisch-organisatorischen Bedingungen bzw. in der Produktionseffizienz und zum anderen in den veränderten Nachfragebedingungen bzw. im Nachfragewandel. Die Ursachendiagnose kleinbetrieblichen Wachstums ist also auch eine Frage der beobachteten Märkte sowie der untersuchten Größen“.⁷¹

Die großen Unternehmen galten bis in die 80er Jahre als die unantastbaren Brutstätten des sozialen und technischen Fortschritts sowie als Garant der Arbeitsplätze. Dies ändert sich, sobald in den großen Unternehmen statt eines Aufbaus ein Abbau von Arbeitsplätzen zu beobachten ist.⁷² Vor dem Hintergrund der anhaltenden Massenarbeitslosigkeit auf der einen Seite und der leichten Zunahme der Selbständigenquote auf der anderen Seite, werden in die KMU⁷³ große Hoffnungen bei der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit⁷⁴ gesetzt bzw. ein teilweiser Ausgleich der Beschäftigungslücke⁷⁵ und eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit⁷⁶ von regionalen Standorten erwartet.

Vergleiche mit verschiedenen Industriestaaten verdeutlichen den erheblichen Beitrag der KMU für die erfolgreiche Überwindung struktureller Arbeitslosigkeit sowie eine langfristige Beschäftigungssicherung.⁷⁷ Diese Hoffnungen basieren auf den Ergebnissen der empirischen Studien in den 80er Jahren. Diese Studien ergaben, dass Großbetriebe in Bezug auf die Arbeitsplatzanzahl stagnierten oder sogar Arbeitsplätze abbauten, während in den Neugründungen im kleinbetrieblichen Sektor neue Arbeitsplätze geschaffen

⁷¹ Leicht/Strohmeyer 1999, S. 157.

⁷² Vgl. Albach/Dahremöller 1986, S. 31; Albach/Hunsdiek 1987, S. 564; Bögenhold/Schmidt 1999, S. 2; Grass 2004, HB v. 19. 11. 2004, S. 40. Beispielsweise nannten Konzerne wie DaimlerBenz, BASF, Bayer und Hoechst auf ihren Bilanzpressekonferenzen 1996, dass sie Rekordgewinne erzielt haben und gaben gleichzeitig einen Rückgang ihrer Beschäftigtenzahlen an bzw. teilten mit, dass in der nächsten Zukunft Entlassungen durchgeführt werden.

⁷³ Als KMU gelten Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten einschließlich Kleinstbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten. Siehe auch Pkt. 2.1.2.

⁷⁴ Vgl. Hunsdiek 1985; Müller-Böling/Graf 1988; Kirchhoff/Phillips 1992.

⁷⁵ Vgl. OECD 1998.

⁷⁶ Vgl. Joos 1987, S. 7ff.; Alban 1985, S. 4ff.; Winkels 1988, S. 20ff. Allerdings schränken die nach Wirtschaftsbereichen unterschiedlich hohen Markteintrittsbarrieren die Wettbewerbsfunktion von Neugründungen ein so dass sie in erster Linie in Wirtschaftsbereichen mit niedrigen Marktzutrittsbarrieren konkurrieren. Vgl. Hinz 1998, S. 23.

⁷⁷ Vgl. Schädlich 1990.

wurden.⁷⁸ Somit kann gesagt werden, dass für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes eine ausreichende Anzahl neugegründeter Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist.⁷⁹ D. h., dass eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur nach Alter, Größe und Branche die Regenerationsfähigkeit des Gesamtsystems bedeutet.

Wie bereits oben erwähnt, sind in Deutschland ca. 99 %⁸⁰ aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in die Gruppe der klein- und mittelständischen Unternehmen einzuordnen. So verdeutlicht die Aussage von *Albach*, dessen Definition des Mittelstands sich mit der des IfM deckt, diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Die mittelständischen Unternehmen sind die Marktwirtschaft“.⁸¹ D. h., sie schaffen nicht nur neue Arbeitsplätze⁸² sondern fördern den sektoralen Wandel,⁸³ Innovationen,⁸⁴ besetzen Positionen in lokalen, regionalen und überregionalen Wirtschaftsnetzwerken⁸⁵ sowie dynamisieren und erhalten den Wettbewerb.⁸⁶ Neugegründete Unternehmen geben Impulse für Weiter-

⁷⁸ Vgl. dazu z. B. Bade 1987; Fritsch/Hull 1987; Mendius et al. 1987; Cramer/Koller 1988; Schwalbach 1989; Modrow-Thiel et al. 1993. In empirischen Untersuchungen wird gezeigt, dass ein kleiner Anteil an Unternehmen einer Gründungskohorte einen beachtlichen Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung hat, vgl. hierzu Tether/Massini 1998.

⁷⁹ Vgl. Albach 1997, S. 442.

⁸⁰ Vgl. Punkt. 2.1.2.

⁸¹ Albach 1983, S. 870.

⁸² Für die USA vgl. die Studien von Birch 1979, S. 26-42; Birch 1987; ebenso Kirchhoff/Phillips 1987; für Australien z. B. Williams 1989; zur Kritik vgl. z. B. Albach/Dahremöller 1986; ebenso Christe 1999, S. 187-190; Grass 2004, HB v. 24. 03.2004, S. B1. S. Punkt. 2.2.2.

⁸³ Ein sektoraler Wandel vollzieht sich durch den Übergang von industriellen zu post-industriellen Gesellschaften, d. h., der sekundäre Sektor schrumpft, der tertiäre Sektor nimmt zu. Unternehmensgründungen haben an diesem Zuwachs des Dienstleistungssektors einen nicht unerheblichen Anteil. Vgl. Hinz 1998, S. 25.

⁸⁴ Vgl. Merx/Schürmann 2004, FAZ 19.04.2004, S. 13. Wobei es zu beobachten ist, dass der Innovationsbeitrag der KMU eher zurückgeht. Vgl. dazu Metzger/Heger 2006, S. 1f. Im Vergleich zu Großunternehmen weisen KMU einen geringeren Innovationserfolg aus. Ihre Stärke liegt eher darin, in dem sie vorhandene Technologien übernehmen bzw. imitieren und die Produkte erfolgreich an die Kundenbedürfnisse anpassen. Vgl. dazu KfW-Mittelstandsmonitor 2005, S. 105f. Zu einer kritischen Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg vgl. Hauschildt/Salomo 2005, S. 3ff.

⁸⁵ Die Wichtigkeit von Neugründungen wird auch dadurch ersichtlich, dass sie nicht nur als Konkurrenten auf den Märkten agieren sondern auch komplementäre Wirtschaftsbeziehungen zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe und Produktpalette auf- und ausbauen. D. h., die regionalen Wirtschaftsnetzwerke werden durch die gegenseitige Ergänzung der geleisteten Produktion oder von Dienstleistungen ausgezeichnet. Unternehmensgründungen integrieren sich sowohl mit ihrem Angebot in bestehende Strukturen (sie dienen z. B. als Zulieferer von Produktionsteilen, übernehmen Transportaufgaben oder organisieren den Vertrieb) als auch bauen sie selbst neue komplementäre Strukturen auf. Vgl. Hinz 1998, S. 23f.

⁸⁶ Vgl. z. B. Schatz 1984, S. 22; Brock/Evans 1986; Albach/Hunsdiek 1987; Kuipers 1990, S. 33ff; Acs/Audretsch 1990, 1992b, 1993; Semlinger 1995; Reynolds 1996.

entwicklung, Anpassungen und Neuorientierungen für das gesamtwirtschaftliche System.

Die mittelständischen Unternehmen bilden den „Kern der deutschen Wirtschaft“: Ca. 99 % der rund 3,4 Mio. Unternehmen⁸⁷ sind KMU. Sie stellen ca. 70 % der Arbeitsplätze und 80 % der Ausbildungsplätze bereit. Des Weiteren erzielen sie mehr als 40 % des Umsatzes, erwirtschaften fast 50 % des Sozialprodukts und repräsentieren fast 50 % aller Bruttoinvestitionen und der Bruttowertschöpfung.⁸⁸

Nach dem Ende der 80er Jahre in den industrialisierten Staaten jede zehnte Erwerbsperson selbständig erwerbstätig ist, wird ihnen „ein neues und bedeutendes Potential für die Restrukturierung der Industrie zugesprochen“.⁸⁹ Für dieses Potential werden Stichworte wie „Globalisierung der Wirtschaft“, „flexible Spezialisierung“, „hochleistungsfähige Kleintechnologien“, „Deregulierung von Märkten“, „betriebliche Auslagerungsstrategien“, „Streben nach stärker selbstbestimmten Arbeitsformen“ oder sich „ausdifferenzierende Konsumentenwünsche“⁹⁰ als Erklärungsansätze in der Diskussion vorgebracht. Dies ist nur dann möglich, wenn die Funktionsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Systems langfristig erhalten werden kann. Hierfür ist ein funktionierender Wettbewerb ein Muss. D. h., dass „nicht mehr marktfähige Leistungsanbieter aus dem Wettbewerb vom Markt verdrängt werden, gleichzeitig aber auch eine kontinuierliche Regeneration des Wettbewerbs durch die Gründung von wirtschaftlich tragfähigen Unternehmen erfolgt“.⁹¹

Die Begründung, warum dieses Potential den KMU zugesprochen wird, liegt darin, dass KMU im Gegensatz zu Großunternehmen nicht im gleichen Umfang durch-rationalisierte und bürokratische Organisationen haben, so dass sie günstige Ausgangsbedingungen haben, die Anforderungen nach flexibler, kundenorientierter und innovati-

⁸⁷ Im KMU-Sektor sind über 75 Millionen Arbeitsplätze und mehr als 99 % aller europäischen Unternehmen enthalten. Vgl. hierzu www.eib.org/sme, gelesen am 11.03.2007.

⁸⁸ Vgl. Schwarz-Schilling 1992; Ohoven 2002, S. 1167; www.arbeitsgemeinschaft-mittelstand.de/download/JMB2007.pdf www.ifm-bonn.org, gelesen am 26.07.2007.

⁸⁹ Luder 1999, S. 43; vgl. auch Acs/Audretsch/Evans 1992.

⁹⁰ Brüderl et al. 1996, S. 11.

⁹¹ Unterkofler 1989, S. 19; vgl. ifo/bifego 1994, S. 23.

ver Kleinserienproduktion zu erfüllen.⁹² D. h., sie sind schneller als bestehende Großunternehmen in der Lage, sich den wechselnden Anforderungen des Marktes anzupassen.

In der Literatur sind die Meinungen in Bezug auf das optimistische Potential von kleinen Unternehmen gespalten. Auch die Frage nach dem Beitrag der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsproblematik wird nicht einheitlich beantwortet.⁹³ Während ein Teil der Literatur die neugegründeten Unternehmen als Voraussetzung für einen „dynamischen Kapitalismus“⁹⁴, „Träger des ökonomischen Strukturwandels sowie Förderung der Flexibilität einer Volkswirtschaft“⁹⁵ usw. hält, so wird vom anderen Teil der Literatur „von ihnen im gegenwärtigen ökonomischen Umbruch allgemein eine stabilisierende Wirkung und ein wichtiger Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze erwartet.“⁹⁶ Diese Hoffnung ist insbesondere auf die Studie, die von 1969 bis 1976 von *Birch*⁹⁷ in den USA durchgeführt worden ist, zurückzuführen. Die Studie ergab, dass innerhalb dieser Zeit 81,5 % der Arbeitsplätze (netto) in den kleinen und neugegründeten Unternehmen entstanden sind.⁹⁸

Eine genauere Prüfung der Studie zeigte aber, dass der Arbeitsplatzeffekt von kleinen und neugegründeten Unternehmen nicht so hoch war, wie *Birch* (1979, 1987) durch die Studie erfasste.⁹⁹ Diese widersprüchlichen Schlussfolgerungen sind auf ungenügende Daten der Studien, wie z. B. Kreditauskunfteien,¹⁰⁰ die Neugründungen nur ungenügend

⁹² Vgl. Hilbert/Sperling 1990; Manz 1991.

⁹³ Vgl. z. B. Schmidt, 1996.

⁹⁴ Vgl. Kirchhoff 1994; Davis et al. 1996.

⁹⁵ Vgl. Joss 1987; Piore/Sabel 1984.

⁹⁶ Luber 1999, S. 44; vgl. auch Albach/Dahremöller 1986; Loveman/Sengenberger 1990, S. 18; Gruhler 1994; Brüderl et al. 1996, S. 12.

⁹⁷ Vgl. Birch 1979; Aiginger/Tichy 1984; Birch 1987. Für eine kurze Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse vgl. Evers et al. 1984; Kulicke 1987, S. 246; Joos 1987, S. 88.

⁹⁸ Neben der Studie von Birch 1979 für amerikanische Betriebe sind Studien über Beschäftigungswirkung von KMU für Großbritannien durchgeführt unter anderem von Fothergill/Gudgin 1979, für Deutschland durchgeführt unter anderem von May 1981. Untersuchungen wurden durchgeführt unter anderem von Schanz/Tengler 1986 zum niederrheinischen Wirtschaftsraum. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigen eine positive Beschäftigungswirkung von Unternehmensgründungen auf. Vgl. auch Weihe 1988, S. 218; Hunsdiek 1985, S. 24; Clemens et al. 1986, S. XI; Dahremöller 1987, S. 139 sowie für eine differenzierte Betrachtung vgl. Hunsdiek/May-Strobl 1987, S. 199; Joos 1987, S. 77ff.

⁹⁹ Vgl. Davis et al. 1996; Storey 1994, S. 173.

¹⁰⁰ Vgl. z. B. Birch 1979.

erfassen, oder Gewerbemeldedaten, die viele „Schein Gründungen“ enthalten, zurückzuführen.¹⁰¹

Christe sammelt die bislang vorliegenden Forschungsergebnisse und diskutiert sieben Argumente, die nach seiner Meinung die „Renaissance kleiner und mittlerer Betriebe“ entmythologisieren:¹⁰²

1. Die optimistischen Prognosen basieren auf einer ungenügenden Datenlage. Die empirischen Belege sind nicht repräsentativ und nicht systematisch überprüft. Und Unterschiede in den Untersuchungszeitpunkten sowie -fragen, als Bezugspunkt verschiedene Wirtschaftsräume, unterschiedliche Sektoren- und Branchenzugehörigkeit der untersuchten Betriebe usw. erschweren die Vergleichbarkeit und lassen eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht zu.
2. Die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Zunahme der KMU ist genauer zu untersuchen. Der Zuwachs in den 80er und 90er Jahren ist zurück zu führen auf die ökonomische Krise und eine hohe Arbeitslosigkeit. Es lässt sich nicht genau beantworten, ob und inwieweit es sich bei diesem Trend um ein vorübergehendes, überzyklisches oder dauerhaftes Phänomen handelt.¹⁰³
3. Die Existenzgründungen, die als Folge personalpolitischer „Hire-and-Fire- Politik“ hervorgehen sowie der Umstand, dass sich der Gewinn an Arbeitsplätzen durch Neugründungen und der Verlust von Arbeitsplätzen durch Betriebsschließungen nicht selten aufheben, werden in den Theorien, die die zunehmenden Existenzgründungen der letzten Jahre als Beleg für einen kontinuierlichen Aufwärtstrend kleiner und mittlerer Betriebe mit beschäftigungswirksamen Effekten sehen, unberücksichtigt gelassen. Ein weiteres Problem liegt darin, den Zuwachs an Arbeitsplätzen in KMU als einen massiven Beschäftigungsgewinn zu deuten, während in Großunternehmen ein Beschäftigungsrückgang zu beobachten ist. Denn „die absolute Zahl der in Kleinunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze ist in Wirklichkeit klein, aber der Anteil an der Schaffung neuer Arbeitsplätze ist hoch, weil zum Beispiel in Großunternehmen Arbeitsplätze massiv verloren gegangen sind.“¹⁰⁴
4. Da ein Großteil des existierenden KMU-Bestands auf Downsizing und Dezentralisierung von Großbetrieben zurück zu führen ist, kann eine Aufwertung kleiner und mittlerer Betriebe nicht unbedingt auf die Durchsetzungsfähigkeit kleinbetrieblicher Strategien zurückgeführt werden.¹⁰⁵ Die Überlegenheit von Großunternehmen am Markt bleibt weiter bestehen, und die marktökonomische Lage der ausgelagerten Kleinfirmen bzw. „verlängerten Werkbänke“ bleibt aufgrund ihrer Abhängigkeit von den Hauptnachfragern schwierig.

¹⁰¹ Vgl. Brüderl 1999, S. 99.

¹⁰² *Christe* 1999, S. 187-190.

¹⁰³ Vgl. Sengenberger 1988, S. 495.

¹⁰⁴ Gordon 1995, S. 139.

¹⁰⁵ Vgl. Funder/Domeyer 1989; Paasch 1990; Leicht/Stockmann 1993.

5. Die These, dass KMU durch Kundennähe markt- und nischenorientierter handeln können, sowie bei organisatorisch-technologischer Gestaltung flexibler reagieren, wird nach neueren betriebswirtschaftlichen und industriesoziologischen Studien relativiert.¹⁰⁶ Entgegen der These, KMU seien ein Ausweg aus der Massenfertigung,¹⁰⁷ wird, wenn auch nur vereinzelt, wieder auf die ökonomischen Vorteile der Massenproduktion (economies of scale, economies of scope) hingewiesen.¹⁰⁸ Der Trend zur Reintegration von Betriebseinheiten, die Verschachtelung von Großkonzernen, die zunehmende Fusionswelle in den letzten Jahren und der Aufbau transnationaler Unternehmen seien erste Anzeichen für die „Renaissance der Großen“. Und die KMU seien für die Nischenproduktion interessant und würden „ein marginalisiertes Dasein an der Peripherie der Wirtschaft fristen“.¹⁰⁹
6. Die These, dass der Einsatz von Computertechnik kleine Losgrößen ermögliche und die Skalenökonomie sich zugunsten von KMU verändere,¹¹⁰ ist empirisch nicht haltbar. Dies ist darauf zurück zu führen, dass KMU bei dem Einsatz und der Nutzung von neuen Technologien eher zögerlich sind und keine nennenswerten technischen Innovationen zu verzeichnen sind.¹¹¹ D. h., dass sich positive Wachstumseffekte zu einem großen Teil in Branchen mit eher klassischen, handwerklichen Produktionsformen, wie dem Bau-, Installations- und Reparaturgewerbe, abzeichnen.¹¹²
7. Aufgrund der breiten Vielfalt unterschiedlicher Orientierungen und Optionen können wegen des hohen Anteils keine generalisierbaren Prognosen über die wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Effekte von KMU gemacht werden. Die unterschiedlichen Markteinbindungen von KMU führen zu vielfältigsten Konstellationen, die zu einem breiten Spektrum an Entwicklungsperspektiven führen.

Festzustellen ist jedenfalls, dass ein beträchtlicher Teil der Erwerbstätigen in den hoch industrialisierten Gesellschaften¹¹³ in Kleinunternehmen beschäftigt ist. Und obwohl die Anzahl von Arbeitsplätzen in jungen innovativen Unternehmen gering ist,¹¹⁴ wird insbesondere jungen innovativen Unternehmen in der deutschen Wirtschaft eine

¹⁰⁶ Vgl. Leicht/Stockmann 1993.

¹⁰⁷ Vgl. Piore/Sabel 1984.

¹⁰⁸ Vgl. Gordon 1995; Schumann et al. 1995; Schmid/Widmaier 1995; Sperling 1997.

¹⁰⁹ Leicht/Stockmann 1993, S. 244.

¹¹⁰ Vgl. Cramer 1987.

¹¹¹ Vgl. Hilbert/Sperling 1995.

¹¹² Vgl. Leicht/Stockmann 1993, S. 262.

¹¹³ In den alten Bundesländern konnte gezeigt werden, dass kleine Gründungen einen wichtigen Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten; Vgl. z. B. Boeri/Cramer 1991; Brüderl et al. 1993; Gerlach/Wagner 1993.

¹¹⁴ Vgl. Granovetter 1984.

besondere Aufmerksamkeit als Quelle für Beschäftigung,¹¹⁵ Technologie und Innovation gewidmet.¹¹⁶

Auch diese Sichtweise wird kontrovers diskutiert, auf der einen Seite heißt es, dass der „Beitrag junger innovativer Unternehmen zur Beschäftigungsentwicklung und Adaption bzw. Diffusion von neuem technologischen Wissen“ nicht übertrieben werden soll, da solche Unternehmensgründungen in relativ geringer Anzahl vorkommen.¹¹⁷ Auf der anderen Seite werden in die jungen innovativen Unternehmen große Hoffnungen gesetzt als Quellen für Beschäftigung, Wachstum und als Motor für den technischen und wirtschaftlichen Wandel, und es werden Unternehmen wie z. B. Microsoft, SAP, MobilCom u.a. als „Beweis“ hierfür aufgeführt.¹¹⁸

Dies bedeutet aber nicht, dass nur innovative Unternehmensgründungen Arbeitsplätze¹¹⁹ schaffen, sondern auch imitierende bzw. traditionelle Unternehmensgründungen tragen durch einen Vorstoß in wachsende Wirtschaftszweige zum wirtschaftlichen Wachstum und Abbau von Arbeitslosigkeit bei. Ergebnisse empirischer Studien zeigen, dass erfolgreiche Existenzgründungen (ohne Berücksichtigung des Gründers) durchschnittlich bis zu drei und während des Unternehmenswachstums bis zu elf neue Arbeitsplätze schaffen.¹²⁰

Des Weiteren hilft dieser Vorstoß, den technischen Fortschritt zu verallgemeinern und Strukturprobleme zu überwinden. Dies hat auch zur Folge, dass die Vorsprungsgewinne der Pionierunternehmen verschwinden, das Angebot sich ausdehnt und die Güterpreise sich auf das Niveau der Durchschnittskosten senken.¹²¹

Die heutigen Diskussionen zeigen, dass junge innovative Unternehmen die Hoffnung als Quelle der Beschäftigung nicht erfüllen konnten, daher werden sie in der aktuellen

¹¹⁵ Zu den direkten Beschäftigungswirkungen von KMU vgl. Unterkofler 1989, S. 21 sowie die darin zitierte Literatur, und zu den indirekten Beschäftigungswirkungen vgl. Ettlbrück 1984; Joos 1987. Für eine kritische Betrachtung zu den Quantifizierungen vgl. Alban 1985, S. 31.

¹¹⁶ Vgl. Kulicke/Bayer 1993; BMBF 1996; Pleschak/Werner 1998; Egel 2000; O.V. 2003c, FAZ v. 15.01.2003, S. 14.

¹¹⁷ Vgl. Berndts/Harmsen 1985; Sternberg 1988.

¹¹⁸ Vgl. Kulicke/Bayer 1993; Hinz 1998, S. 24f.

¹¹⁹ Vgl. dazu auch Klandt/Brüning 2002, S. 67-73.

¹²⁰ Vgl. Hunsdiek 1985, S. 15; Clemens et al. 1985, S. 60; Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 29f.

¹²¹ Vgl. Körner 1990, S. 20f.

Diskussion aus Sicht der Innovationen¹²² und Technologie – z. B. New Economy – betrachtet.¹²³

Als Gegenpart zur oben genannten optimistischen Einschätzung der wirtschaftlichen Bedeutung von Neugründungen existiert auch eine pessimistische Literatur. In der Gegenposition wird argumentiert, „dass Neugründungen klein anfangen und meist bald wieder verschwinden.“ Dabei ist die Rede davon, dass die Überlebenschance fünf Jahre nach der Gründung nur noch 50 % beträgt und 70 % aller Unternehmen keine 10 Jahre alt werden, sowie „dass die überlebenden Neugründungen kaum Beschäftigungszuwächse¹²⁴ aufweisen. Neugründungen können deshalb kaum langfristig Wirkung zeigen, erhöhen allenfalls den Durchsatz.“¹²⁵

Wenn aber die Zahlen der Tabelle 2 betrachtet werden, ist, wie bereits erwähnt, ein Anstieg der Selbständigenquote zu erkennen. Dieser Anstieg der Selbständigenquote ist aber nur möglich, wenn ein größerer Teil der Zuströme der Neugründungen Bestand hat.¹²⁶ Dieser ist in einer sozialen Marktwirtschaft umso wichtiger, wenn die Gesamtwirtschaft auch größere Krisen wie z. B. die beiden Ölkrisen oder die Freigabe der Wechselkurse übersteht, ohne dass ein Systembruch entsteht. Diese Eigenschaft der sozialen Marktwirtschaft beruht auf dem Prinzip der Dezentralisation¹²⁷ des Risikos von Strukturbrüchen. Für diese Stabilität der Gesamtwirtschaft ist die notwendige Bedingung, dass Unternehmen entstehen und untergehen können.¹²⁸

¹²² Untersuchungen belegen eine wesentliche Rolle junger Unternehmen sowohl als Träger von Innovationen als auch bei deren Durchsetzung am Markt. Vgl. dazu z. B. Schatz 1984, S. 22; Acs/Audretsch 1992.

¹²³ Vgl. Nerlinger 1999, S. 111f; vgl. auch Unterkofler 1989, S. 20; Szyperski 1990, S. 3. Kritisch dazu vgl. Weihe 1988, S. 220f.

¹²⁴ Die auf der Basis der aus regelmäßigen Erhebungen der amtlichen Industrieberichterstattung in Niedersachsen geführte Untersuchung ergab, dass „je größer (gemessen an der Anzahl der tätigen Personen) eine Kohorte im Gründungsjahr war, desto höher ist auch ihr dauerhafter Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen gewesen.“ Wagner 1999, S. 149.

¹²⁵ Vgl. Brown et al. 1990; Geroski 1991, S. 282ff; Kirchhoff 1994, S. 146; Häußermann 1997, S. 9. Die Untersuchung der OECD kommt zu einem etwas abweichenden Ergebnis. Vgl. hierzu Punkt 2.2.4, Abbildung 4.

¹²⁶ Alternativ wäre auch ein Rückgang der abhängigen Beschäftigung möglich. Dieser ist aber nicht zu vermerken.

¹²⁷ Unter der Dezentralisation des Risikos von Strukturbrüchen ist zu verstehen, dass die Unternehmen in der Marktwirtschaft einerseits das Konkursrisiko zu tragen haben, andererseits die Chancen nutzen können, die sich für neue wie für bestehende Unternehmen bieten, wenn sie das Auftreten von Krisen rechtzeitig erkennen. Vgl. dazu Albach 1987, S. 1.

¹²⁸ Vgl. Albach 1987, S. 1.

Gelingt es einem Großteil von Neugründungen, die Frühentwicklungsphase mit einem schnell zunehmenden Wachstum zu durchlaufen, wird diese „Entwicklung in bestimmten Branchen zu einer Annäherung an erfolgsoptimale und existenzgesicherte Betriebsgrößen¹²⁹ führen und damit zu einer optimalen Faktorallokation im volkswirtschaftlichen Gesamtrahmen beitragen.“

Wegen dieser Besonderheit von Neugründungen ist es dann Besorgnis erregend, „dass ca. 50 % aller Insolvenzen in Deutschland Unternehmen betreffen, die in der Altersklasse bis zu fünf Jahren liegen.“ (vgl. Tabelle 3). Die Daten aus den Insolvenzstatistiken¹³⁰ belegen diese Problematik: Aus den Zahlen wird ersichtlich, dass ca. 75 % der Unternehmen, die die Insolvenz anmelden mussten, das achte Lebensjahr nicht erreicht haben.¹³¹ Des Weiteren ist aus einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung¹³² zu entnehmen, dass ca. ein Drittel aller Neugründungen nach drei Jahren nicht mehr am Markt existiert.

Die Gründe dafür dürften nicht allein bei den notwendigen Anpassungs- und Ausleseprozessen sowie den gesamtwirtschaftlichen, soziologischen, psychologischen, politischen und rechtlichen Gesichtspunkten liegen.¹³³ Daher konzentrieren sich viele Untersuchungen der Gründungsforschung auf die betriebswirtschaftliche Seite der Gründung.¹³⁴ Diese offenbaren Probleme und Fehler bei der Finanzierung, der Beschaffung, dem Personal, dem Absatz sowie der Gründungskonzeption. Nach einer Untersuchung können *Cooper, Gimeno-Gascon*¹³⁵ und *Woo* zeigen, dass branchenübergreifend die Überlebens- und Wachstumswahrscheinlichkeit eines neu gegründeten Unternehmens umso besser sind, je mehr Kapital zu Beginn des Gründungsprozesses zur Verfügung

¹²⁹ Vgl. Albach 1987, S. 4f.

¹³⁰ Statistische Jahrbücher (1971 – 1992). Die Untersuchungen von Williams 1979 zeigten für Australien, dass im Laufe der ersten fünf Jahre ca. 70 % aller neugegründeten Unternehmen aus dem Markt verschwanden. Phillips und Kirchhof 1989 fanden für die USA, dass nach sechs Jahren nur noch ca. 40 % aller Unternehmen am Markt existierten, je nach Branche lag die Rate zwischen 35 % und 47 %.

¹³¹ Die Untersuchungen von Audretsch 1991 ergaben für die USA, dass 10 Jahre nach der Gründung nur noch ca. 35 % der neugegründeten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes am Markt existierten.

¹³² Vgl. Dahremöller 1987, S. 79; May-Strobl/Kokalj et al. 1991.

¹³³ Szyperski/Nathusius 1999, S. 5 und 87. Entsprechende Zahlenangaben über den Anteil junger Unternehmen an der Gesamtheit aller Gewerbeabmeldungen - die bekanntlich um ein vielfaches über der Summe aller Insolvenzen liegt - stehen nicht zur Verfügung. Für die Effekte der Arbeitslosigkeit und Wirtschaftswachstum auf das Gründungsgeschehen s. z. B. Bögenhold/Staber 1990.

¹³⁴ Z. B. Kamp et al. 1978; Hunsdiek/May-Strobl 1986; Szyperski/Nathusius 1999.

¹³⁵ Vgl. Cooper et al. 1994.

steht. Ein weiterer wichtiger Grund, welcher zu Unrecht weitaus weniger Beachtung findet, liegt im Management: Managementfehler sowie fehlende bzw. mangelhafte Controllingsysteme.¹³⁶

Alter	1971		1972		1973		1974	
	<i>Absolut</i>	%	<i>Absolut</i>	%	<i>Absolut</i>	%	<i>Absolut</i>	%
unter 6	1284	43,2	1521	49,1	1989	49,7	2913	48,8
6 bis unter 16	680	22,9	766	24,7	1013	25,3	1529	25,6
16 Jahre und mehr	544	18,3	558	18,0	687	17,1	940	15,7
Unbekannt	463	15,6	252	8,1	311	7,8	594	9,9
Gesamt	2971	100	3097	100	4000	100	5976	100

Tabelle 3: Insolvenzen von Unternehmen und Freien Berufen nach Altersgruppen 1971-1974¹³⁷

2.2.3 Stärken und Schwächen der KMU

Die beschränkte Größe der KMU¹³⁸ führt zu Stärken (vgl. Abbildung 3) wie hohes Flexibilitätspotential, bedingt durch kurze Informations- und Entscheidungswege, Übersichtlichkeit der Verhältnisse und Kundennähe, wodurch schnell auf Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse reagiert werden kann.

Des Weiteren ist es KMU im Vergleich zu Großunternehmen, die eher durch Massenfertigung die „economies of scale“ zu realisieren versuchen, möglich, spezifische Kostenvorteile zu erlangen.¹³⁹ D. h., dass die Konzentrationsprozesse des Kapitals bestimmte Marktnischen nicht erreichen können, da sie nur von kleinen Betrieben besetzt werden können.¹⁴⁰

¹³⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.

¹³⁷ Szyperski/Nathusius 1999, S. 6. Die Zahlenangaben wurden entnommen aus: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1973, Wiesbaden 1973, S. 381; Statistisches Jahrbuch 1975 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1975, S. 371; für 1975 liegen bisher entsprechende Angaben nicht vor, außer einem Bericht des Statistischen Bundesamtes, nach dem 1975 71 % aller Insolvenzen Unternehmen bis zum Alter von 8 Jahren betrafen (4946 von 6953), zu Zahlungsschwierigkeiten 1975 vgl. Wirtschaft und Statistik 1976, S. 105f. Ähnliche Ergebnisse zeigten auch die Untersuchungen der Soziologen Preisendörfer, Schüssler und Ziegler in einer Erhebung mit ca. 100.000 Gewerbeanmeldungen. Vgl. hierzu Preisendörfer et al. 1989, S. 237-248. BMWi 1998b, S. 110.

¹³⁸ Vgl. Pleitner 1995, S. 46f.; Perridon/Steiner 2002, S. 353-484.

¹³⁹ Nach der Leistungsthese sind in manchen Branchen Unternehmen umso rentabler, je kleiner sie sind.

¹⁴⁰ Vgl. dazu z. B. Aldrich/Auster 1986.

Stärken	Schwächen
1. Flexibilität, „lean management“ 2. Enge Kundenkontakte 3. Qualitätsangebot/individualisierte Leistungen 4. Kostenvorteile 5. Persönlichkeit des Chefs 6. Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter	1. Finanzierungsengpässe 2. Nachfolgeproblem 3. Marktmachtnachteile 4. Schwache Absatzposition 5. Schwächen aus der Person des Unternehmers 6. Anfälligkeit für erschwerte Rahmenbedingungen

Abbildung 3: Stärken und Schwächen der KMU¹⁴¹

Auf der anderen Seite sind die potentiellen Schwächen, die sich unmittelbar auf den Erfolg des Unternehmens auswirken, nicht zu unterschätzen: Eine der wichtigsten Hauptquellen für Insolvenzen liegt im Bereich der Finanzierung. Im Gegensatz zu Großunternehmen haben KMU i. d. R. keinen Zugang zum organisierten Kapitalmarkt, der nicht nur das Potential hat, größere Kapitalbeträge zur Verfügung zu stellen, sondern auch die Möglichkeit bietet, das Kapital zu günstigeren Konditionen zu beschaffen.

Eine Möglichkeit der Kapitalbeschaffung für KMU besteht darin, weitere Gesellschafter aufzunehmen und die Änderung der Mehrheitsverhältnisse, d. h. Autonomieverlust in Kauf zu nehmen, was eher abgelehnt wird. Daraus folgt, dass ein KMU als Finanzierungsmöglichkeiten die Rückstellungsbildung, Vermögensumschichtung, Gewinnthesaurierung und die Kreditaufnahme hat. Die Finanzierung durch Rückstellungsbildung ist zwar eine Alternative, aber sie bietet i.d.R. eine begrenzte und kurzfristige Finanzierung. Sie kann durch immer wiederkehrende Bildung ein Finanzierungspotential langfristiger Natur werden, sind aber durch HGB nach oben begrenzt und somit keine ausschlaggebende Finanzierungsquelle. Dies gilt auch für die Vermögensumschichtung, da ein funktionierendes Unternehmen immer wieder Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen benötigt.

Die Gewinnthesaurierung ist eine weitere wichtige Möglichkeit der Finanzierung, die aber entsprechende Gewinnrealisierung des Unternehmens voraussetzt. Dabei ist die

¹⁴¹ Pleitner 1995, S. 46.

Höhe der Wachstumsmöglichkeiten der KMU durch die Höhe der thesaurierten Gewinne nach oben hin begrenzt.

Die Kreditfinanzierung als Alternative zur Eigenkapitalfinanzierung birgt Probleme, da Fremdkapitalgeber - und hier insbesondere die Banken - sich i. d. R. statisch an der Eigenkapitalausstattung, an Sicherheiten sowie an Cash-Flow der Vergangenheit – bei Neugründungen in der Regel nicht vorhanden - und nicht, was aus Sicht der Kreditnachfrager besser wäre, an der zukünftigen Cash-Flow-Entwicklung und an realistischen Finanzplänen orientieren. Dieses Problempotential ist noch weiter verschärft worden durch das Inkrafttreten von Basel II.

Weitere Problemkreise, die auch aus der begrenzten Größe der KMU resultieren, sind unter anderem geringe Marktanteile und dadurch hervorgerufene Marktmachtnachteile und Nachfolgeprobleme.¹⁴² Der kleine Marktanteil macht sich sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmärkten bemerkbar. So können KMU bei einzelnen wichtigen Großkunden in Abhängigkeitsverhältnisse geraten und aufgrund der geringen Marktposition keine günstigen Einkaufskonditionen durchsetzen. Zu dem sind sie oft bei der Wahl der Distributionskanäle eingeschränkt.

Ein Problemkreis, die Person des Unternehmers, die sowohl als eine Stärke als auch eine Schwäche bei KMU darstellen kann, gehört zu den hauptsächlichen Ursachen für Insolvenzen. „Empirisch ist belegt: Für den Kleinbetrieb ist der wichtigste Erfolgsfaktor der Chef (meist gleichzeitig der Inhaber und Leiter), der zweitwichtigste Erfolgsfaktor die Mitarbeiter. Alle anderen Faktoren (Konjunktur, Konkurrenz, Standort¹⁴³ usw.) fallen viel weniger ins Gewicht.“¹⁴⁴

Die Unternehmer können oder wollen keine Verantwortung an qualifizierte Mitarbeiter delegieren. So sind sie vielfach zu sehr mit dem „Tagesgeschäft“ überlastet, so dass die für den Unternehmenserfolg wichtigen mittel- und langfristigen unternehmerischen Entscheidungen zu kurz kommen. Außerdem sind die Unternehmer oft technisch sehr gut ausgebildet, aber haben entweder keine oder zu wenige Managementkenntnisse, was sich im unzureichenden Einsatz der betriebswirtschaftlichen Instrumente wie Controlling oder dem unzureichenden Einsatz der Möglichkeiten der Informationstechnik be-

¹⁴² „Interstratos“, eine Untersuchung in acht westeuropäischen Ländern zum strategischen Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Vgl. dazu Haahti 1993.

¹⁴³ Vgl. z. B. Klandt 1999a, S. 31 und S. 164-170. Für Steuerarten vgl. z. B. Klandt 1999a, S. 36-39.

¹⁴⁴ Pleitner 1995, S. 135.

merkbar macht. „Auf Dauer wird es nicht mehr ohne Planung und strategische Überlegung gehen. Nur mit angepassten, bedürfnisgerechten Leistungen können die Stärken erhalten werden“.¹⁴⁵

Dies wird umso wichtiger für das Überleben und den Unternehmenserfolg, je mehr die Globalisierung voranschreitet und die Bedingungen in Form von

- ökonomischen Veränderungen,
- gesellschaftlichem Wandel,
- ökologischen Trends und
- technologischen Entwicklungen

sich besonders für die KMU immer schneller ändern.¹⁴⁶

„Die Betrachtung nicht erfolgreicher Kleinbetriebe in Ländern wie z. B. der Schweiz, Deutschland, Österreich und Großbritannien zeigt, dass der Hauptgrund jeweils im Unternehmen selbst zu suchen ist. Der Schlüssel dazu liegt in einem Management-Know-how – gewöhnlich seitens des Inhabers -, das dem erforderlichen Niveau in der jeweiligen Branche des Kleinunternehmens nicht gerecht werden kann. Die Ergebnisse des vor 20 Jahren in Großbritannien veröffentlichten Bolton-Berichts¹⁴⁷ scheinen auch heute noch ihre Gültigkeit zu haben und werden durch die Misserfolgsstatistiken auch bestätigt: „Es herrscht weitgehend die Meinung, dass das allgemeine Management-Niveau in Kleinbetrieben niedrig ist, obwohl niemand verneinen wird, dass auch hier hervorragende Ausnahmefälle zu verzeichnen sind.“¹⁴⁸

¹⁴⁵ Pleitner 1995, S. 62f.

¹⁴⁶ Pleitner 1995, S. 60.

¹⁴⁷ Der Bolton-Bericht beinhaltet die Erkenntnisse einer von der Regierung in Auftrag gegebenen Untersuchung der Verhältnisse in der gewerblichen Wirtschaft Großbritanniens. Bolton 1971; Stanworth/Gray 1991, entnommen aus Pleitner 1995, S. 101.

¹⁴⁸ Pleitner 1995, S. 101.

2.2.4 Gründungs- bzw. Unternehmenserfolg

Für eine Darstellung des Nachwachsens gesunder Unternehmensstrukturen in einem Land reichen die Gründungs- und Schließungsraten nicht aus. Diesbezüglich sind auch die Überlebensdauer bzw. die Überlebensraten der neuen Unternehmen von Bedeutung. Hierzu wird der Vergleich der OECD¹⁴⁹ zu den Überlebensraten¹⁵⁰ neugegründeter Unternehmen herangezogen:

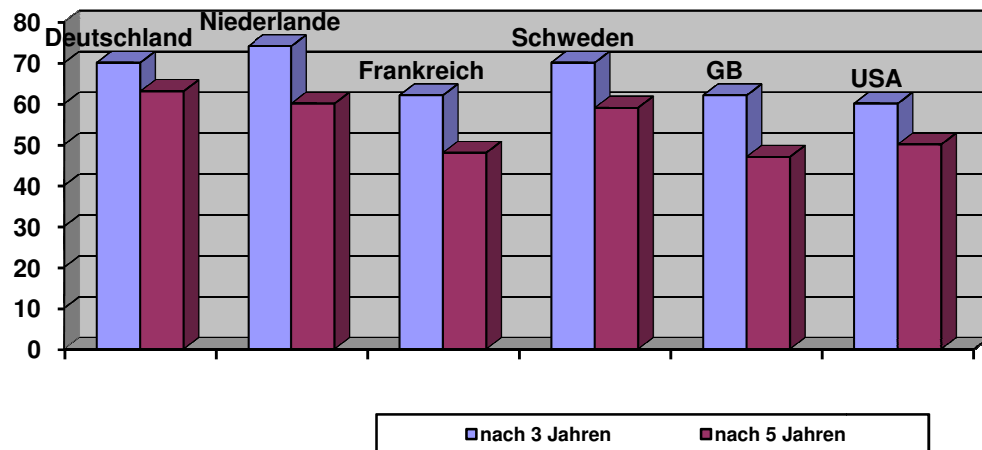


Abbildung 4: Überlebensraten neugegründeter Unternehmen nach drei und fünf Jahren im internationalen Vergleich in %¹⁵¹

Aus der Abbildung 4 ist ersichtlich, dass in Deutschland, Schweden und den Niederlanden mehr als 50 % der Unternehmen die ersten fünf Jahre überleben, in den USA jedes zweite Unternehmen und in Frankreich und in Großbritannien¹⁵² weniger als die Hälfte der Unternehmen noch am Markt sind.

Die Ursachen für die geringen Überlebensraten sehen *Gavron et al.*¹⁵³ sehr unterschiedlich, so dass für sie nicht alle Nicht-Überlebenden Gescheiterte sind, sondern dass es eine Vielzahl von positiven Gründen für den Marktaustritt gibt, insbesondere den Wei-

¹⁴⁹ OECD 1995.

¹⁵⁰ In der Originalquelle ist die Berechnung der Überlebensraten nicht dokumentiert. Daher ist nicht erkennbar, ob es sich dabei um Unternehmen eines Gründungsjahrgangs handelt oder ob ein Durchschnitt verschiedener Gründungsjahrgänge gebildet wurde.

¹⁵¹ OECD, United States, 154 (nach Angaben des European Observatory Annual Report 1995 und NFIB Small Business Primer.

¹⁵² Ähnliche Ergebnisse erzielen auch *Gavron et al.* 1998 in ihrer Untersuchung mit dem Unterschied, dass in Großbritannien die Überlebensrate von neugegründeten Unternehmen nach fünf Jahren mit 30 % sehr viel niedriger liegt als im Vergleich zu OECD-Statistik.

¹⁵³ Vgl. *Gavron et al.* 1998, S. 13.

terverkauf eines erfolgreichen Unternehmens.¹⁵⁴ Daneben haben sich viele Personen zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit selbständig gemacht, die aber eine tatsächliche Selbständigkeit nicht angestrebt haben.¹⁵⁵ Dies macht deutlich, dass eine Unternehmensgründung nicht gleich eine Existenzgründung ist. Weiterhin werden Fusionen, Umgründungen oder Betriebstättengründungen, die von bereits bestehenden Unternehmen ausgehen, die sogenannten unselbständigen Gründungen, als ‚normale‘ Gründung erfasst und können mangels statistischer Unterlagen nicht korrekt quantifiziert werden.¹⁵⁶

Umfassende und systematische empirische Untersuchungen, die Erkenntnisse über die Ursachen der geringen Überlebensraten von Neugründungen liefern, gibt es nur wenige. Ursachen sind unter anderem darin zu suchen, dass entweder die Daten z. B. von kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten durch die Statistik nicht erfasst sind oder durch die Datenschutzgesetze Informationen über Gründungen und Schließungen nur unvollständig vorliegen. Des Weiteren sind die erhobenen Daten dadurch verzerrt, dass zum Erhebungszeitpunkt bereits einige der neugegründeten Unternehmen vom Markt verschwunden sind, so dass ihre Daten nicht oder nur mit einem sehr hohen Aufwand berücksichtigt werden können. Aus diesem Grunde tritt in den Ergebnissen der ‚Survivor-Effekt‘¹⁵⁷ auf.

¹⁵⁴ Vgl. dazu auch Cressy/Storey 1995; Taylor (o.J.).

¹⁵⁵ Vgl. Hodenius/Michailow 1991.

¹⁵⁶ Vgl. Clemens et al. 1985, S. VII.

¹⁵⁷ Untersuchungen mit Survivor-Problem vgl. z. B. Hunsdiek/May-Strobl 1986; Picot et al. 1989; Fritsch 1990.

2.3 Forschungsansätze zur Erklärung des Erfolgs neugegründeter Unternehmen

Der Gegenstand der Gründungsforschung¹⁵⁸ ist die „Genese und Genetik neuer wirtschaftlicher Einheiten insbesondere im Hinblick auf die Gründungs- und Frühentwicklung von Unternehmen, ... und dies aus einem wirtschaftswissenschaftlichen, vor allen Dingen betriebswirtschaftlichen Blickwinkel, ohne die vielfältigen Beziehungen zu anderen sozialwissenschaftlichen Bereichen ... ganz außer Acht lassen zu wollen.“¹⁵⁹ Da die Entstehung und die Entwicklung von Unternehmensgründungen unterschiedliche Aspekte betreffen,¹⁶⁰ wie z. B.:

- Welche Motive sind für eine Gründung relevant?
- Welche positiven/negativen Wirkungen haben das regional-strukturelle Umfeld- und Branchenbedingungen auf die Gründung?
- Welche Faktoren spielen beim Unternehmenserfolg eine Rolle?,

bewegt sich die Gründungsforschung im Schnittpunkt mehrerer Disziplinen wie z. B. Betriebswirtschaftslehre,¹⁶¹ Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie und Rechtswissenschaften, so dass die verschiedenen Forschungsarbeiten die Prägung der Fachrichtung der Forscher aufweisen und in ihr verschiedene theoretische Ansätze wie z. B.

¹⁵⁸ Einen Überblick über die Unternehmer- und Gründungsforschung geben z. B. Stevenson/Jarillo 1990. Hierfür differenzieren sie die Gründungsforschung in drei Theorieströmungen. Die erste Strömung untersucht aus der volkswirtschaftlichen Perspektive heraus die gesamtwirtschaftliche Bedeutung unternehmerischer Betätigung. Arbeiten von Sombart 1916, Knight 1971, 1964, Shackle 1966, Leibenstein 1966, Kirzner 1978 oder Casson 1982 zählen hierzu. Die psychologische und soziologische Perspektive, die maßgeblich von Autoren wie McClelland 1961 oder Collins et al. 1964 gegründet wurde, bildet die zweite Strömung, in der die Ursachen, warum Individuen Unternehmer werden, im Focus stehen. Analysiert werden Faktoren wie z. B. Umwelteinflüsse, Ziele Werte oder Motive von Unternehmensgründern. Die dritte Strömung schließlich analysiert Handlungen von Gründern, gründungsbezogene Strategien, Strukturen und Prozesse aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Bei einer genaueren Betrachtung betriebswirtschaftlicher Einzelfragen lassen sich sogenannte „schools of thought“ differenzieren. Kuratko/Hodgetts 1998, S. 36-42, unterscheiden in die „traits-“, „environmental-“, „opportunity-“, „financial-“, „displacement-“ sowie die „strategic formation-school of thought“. Einen Überblick über wichtige Forschungen geben vor allem Kilby 1971; Low/MacMillan 1988; Amit et al. 1993; Cooper et al. 1994. Zitiert aus Fallgatter 2004, S. 23 sowie darin angegebene Literatur. Zum Risikoproblem als Gegenstand der Unternehmertheorie vgl. z. B. Pinkwart 2002, S. 61-65.

¹⁵⁹ Klandt/Münch 1990, S. 171; vgl. auch Klandt 1984b, S. 39-42; zu den Forschungsfeldern der Gründungsforschung vgl. z. B. Wimmer 1996, S. 29-31 und S. 503f. und die darin enthaltene Literatur.

¹⁶⁰ Vgl. Cooper/Gascon 1992; vgl. auch Klandt/Münch 1990, S. 174; ähnlich Hunsdiek 1987, S. 10: „Gründungsforschung verfolgt im wesentlichen zwei Ziele: Zum einen will sie die Entstehung neuer Unternehmen erklären, zum anderen will sie die Überlebensbedingungen junger, wachsender Unternehmenseinheiten herausarbeiten“.

¹⁶¹ „Die Gründungsforschung gehört in Deutschland zu den jüngsten Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre.“ Müller-Böling/Klandt 1993, S. 137. Vgl. auch Unterkofler 1989, S. 30.

der ressourcenorientierte Ansatz von *Penrose*,¹⁶² die organisationale Lebenszyklustheorie,¹⁶³ evolutionstheoretische Ansätze¹⁶⁴ oder die Theorie der kritischen Wachstumsschwellen¹⁶⁵ ihre Berücksichtigung finden.¹⁶⁶ Eher am Rande und mit diversen Einzelbeiträgen beteiligen sich die Wirtschaftsgeografen, Wirtschaftshistoriker und auch die Rechtswissenschaften.

Für Forschungsarbeiten mit ökonomischer Perspektive dient hauptsächlich *Schumpeters*¹⁶⁷ „dynamischer Unternehmer“ nach wie vor als Leitbild. Nach den Dimensionen „Initiative“ und „Risikobereitschaft“ definiert *Schumpeter* in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, in der der ökonomische Wandel den Prozess „schöpferischer Zerstörung“ bildet, verschiedene Unternehmer-Typen. Der Begriff des Unternehmers wird durch die Funktion des Risikoträgers und die Verfügungsgewalt über Produktionsfaktoren sowie Entscheidungs- und Koordinationsfunktion definiert.¹⁶⁸

Die Soziologie dagegen untersucht im Rahmen wirtschaftshistorisch ausgerichteter Studien Kleinbetriebe, beruflich Selbständige¹⁶⁹ und Unternehmer.¹⁷⁰ Sie beschäftigt sich

¹⁶² Vgl. Penrose 1995. Penrose kommt bei der Untersuchung der Grenzen des Unternehmenswachstums zu der Erkenntnis, dass das Unternehmenswachstum durch die Quantität und Qualität der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen begrenzt wird.

¹⁶³ Vgl. Adizes 1979; Quinn/Cameron 1983. Die Lebenszyklustheorie ermöglicht, in Abhängigkeit vom Lebensstadium, in dem sich das Unternehmen befindet, Aussagen über die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen. Danach sind die Wachstumschancen von jungen Unternehmen *ceteris paribus* besonders hoch, welche mit fortschreitendem Alter des Unternehmens aber stetig sinken. Die Befürworter der Lebenszyklustheorie vertreten die Ansicht, dass die Unternehmen, die in ihrer Entwicklung fortgeschritten sind, scheitern können, wenn sie die innere Stabilität, bürokratische Elemente, Regeln und Routinen überbewerten aber die notwendigen Anpassungsmaßnahmen an die Umwelt ausbleiben. Für eine Untersuchung von Lebenszyklusmodellen aus der Literatur in Bezug auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede vgl. Hanks et al. 1993.

¹⁶⁴ Vgl. Hannan/Freeman 1977, 1989. Die Umweltbedingungen bzw. der „Goodness of Fit“ zwischen Umwelt und Unternehmenscharakteristika bestimmen nach evolutionstheoretischen Ansätzen die Entwicklungschancen von Unternehmen.

¹⁶⁵ Vgl. Albach et al. 1985. Unternehmen haben, nach der Theorie der Wachstumsschwellen, zu bestimmten Zeitpunkten ihrer Entwicklung, welche von der Unternehmensgröße abhängig ist, ein erhöhtes Scheiterrisiko zu erwarten. Wenn die Unternehmen an den entsprechenden Stellen die notwendigen organisatorischen Anpassungen erfolgreich einleiten, sinkt das Scheiterrisiko der Unternehmen signifikant. Vgl. auch Albach 1976.

¹⁶⁶ Vgl. Tab. 4.

¹⁶⁷ Vgl. Schumpeter 1964.

¹⁶⁸ Zu den Funktionen des Unternehmers vgl. Knight 1971; Pfeiffer 1994; Gemünden/Konrad 2000; Fallgatter 2001; Mroß 2002; Graumann 2003.

¹⁶⁹ Für eine Unterscheidung zwischen der „Selbständige aus der Ökonomie der Not“ und „Selbständige aus der Ökonomie der Selbstverwirklichung“ vgl. z. B. Bögenhold 1987b; Kuipers 1990. Für die sog. Disadvantage-Hypothesen vgl. z. B. Shapero 1975; Brenner 1987, hier entnommen aus Preisendörfer 1996; S. 15f. Diese Hypothesen gehen davon aus, dass in erster Hinsicht negative Erfahrungen und Benachteiligungen die Selbständigkeit motivieren.

neben dem funktional definierten Begriff des Unternehmers, beeinflusst durch die Arbeiten von *Max Weber*, der die ökonomische Axiomatik um ethisch-weltanschauliche und moralische Werthaltungen erweiterte, auch mit Fragen der Motivation unternehmerischen Handelns und entsprechender situativer Voraussetzungen.¹⁷¹

Die theoretischen Fragestellungen in der Soziologie können wie folgt unterteilt werden:¹⁷²

- Welche Gründe können für die Trendwende, die sich in den 80er Jahren durch eine stabilisierende bzw. zunehmende Entwicklung des Selbständigenteils aufzeigte, angeführt werden?
- Da ein überwiegender Anteil der Erwerbstätigen in industriellen und postindustriellen Gesellschaften in KMU beschäftigt ist,¹⁷³ stellt sich die Frage, welche Prozesse der Entstehung und des Wachstums neuer Betriebe,¹⁷⁴ d. h. die „Dynamik des Kapitalismus“¹⁷⁵ eine Rolle spielen?
- Welche Gründe gibt es für die international unterschiedlichen Selbständigenquoten in westlichen Industrienationen?¹⁷⁶

Dies bewirkte die Weiterentwicklung der sozialwissenschaftlichen Forschung hauptsächlich in zwei Richtungen:¹⁷⁷

1. Wie beeinflussen z. B. sowohl kulturelle bzw. gesellschaftliche Normen und Werte als auch religiöse oder ethnische Gruppenzugehörigkeiten (Forschung über „ethic entrepreneurship“) die Tendenz zu selbständiger Erwerbstätigkeit sowie deren Erfolgsaussichten?¹⁷⁸

¹⁷⁰ Vgl. z. B. Bögenhold/Staber 1994.

¹⁷¹ Vgl. z. B. Weber 1947; Weber 1958; Brüderl et al. 1996, S. 27ff.

¹⁷² Vgl. Hinz 1998, S. 31f.

¹⁷³ Vgl. Granovetter 1984; Fritsch/Hull 1987; Bögenhold 1987b; Semlinger 1995.

¹⁷⁴ Vgl. Aronson 1991; Storey 1994.

¹⁷⁵ Vgl. Kirchhoff 1994.

¹⁷⁶ Vgl. Bögenhold/Staber 1994; s. auch Tabelle 2.

¹⁷⁷ Vgl. Brüderl et al. 1996, S. 29f.

¹⁷⁸ Bisher gibt es keine eindeutige Definition des Begriffs Entrepreneurship bzw. Entrepreneurship-Forschung. Die deutschsprachigen Begriffsäquivalente dazu sind Gründungsmanagement (vgl. dazu Pkt. 2.3.1.2.2) bzw. Unternehmertum und Gründungsforschung. Unter dem Begriff „Entrepreneurship“ versteht Harvard Business School „die Verfolgung von Gelegenheiten unabhängig von den gerade verfügbaren Ressourcen. Damit ist Entrepreneurship eine Art des Managements und nicht eine spezifische ökonomische Funktion oder ein Charakteristikum eines Individuums. Zwar besteht Einigkeit darüber, dass im Mittelpunkt die Person des Unternehmers steht, aber sind die vier kritischen Faktoren hierbei die Menschen, die Gelegenheit, der Deal und die Rahmenbedingungen. Entscheidend ist dabei die Komplementarität der Faktoren, d. h. deren jeweiliger Fit.“ Achleitner 2002, S. 143; Dowling/Drum 2003, S. 2ff.; Dowling 2003, S. 10ff.; Bronner et al. 2001, S. 583 und die darin angegebene Literatur. Nach Klandt sind, trotz unterschiedlicher Begriffsfindungen die Inhalte von Entrepreneurship und Gründungsmanagement inzwischen weitgehend gleich. Dies begründet Klandt damit, dass die Gründung eines Unternehmens zu den wichtigsten Aktivitäten des Entrepreneurs zählt. Vgl. Klandt

2. Diese Forschungsrichtung führt, ausgehend von *Webers* protestantisch-kapitalistischer Leistungsethik in die Psychologie und Sozialpsychologie.¹⁷⁹

Für die Beantwortung der Frage, welche Gründe Individuen haben, sich für die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit zu entscheiden, kommen die psychologischen und soziologischen Ansätze am häufigsten zur Anwendung. Die Psychologie beschäftigt sich mit dem individuellen Verhalten von Personen. Sie sucht nach mehr oder weniger stabilen Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen erfolgreicher Unternehmer.¹⁸⁰ Hierbei wird dieses Verhalten, welches das Ergebnis eines Sozialisationsprozesses ist, durch mikro- und makrosoziale Faktoren beeinflusst, welche die Schnittstelle zur Soziologie bilden. „Unternehmerisches Handeln vollzieht sich in einem sozialen Makro- und Mikrokontext, und deshalb muss die soziale Einbettung der handelnden Akteure berücksichtigt werden.“¹⁸¹ Somit beschäftigt sich die Soziologie sowohl mit den gesellschaftlichen Bedingungen für einzelne Individuen als auch mit den Bedingungen des Unternehmertums sowie dessen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen.

1999b, S. 241.ff. Der Begriff des Entrepreneurships hat sich im Laufe der Zeit eine Wandlung erfahren: Während zu Beginn die Funktion des Unternehmers im Mittelpunkt stand, übernahmen die Eigenschaften des Unternehmers diese Rolle. Seit Mitte der 80er Jahre dominieren die prozessorientierten Ansätze, so dass Entrepreneurship den Prozess der Gründung von Unternehmen kennzeichnet. Vgl. zur Diskussion der Begriffswandlung Olbert et al. 1998, S. 14ff. und 18-21; Dowling 2003, S. 13-15.

¹⁷⁹ Z. B. die Theorie der Leistungsmotivation von McClelland.

¹⁸⁰ Für einen Überblick vgl. z. B. Klandt 1984a.

¹⁸¹ Brüderl et al. 1996, S. 31.

<i>Theoretische Ansätze und Modelle</i>	<i>Diskutierte Aspekte zu Gründungsgeschehen</i>
Produktlebenszyklustheorie	Übernahme des Produktlebenszyklus auf die Lebensphasen einer Unternehmung
Evolutionstheoretische Ansätze	Genese eines Unternehmens, Veränderungs- und Selektionsmechanismen
Systemtheoretische Ansätze	Unternehmen als selbstorganisierende Systeme
Revitalisierungsansatz	Generierung von jungen Unternehmen aus etablierten erstarrten Unternehmen
Ökonomische Ansätze der Organisationstheorie, insbesondere Transaktionskostentheorie ¹⁸²	Abgrenzung der Unternehmung nach außen unter Betrachtung der Grenzkosten
Modelle zum Markteintritt und zur Selbständigkeit	Eintritte in die Wirtschaft durch junge Unternehmen in Abhängigkeit von der Gewinnerwartung
Modell von Liles zum Zusammenhang von Bereitschaft und Fähigkeit zur Existenzgründung	Alter und Risikobereitschaft von Existenzgründern
Theorie zum Ansatz des innovativen Milieus	Auswirkungen des mikrosozialen Umfeldes in einer Region auf Existenzgründungen
Deplazierungswirkungen nach Shapero	Gründungsbegünstigende oder verhindernde Faktoren und Rahmenbedingungen
Theorie der sozialen Netzwerke	Auswirkungen des mikrosozialen Umfeldes auf den Gründungserfolg
Humankapitaltheorie	Einfluss der Qualifikation, der Berufs- und Branchenerfahrung der Gründerperson auf Gründungsaktivitäten und -erfolge
Theorie der langen Wellen wirtschaftlicher Entwicklung	Regionale Ungleichheiten und die Zyklizität technologischer Neuerungen

Tabelle 4: Theorien, Modelle und Ansätze zur Existenzgründung (exemplarisch)¹⁸³

Dem gegenüber dominieren betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Forschungsansätze bei der Beantwortung der Frage nach den Erfolgsfaktoren für ein bereits bestehendes Unternehmen.

Die Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem Unternehmen beschäftigt, kommt ab dem Bestehen des Unternehmens bzw. ab dem Beginn des Gründungsprozesses zur Anwendung. Neben vielen populärwissenschaftlich-gestaltungsorientierten Publikationen wie z. B. praktischen Ratgebern, Leitfäden oder Checklisten zur Selbständigkeit und Existenzgründung gibt es viele empirische Studien,¹⁸⁴ die die Chancen und Risiken neuge-

¹⁸² Vgl. z. B. Phahler/Böhnlein 2004, S. 477f. und die darin angegebene Literatur.

¹⁸³ In Anlehnung an Riegel 2002, S. 330 und die darin enthaltene Literatur.

¹⁸⁴ Insbesondere die Publikationsreihe des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung für Deutschland.

gründeter Unternehmen untersuchen. Die wichtigsten Felder der betriebswirtschaftlichen Gründungsforschung sind:¹⁸⁵

- Gründungsprozess;
- Gründungskontext;
- Strukturmerkmale der gegründeten Betriebe;
- Gründerperson;
- Gründungs- bzw. Unternehmenserfolg.

Die Volkswirtschaftslehre dagegen betrachtet den Gründungsprozess aus einer quantitativen und qualitativen Sichtweise. Während der quantitative Aspekt in erster Hinsicht die (neu) gegründeten Unternehmen bezüglich ihrer Anzahl und vor allem aber wegen ihres Potentials zur Schaffung neuer Arbeitsplätze betrachtet, beinhaltet der qualitative Aspekt das Potential von Unternehmensgründungen für den technologischen, sektoralen und regionalen Strukturwandel.

Während die Sichtweise bezüglich des Potentials von neuen Unternehmen für den technologischen Wandel¹⁸⁶ gespalten ist, sind sie beim sektoralen und regionalen Strukturwandel eindeutig.

Das bestehende politische wie wissenschaftliche Interesse an Unternehmensgründungen liegt, wie oben dargestellt, in ihrer wichtigen Funktion im Wirtschaftsleben (vgl. auch Punkt 2.2.2). Um so mehr ist es dann wichtig, keine kurzfristigen, sondern beständigen Unternehmensgründungen zu haben.

Die bisherige Gründungsforschung und insbesondere die Forschung zum Erfolg neugegründeter Unternehmen brachte eine Vielzahl von empirischen Studien hervor. *Müller-Böling*¹⁸⁷ stellt dabei fest, dass der „Informationsgehalt“, die „Verwertbarkeit“ und die „Glaubwürdigkeit“ der empirischen Gründungsforschung „noch nicht sehr hoch einge-

¹⁸⁵ In Anlehnung an die Erhebung von Müller-Böling/Klandt 1990.

¹⁸⁶ Ein hoher technologischer Standard als exogene Größe in einer Branche kann auf der einen Seite die Eröffnung bisher nicht vorhandener Nischen bedeuten und auf der anderen Seite als Barriere für den Eintritt wirken. Technologischer Fortschritt als endogene Größe im Sinne eines Unternehmensgegenstandes bedeutet i. d. R. einen hohen materiellen und immateriellen Kapitaleinsatz, den Unternehmensgründungen im Vergleich zu großen etablierten Unternehmen schwerer aufbringen können.

¹⁸⁷ Vgl. Müller-Böling 1984, S. 20f. Zu den Anforderungen an empirische Forschung vgl. z. B. Müller-Böling 1984, S. 19; Müller-Böling/Klandt 1993, S. 166. Das für die empirische Forschung grundsätzlich festgestellte Theoriedefizit gilt auch für die Gründungsforschung, vgl. hierzu Hunsdiek 1987, S. 10.

schätzt werden kann.“ *Mugler* und *Plaschka*¹⁸⁸ kritisieren die Konzeption der Studien, welche überwiegend „eine Anhäufung vielzähliger, meist in keinem kausalen Zusammenhang stehender Beobachtungen“ sind. Für die Vergleichbarkeit der Studien formulieren *Klandt* und *Münch*,¹⁸⁹ dass viele empirische Studien aus spontanen Ideen der Forscher entstehen und da die Messinstrumente ad-hoc erstellt und die untersuchten Stichproben „angefallene“ Stichproben sind, „eine Vergleichbarkeit und Integration der Forschungsergebnisse mit anderen Untersuchungen nicht nur erschwert, sondern auch teilweise nicht möglich werden.“ Ein Grund hierfür liegt sicherlich darin, dass relevante Einflussfaktoren aus verschiedenen Disziplinen, wie z. B. Wirtschaftswissenschaft, Psychologie, Soziologie, Recht usw. in die Gründungsforschung einfließen.¹⁹⁰ Weiterhin sind die Ergebnisse auch deswegen nicht vergleichbar, da die Stichproben in vielen Querschnittsuntersuchungen einen ‚Survivor-Effekt‘ aufweisen, weil die Untersuchungen die bereits ausgeschiedenen Betriebe nicht erfassen, so dass die noch vorhandenen Betriebe damit überrepräsentiert sind: Es entsteht hierdurch ein verzerrtes Bild.¹⁹¹

Erst seit jüngerer Zeit sind Bemühungen erkennbar, die dem Problem des Theoriedefizits durch theoriegeleitete Forschung entgegenwirken.¹⁹² Untersuchungen basierend auf dem Transaktionskostenansatz,¹⁹³ der Theorie sozialer Netzwerke¹⁹⁴ oder der Humankapitaltheorie¹⁹⁵ sind einige Beispiele hierzu.

¹⁸⁸ Vgl. *Mugler/Plaschka* 1987, S. 174f.

¹⁸⁹ Vgl. *Klandt/Münch* 1990, S. 177; *Müller-Böling/Klandt* 1990, S. 144.

¹⁹⁰ Ein Strukturierungsvorschlag der verschiedenen Ansätze findet sich bei *Klandt* 1984b, S. 46ff.

¹⁹¹ Vgl. z. B. *Weitzel* 1986; *Brüderl et al.* 1996.

¹⁹² Vgl. *Brüderl et al.* 1996, S. 20f.

¹⁹³ Vgl. *Williamson* 1975. Der *Transaktionskostenansatz* geht der Frage nach, wie die jeweiligen Eigenarten und Besonderheiten der Tauschobjekte und –beziehungen (z. B. die Häufigkeit des Austauschs zwischen Partnern, die Zahl der möglichen Tauschpartner, die Spezifität eines Tauschobjekts oder die Unsicherheit aufgrund allgemeiner Rahmenbedingungen), die institutionellen Regelungen (z. B. unterschiedliche Arten von Verträgen) und Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivität (z. B. Märkte oder hierarchisch gegliederte Unternehmen) beeinflussen. Transaktionskosten sind unter anderem die Kosten für die Informationsbeschaffung beim Eintritt in eine Tauschbeziehung, die Zeitkosten für die Aushandlung von Vereinbarungen, die Kosten im Fall eines ungünstigen Verhandlungsergebnisses oder die Kontrollkosten für die Überwachung von Verträgen. D. h., Transaktionskosten erklären die Existenz unterschiedlicher institutioneller Arrangements, welche immer detaillierte Vorstellungen über zu erstellende Produkte oder Dienstleistungen voraussetzen. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen ist jedoch bei Unternehmensgründungen in vielen Fällen von noch nicht existenten Produkten oder Dienstleistungen die Rede, so dass der Ansatz der Transaktionskosten zu Gründungsfragen nur eingeschränkt bzw. nicht übergreifend angewandt werden kann. Zwar ist eine Unternehmensgründung, wonach verschiedene Produkt- oder Dienstleistungen angeboten werden, als Bildung einer transaktionskosten-minimalen Institution zu beschreiben, würde aber vermutlich nicht für den Kern des unternehmerischen Handelns, sondern eher bei Wachstumsfragen, wie z. B. der Entscheidung „Franchising versus Filialisierung“ zutreffen. Vgl. hierzu z. B. *Shane* 1996. Für eine empirische Stu-

Obwohl die Untersuchungen, die in der Gründungsforschung die Erfolgsdeterminanten von Unternehmensgründungen diskutieren, keine einheitliche Systematisierung zeigen, ist eine Zweiteilung der Systematisierung von Merkmalen in den Studien ersichtlich. Während einige Autoren¹⁹⁶ lediglich zwischen endogenen und exogenen¹⁹⁷ bzw. internen und externen Einflussfaktoren unterscheiden, ist bei anderen Autoren¹⁹⁸ eine Aufteilung der Ansätze für die Erklärung von Unternehmensentwicklung, insbesondere für die erfolgreiche Entwicklung während der Frühentwicklungsphase in drei grundsätzliche Gruppen von Ansätzen zu erkennen:

- Personenbezogene Ansätze;¹⁹⁹
- Unternehmens- bzw. betriebsbezogene Ansätze;
- Umweltbezogene Ansätze.

Diese Strukturierung hat nicht den Anspruch auf Trennschärfe, da eine isolierte Betrachtung dieser Bereiche unzureichend ist und kaum zum Ziel führen kann. So stellen die skizzierten spezifischen Erklärungsansätze zu Unternehmensgründung und deren Erfolg nur einen Ausschnitt aus der Vielzahl dieser Ansätze dar. Eine umfassende Berücksichtigung potentieller Einflüsse auf das Gründungsverhalten der Gründer und deren Erfolgsaussichten ist somit noch immer nicht vollständig möglich.

Aus dieser Erkenntnis heraus sind die jüngeren unternehmensbezogenen Ansätze und insbesondere der Konfigurationsansatz (vgl. Punkt 2.3.1.2.3) und die Entwicklungsprozessperspektive (vgl. Punkt 2.3.1.2.4) entstanden. Diese „sind ... das Ergebnis des

die des Transaktionskostenansatzes für innovative Unternehmensgründungen, wonach durch Innovationen Transaktionskostenvorteile erreicht werden, vgl. Picot et al. 1989. Zur Kritik des Transaktionsansatzes vgl. z. B. Schneider 1985.

¹⁹⁴ Vgl. Aldrich/Zimmer 1986; Bögenhold 1989.

¹⁹⁵ Vgl. z. B. Preisendörfer/Voss 1990; Robinson/Sexton 1994. Zur Beurteilung von Gründungsvorhaben wird z. B. in der Venture Capital-Praxis auch die Qualifikation des Gründers oder des Gründerteams mit einbezogen, und zwar nach dem Maxime „We would rather fund a 2nd rate idea from a 1st class team than a 2nd class team with a 1st rate idea.“ Vgl. Bygrave 1997, S. 11; Müller/Gruber 2001, S. 73. Eine Auswahl von empirischen Untersuchungen zur Bewertung von Gründerteams vgl. Franke et al. 2004.

¹⁹⁶ Z. B. Albach et al. 1985, S. 28ff.; Fritsch 1990, S. 71ff.

¹⁹⁷ Vgl. Punkt 2.3.2.

¹⁹⁸ Z. B. Hunsdiek/May-Strobl 1986; Schüßler/Voss 1988; Müller-Böling/Klandt 1990 und 1993; Szyperski/Nathusius 1999.

¹⁹⁹ Die Person des Unternehmensgründers ist insbesondere bei kleinbetrieblichen Neugründungen eine Komponente von besonderer Wichtigkeit.

Versuchs einer Synthese der traditionellen Ansätze sowie der Bemühung, Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichen zu berücksichtigen.²⁰⁰

Da die jüngeren Ansätze eine hohe Komplexität bzw. einen hohen Abstrahierungsgrad aufweisen, ist die Mehrheit der empirischen Ergebnisse den traditionellen und insbesondere den personenbezogenen Ansätzen zuzuordnen.²⁰¹

2.3.1 Personen-, unternehmens- und umweltbezogene Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung

2.3.1.1 Personenbezogene Ansätze

Die angebots- bzw. personenbezogenen Ansätze richten ihr Hauptaugenmerk auf die Merkmale und Verhaltensweisen der handelnden Akteure, d. h. auf das Reservoir unternehmerischer Talente und auf dessen Ausschöpfung.

Die Person des Gründers²⁰² wird von *Szyperski* und *Nathusius*²⁰³ als „der zentrale Faktor mit Einfluss auf die Erfolgchancen der Gründung“ bezeichnet. *Albach* bezeichnet den Gründer neben der Gründungskonzeption und der Überwindung der Marktzutrittsbarrieren als einen der drei Faktoren, von denen die „Geburt“ eines Unternehmens abhängt.²⁰⁴ „Die Person des Gründers hat in der Gründungsforschung eine zentrale Position, da sie im Gegensatz zur Unternehmung, die häufig noch gar nicht existiert, stets vorhanden sein muss und im Übrigen wesentlicher Handlungsträger ist.“²⁰⁵ Die Bedeutung der Unternehmerperson, ihrer Persönlichkeit und ihrer Verhaltensweisen für den Unternehmenserfolg ist sicher nicht gering, wenn bedacht wird, dass der Gründer das neu gegründete Unternehmen gestaltet. Der Gründer ist nicht nur der Manager und der Besitzer, sondern er entscheidet sowohl über die Unternehmenskonzeption,²⁰⁶ (d. h., die

²⁰⁰ Wanzenböck 1998, S. 15.

²⁰¹ Vgl. Wanzenböck 1998, S. 15.

²⁰² Die Münchener Gründerstudie, in der die Ausgangspositionen aller Gewerbeanmeldungen eines bestimmten Zeitpunktes untersucht wurden, verwendete als Erfolgskriterium das Überleben des Unternehmens bis zum Erhebungszeitpunkt und als Einflussfaktoren dieses Prozesses das Humankapital des Gründers sowie die Unternehmensgröße, die die Prädiktoren der Lebensdauer der neugegründeten Unternehmen darstellen sollten. Vgl. hierzu unter anderem Preisendörfer et al. 1989; Brüderl et al. 1991. Eine in Anlehnung an die „Münchener Gründerstudie“ durchgeführte Studie für Ostdeutschland ist die „Leipziger Gründerstudie“. Vgl. hierzu z. B. Hinz 1998.

²⁰³ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 38.

²⁰⁴ Vgl. Albach 1987.

²⁰⁵ Müller-Böling/Klandt 1993, S. 145.

²⁰⁶ Vgl. z. B. Klandt 1999a, S. 103ff.

Rechtsform,²⁰⁷ Standort²⁰⁸ usw. des Unternehmens) als auch über die eventuellen Mitsreiter und beeinflusst die Unternehmenskultur. Auch in der amerikanischen Literatur wird dies nicht bestritten.²⁰⁹ Die Person des Gründers als Individuum ist eines der am intensivsten erforschten Gebiete auch in der amerikanischen Gründungsforschung.²¹⁰

In einer Untersuchung zeigten *Szyperski* und *Klandt*,²¹¹ dass zwischen 1970 – 1980 viele Untersuchungen zu Motiven und Einstellungen²¹² sowie zu einigen demographischen Daten der Gründerperson durchgeführt wurden. Diese Untersuchungen, so die Ansicht der Autoren, waren jedoch keine Analysen über kausale Zusammenhänge und keine Längsschnittuntersuchungen, sondern nur beschreibende Ansätze.

*Klandt*²¹³ untersucht in seiner Studie über den Einfluss der Person des Gründers auf den Erfolg seiner Gründung den Zusammenhang zwischen der Ausprägung von bestimmten Motiven und Einstellungen, der gegebenen persönlichen Gründungssituation und der Verwirklichung der Gründungsidee²¹⁴ sowie dem Gründungserfolg. Zum Ende der Studie stellt *Klandt* dennoch fest, dass die „situativen Faktoren“ einen hohen Einfluss haben.²¹⁵

Das Hauptproblem der personenbezogenen Ansätze²¹⁶ zur Erklärung der Entwicklung von Unternehmen ist die Nichtmessbarkeit der von ihnen postulierten Bestimmungsgrößen, welche indirekt über das Verhalten greifbar werden. Die personenbezogenen An-

²⁰⁷ Zu Rechtsformwahl vgl. z. B. *Klandt* 1999a, S. 113-127; *Meyer-Scharenberg* 2003, S. 33ff..

²⁰⁸ Zu Standortwahl bei Unternehmensgründungen vgl. z. B. *Fallgatter* 2006, S. 75ff.

²⁰⁹ Vgl. *Müller-Böling/Klandt* 1993, S. 38.

²¹⁰ Für einen kurzen Überblick zu den Forschungsgebieten mit der Fokussierung auf die Person des Gründers für USA und Europa (schwerpunktmäßig deutschsprachiger Raum) vgl. *Barth* 1995, S. 24-51 und die darin angegebene Literatur. Zu dem Begriff „Unternehmerzentrierung“ vgl. auch *Fallgatter* 2004, S. 34-36.

²¹¹ Vgl. *Szyperski/Klandt* 1981, S. 158-178.

²¹² Vgl. z. B. *Szyperski/Nathusius* 1977.

²¹³ Für eine umfassende Übersicht zu dieser Forschungstradition vgl. z. B. *Klandt* 1984a und für weitere Überblicksarbeiten vgl. *Brockhaus/Horwitz* 1986; *Begley/Boyd* 1987; *Wärneryd* 1988; *Chell et al.* 1991.

²¹⁴ Vgl. *Klandt* 1999a, S. 61-83.

²¹⁵ Vgl. *Klandt* 1984a, S. 346. *Klandt* 1999a, S. 11-21. Weitere Untersuchungen vgl. z. B. *Plaschka* 1986; *Kuipers* 1990; *Cooper/Gascon* 1992. *Müller-Böling/Klandt* 1993 stellen in einer Untersuchung der deutschsprachigen Literatur fest, dass ca. 20 % der betrachteten Literatur, welche als wesentliche betriebswirtschaftliche Erhebungen eingestuft werden, sich mit der Person des Gründers und seinem Umfeld beschäftigen. Dabei beschäftigt gut die Hälfte der Studien sich mit dem Bereich der Personenmerkmale.

²¹⁶ Allgemein werden die personenbezogenen Ansätze in *motivationstheoretische, lerntheoretische und eigenschaftstheoretische Ansätze* gegliedert. Vgl. dazu *Mugler* 1996, S. 24ff.

sätze werden vor allem von der Organisationssoziologie kritisiert. *Brüderl et al.* resümieren „...die ‚Leadership‘ - Forschung, die nach mehr als 30 Jahren intensiver Bemühungen zu der Einsicht gelangen musste, dass es – unabhängig vom jeweiligen Kontext – wohl keine konsistenten Persönlichkeitsattribute erfolgreicher Führungspersonen gibt.

Was von einem Unternehmensgründer an personalen Ressourcen verlangt wird, dürfte je nach Art des gegründeten Betriebs sehr unterschiedlich sein. Mithin müsste (abgesehen von einigen Basisqualifikationen) die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale in Abhängigkeit von der Art der Betriebsgründung betrachtet werden. Von demjenigen, der einen Getränkemarkt eröffnet, werden wohl ganz andere Fähigkeiten und Qualifikationen erwartet, als von dem Gründer eines „High - Tech“- Betriebs. Zudem wird vielfach vermutet, dass in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase, in der sich ein neugegründeter Betrieb befindet, unterschiedliche Arten von Fähigkeiten gefordert werden.“²¹⁷

Des Weiteren stehen personenbezogene Ansätze dem Problem gegenüber, dass die Selbständigkeit einen dynamischen Prozess darstellt. D. h. ein Selbständiger kann mehrmals von der Arbeitnehmerposition in die Selbständigenposition und umgekehrt wechseln, so dass dieser „transitorische Charakter“, wie *Carroll* und *Mosakowski*²¹⁸ in ihren Ergebnissen zeigen konnten, die unternehmerische Lage keine dauerhaft eindeutige Zuordnung von Unternehmereigenschaften zulässt.²¹⁹ „Eine hohe Leistungsmotivation z. B. haben vermutlich nicht nur viele Unternehmer, sondern gewiss auch Angehörige anderer Berufsgruppen.“²²⁰

*Fritsch*²²¹ führt als möglichen Grund für den häufigen Einsatz der individuellen Unternehmereigenschaften²²² in der Gründungsforschung an, dass sich individuelle Unternehmermerkmale und insbesondere die soziodemographischen Attribute wie z. B. Bil-

²¹⁷ Brüderl et al. 1996, S. 34 und S. 41ff. und die darin enthaltene Literatur.

²¹⁸ Vgl. Carroll/Mosakowski 1987.

²¹⁹ Vgl. Gartner 1988.

²²⁰ Brüderl et al. 1996, S. 35.

²²¹ Vgl. Fritsch 1990, S. 35ff.

²²² ‚Traits-Ansätze‘, vgl. hierzu z. B. Plaschka 1986; Aldrich/Wiedenmeyer 1993; Frank/Korunka 1996. Der Begriff ‚Traits-Ansatz‘ umfasst über die psychologischen „traits“ (Charakterzug, Merkmal) hinaus auch Wechselwirkungen zwischen dem Gründer und seinem mikrosozialen Umfeld. Hierbei wird das Verhalten untersucht, welches durch die Charaktereigenschaften, Motive und das Milieu beeinflusst wird.

dung, Alter, Geschlecht usw. im Vergleich zu Merkmalen des Umfelds von Unternehmen empirisch leichter erfassen lassen.

Die Ergebnisse bisheriger empirischer Studien der ökonomischen und soziologischen Forschung, in der der Person des Unternehmers eine große Bedeutung zukommt, zeigt, dass personenbezogene Merkmale in einem nicht unerheblichen Anteil an dem Unternehmenserfolg beteiligt sind. Um der Frage nachgehen zu können, welche der vielen verschiedenen personenbezogenen Merkmale die wichtigsten sind, sind neben den allgemeinen Theorieansätzen weitere spezifischere Theorieansätze im Bereich der personenbezogenen Ansätze wie z. B. die Humankapitaltheorie notwendig.²²³ Da die personenbezogenen Ansätze für die vorliegende Arbeit nicht weiter relevant sind, wird hier auf eine ausführliche Untersuchung verzichtet.

2.3.1.2 Unternehmensbezogene Ansätze

Die unternehmensbezogenen Ansätze, die auf den Merkmalen des Betriebs basieren, unterscheiden zwischen den deskriptiven Ansätzen der Organisationsentwicklung und den Ansätzen der Managementlehre. Die deskriptiven Ansätze unterstellen bestimmte Entwicklungsverläufe bei bestimmten Organisationstypen.²²⁴ Die Ansätze der Managementlehre dagegen versuchen die verschiedenen Entwicklungspfade von Unternehmen mit Hilfe von Merkmalen der Führung zu erklären.

Als gründungsspezifische Ausprägungen der unternehmensbezogenen Ansätze werden der Ansatz des „organisational imprinting“, der Ansatz des Gründungsmanagements, der Konfigurationsansatz sowie die Entwicklungsprozessperspektive nahegelegt.

²²³ Die Humankapitaltheorie als eine ökonomische Spezifikation des Traits-Ansatzes untersucht vor allem die personellen Ressourcen. Nach der Humankapitaltheorie wird ein positiver Zusammenhang zwischen dem verfügbaren Humankapital und dem Unternehmenserfolg gefolgert. Das Humankapital wird qualitativ unterschieden in allgemeine Faktoren wie Ausbildung, Berufserfahrung sowie Art des Erwerbs vor der Gründung und spezifische Faktoren wie z. B. Erfahrungen der Gründerperson innerhalb der Branche, in der die Gründung stattfindet, Selbständigkeits- und Führungserfahrung sowie die Tätigkeit von Bezugspersonen bzw. Vorbildern des Gründers. In Bezug auf den erfolgsrelevanten Beitrag des Humankapitals für den Gründungserfolg nennen Brüderl et al. 1996 die Produktivitäts- und Selektionseffekte. Hierbei handelt es sich um Entscheidungen für den laufenden Betrieb bzw. für die im Vorfeld der Gründung zu treffenden Entscheidungen. Vgl. hierzu Brüderl et al. 1996, S. 41-51 sowie darin enthaltene Literatur; vgl. Wanzenböck 1998, S. 19f.

²²⁴ Die deskriptiven Ansätze werden wegen ihres nicht ausreichenden Erklärungspotentials für das Überleben von Unternehmensgründungen in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

2.3.1.2.1 Ansatz des „organisational imprinting“

Dieser Ansatz, welcher auf *Stinchcombe*²²⁵ zurück geht, konzentriert sich auf die Vorgründungs- und Gründungsphase. Der Ansatz vertritt die These, dass bei der Gründung eines Unternehmens die Ressourcenausstattung und die strukturellen Entscheidungen getroffen werden, die langfristig die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen bzw. prägen und die Reaktionsmöglichkeiten in Bezug auf die Veränderungen der Umweltbedingungen festlegen, d. h., nachhaltig die Überlebenswahrscheinlichkeit und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen.²²⁶

Diese Entscheidungen, die zum Zeitpunkt der Gründung durch die aktuell herrschenden technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen beeinflusst werden, wie z. B. Beschaffen von Räumlichkeiten und Sachinvestitionen, Einstellen von Arbeitskräften, Festlegen von internen Routinen und strategischer Orientierung usw., können nicht ohne weiteres von heute auf morgen rückgängig gemacht werden und üben somit einen eigenständigen Einfluss auf die betriebliche Entwicklung aus.

Wie diese Bedingungen eingebracht werden, hängt sowohl ab von der Gründerperson als auch von der Umwelt zum Gründungszeitpunkt. Dabei hat die richtige Wahl der prinzipiellen strategischen Orientierung nach diesem Ansatz gleich zu Beginn zu erfolgen, da nicht anpassungsfähige Unternehmen im Selektionsprozess keine Chance haben zu überleben. Die Höhe der eingebrachten Ressourcen garantiert in der Anfangsphase sowohl einen organisationalen Puffer als auch einen vereinfachten Zugang zu weiteren Ressourcen.

Auf der anderen Seite werden durch jede Anpassung Abhängigkeiten, Verpflichtungen, Netzwerke oder Kapitalbindungen geschaffen. Bei einer Reorientierung wirken diese durch die entstehenden Aus- oder Umstiegskosten entwicklungshemmend.²²⁷

Aus den Ergebnissen von vielen empirischen Studien wird ersichtlich, dass insbesondere die Finanzierungsprobleme, wie z. B. zu geringe Startkapitalausstattung, Schwierig-

²²⁵ Vgl. Stinchcombe 1965.

²²⁶ Bei einer Untersuchung von 1849 Unternehmensgründungen weisen die Soziologen Brüderl et al. 1996, S. 277, nach, „dass ein Blick auf die betrieblichen Startcharakteristika am ehesten eine korrekte Erfolgsprognose verspricht.“ In der Betriebswirtschaftslehre wird die Entstehung von Unternehmen nur unzureichend thematisiert, da die Existenz von Unternehmern und Unternehmen vorausgesetzt wird. Vgl. hierzu z. B. Picot et al. 1989; Mellewig/Witt 2002, 82f.

²²⁷ Vgl. dazu z. B. Brüderl et al. 1996, S. 36-38; Wanzenböck 1998, S. 22-24 und die darin enthaltene Literatur.

keiten bei der Kapitalbeschaffung u.s.w. nicht nur einen wichtigen Faktor bei der Entscheidung für oder gegen eine Gründung spielen, sondern auch ein wesentlicher Grund für die Insolvenz des neugegründeten Unternehmens sind. Im Falle einer nicht ausreichenden Kapitaldecke, welche nicht nur zu Liquiditätsschwierigkeiten führen kann, sondern auch unerwartete Ausgaben oder notwendige Folgeinvestitionen nicht getätigt werden können, wird das Scheitern des Unternehmens auf dem Markt nur noch eine Frage der Zeit sein. Die empirische Forschung macht weiterhin deutlich, dass Gründungsidee und -konzept neben der ausreichenden Finanzierung eine nicht zu unterschätzende Rolle beim Überleben des Unternehmens spielen.²²⁸

Auf weitere Entscheidungsparameter, welche in den empirischen Studien der Gründungsforschung behandelt werden, wie z. B. Neugründung/Firmenübernahme, Franchising, Alleingründung/Partnergründung usw. wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.²²⁹

2.3.1.2.2 Gründungsmanagement-Ansatz

Beim Gründungsmanagement-Ansatz stehen die Merkmale des Gründungsunternehmens bzw. sein Agieren in der und Reagieren auf die Umwelt unabhängig vom Verhalten einzelner Personen im Focus der Betrachtung. D. h., den Erfolg des Unternehmens bestimmt das Potential, auf Umweltveränderungen zu reagieren bzw. die Strategien zur Anpassung an die Umwelt. Das verbindende Element zwischen dem Gründungsunternehmen und den Merkmalen seiner Umwelt ist die Gründungsstrategie, welche dabei einen zentralen Stellenwert annimmt. Hierbei werden im Gegensatz zum An-

²²⁸ Nach dem lerntheoretischen Ansatz von Jovanovic 1982, aus dem folgt, dass nicht nur das Alter des Unternehmens sondern auch die unternehmensspezifischen Charakteristika (wie z. B. Unternehmensgröße zum Gründungszeitpunkt, die verwendete Produktionstechnologie, die Rechtsform, der Diversifikationsgrad, Kapitalausstattung und –verflechtungen des Unternehmens) bei der Erklärung der Überlebenswahrscheinlichkeit und der Wachstumschancen von Unternehmen zu berücksichtigen sind. Der Gründer hat im Vorfeld der Gründung eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen, deren Richtigkeit er im Vorfeld nicht wissen kann. Erst nach dem Markteintritt gewinnt der Unternehmer Informationen darüber, ob seine anfänglichen Entscheidungen die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens sichern. Der mit diesen Informationen einsetzende Lernprozess bewirkt, dass der Unternehmer seine anfänglichen Erfolgserwartungen den tatsächlichen Gegebenheiten anpasst und entsprechend über die weitere Entwicklung des Unternehmens entscheidet. Vgl. Woywode 2004b und die darin enthaltene Literatur.

²²⁹ Vgl. hierzu z. B. Picot et al. 1989; Müller-Böling/Klandt 1990, 1993; Szyperski/Nathusius 1999.

satz des „organisational imprinting“ keine zeitlichen Einschränkungen der analysierten Entscheidungen getroffen.²³⁰

Die typischen Inhalte des Gründungsmanagements können – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – wie folgt genannt werden:²³¹

- Generierung von Geschäftsideen (Opportunity);
- Bewertung der Geschäftsideen (Feasibility Study);
- Aufstellung eines Unternehmensplans (Businessplan);
- Markt- und Standortanalyse;
- Festlegung der Markteintrittsstrategie;
- Finanzierung der Unternehmensgründung;
- Beschaffung von Wagnis- bzw. Eigenkapital (Venture Capital, Business Angels);
- Rechtsformen;
- Gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen;
- Öffentliche Gründungsförderung;
- Schutzrechte (Patente, Lizenzen);
- Management von schnellem Wachstum;
- Person des Gründers (Eigenschaften, demographische Charakteristika, Verhalten);
- Gründerteam;
- Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen.

„Grundsätzlich gilt, dass für die Notwendigkeit eines methodischen Instrumentariums zur Unterstützung bei der Erzielung, Sicherung und Auswertung nachhaltiger Erfolgspotentiale keine bestimmte Unternehmensgröße Voraussetzung ist. Unternehmensgrößenabhängig sind allerdings die organisatorische Realisierung und die situationsspezifische Gestaltung derartiger Problemlösungsverfahren.“²³²

²³⁰ Vgl. z. B. Sandberg 1986; Vesper 1990.

²³¹ Bronner et al. 2001, S. 584.

²³² Unterkofler 1989, S. 28. Zu den Unterschieden vgl. z. B. Welsh/White 1984, S. 149ff.

2.3.1.2.3 Konfigurations-Ansatz²³³

Im Gegensatz zu den traditionellen Ansätzen der Gründungsforschung, welche sich i. d. R. nur mit einer Analyseeinheit beschäftigen, werden beim Konfigurationsansatz²³⁴ – entwickelt aus dem Kontingenzansatz – nicht nur mehrere Analyseeinheiten gleichzeitig berücksichtigt, sondern auch die Interdependenzen zwischen den sie charakterisierenden Merkmalen der Unternehmensstrategie, der Struktur, der Umwelt und personelle Einflussgrößen wie z. B. der Führungsstil. Da das Management die Konfiguration der Merkmale innehat, ist der Konfigurationsansatz als eine verfeinerte Form des Gründungsmanagementansatzes und des „organisational imprinting“-Ansatzes zu sehen. Ursprünglich für große Organisationen entwickelt, wird der Konfigurationsansatz in der Gründungsforschung auch für Klein- und Mittelbetriebe untersucht.²³⁵

Als „Konfigurationen“, denen ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugesprochen wird, sind hierbei spezifische Muster von breit definierten organisatorischen Einzelmerkmalen, wie z. B. der Merkmale der Organisationsstruktur, Umwelt, Führung oder strategischer Aspekte definiert, welche in engen Wechselbeziehungen zu einander stehen.²³⁶ Die Betrachtung der einzelnen Merkmale²³⁷ erfolgt dabei sowohl statisch als auch dynamisch. Während bei der statischen Betrachtung der einzelnen Elemente der „Fit“ (Übereinstimmung) zwischen den Ausprägungsformen der Elemente relevant ist, ist für die dynamische Betrachtung die Entwicklung der Elemente im Zeitablauf wichtig. Die dynamische Betrachtung ermöglicht, den Einfluss des Erfolges bzw. Misserfolges von Vorperioden zu berücksichtigen.

Hierbei kommt der Fähigkeit des Managements, durch Konfiguration der Personen-, Umwelt-, Organisations- und Managementvariablen den Unternehmenserfolg zu bestimmen bzw. zu beeinflussen, eine wichtige Rolle zu. Dabei liegt die Betonung für die Effizienz einer Organisation auf der inneren Konsistenz der Faktorenkomplexe und nicht auf ihrer reinen Ausrichtung nach Umweltbedingungen.

²³³ In Anlehnung an Wanzenböck 1998, S. 24f. und die darin enthaltene Literatur.

²³⁴ Vgl. Miller 1987; Henselek 1996.

²³⁵ Vgl. Gartner 1985.

²³⁶ Vgl. Dess et al. 1993; Miller 1987.

²³⁷ Die Elemente einer Konfiguration unterscheiden sich je nach Autor. Üblicherweise bestehen sie aus Personen-, Unternehmens-, Umwelt- und Prozessfaktoren, wie z. B. bei Snuif/Zwart 1994.

Es gilt, die Frage zu klären, welche Ausprägungen der Elemente in welcher Konfiguration den Unternehmenserfolg beeinflussen. Dies zu klären ist für die theoretische und empirische Forschung mit großen Schwierigkeiten verbunden, da die Zahl der unterschiedlichen Konfigurationen gleich der Zahl der Unternehmen einer Volkswirtschaft entspricht, so dass bisher keine umfassende Überprüfung des Konfigurationsansatzes erfolgt ist. Die derzeitig vorhandenen Kapazitäten der Informationsverarbeitung und die mangelnde Umlegbarkeit der Ergebnisse machen eine umfassende Erforschung von Konfigurationen nicht möglich. Die wenigen durchgeführten Arbeiten zum Konfigurationsansatz nehmen daher zur Reduktion der Konfigurationen Typologien zu Hilfe, diese werden als Archetypen bezeichnet. Der Erklärungsbeitrag des Konfigurationsansatzes liegt in der Auswahl der Konfigurationselemente, ihrer Relationierung und ihrer Operationalisierung, worin eine Integrationsmöglichkeit der Aussagen sämtlicher Theorien liegt.

2.3.1.2.4 Ansatz der Entwicklungsprozessperspektive²³⁸

Die Entstehung neuerer Ansätze, wie z. B. dem Konfigurationsansatz oder der Entwicklungsprozessperspektive liegt in einer kritischen Analyse traditioneller Ansätze, welche zeigt, dass bei diesen eine isolierte Betrachtung von Einflussmerkmalen ohne Berücksichtigung von interaktiver Dynamik stattfindet.

Für *Frank*²³⁹ ist die Struktur des Entwicklungsprozesses der Mittelpunkt seines Erklärungsansatzes, den er aus der Systemtheorie herleitet. Bei diesem Ansatz werden keine konkreten inhaltlichen Annahmen über gründungsaktivitäts- oder gründungserfolgsrelevante Ursache-Wirkungsbeziehungen getroffen. Der Schwerpunkt der Theorie liegt in der Frage, wodurch Prozesse initiiert und gelenkt werden. Daraus folgt die Aussage, dass die Aufnahme und Stabilisierung interner und externer Beziehungen für den Erfolg relevant sind.

2.3.1.3 Umweltbezogene Ansätze²⁴⁰

Nachfrage- bzw. umweltorientierte Ansätze, die unterschiedliche lokale, branchenspezifische, gesamtwirtschaftliche und –gesellschaftliche sowie kulturelle Charakteristika

²³⁸ In Anlehnung an Wanzenböck 1998, S. 26 und die darin enthaltene Literatur.

²³⁹ Vgl. Frank 1997.

²⁴⁰ Vgl. Hinz 1998, S. 37-47; Wanzenböck 1998, S. 26-33; Brüderl et al. 1996, S. 38-41.

des Gründungskontextes als Erklärungsgrundlage für den Gründungserfolg heranziehen, befassen sich mit den (auf unterschiedlichen Ebenen lokalisierbaren) strukturellen Bedingungen, die Unternehmensgründungen mehr oder weniger stimulieren. Gemäß den umweltorientierten Ansätzen bzw. Ökologie-Ansätzen wird die Entwicklung eines Unternehmens hauptsächlich durch außerhalb des Gestaltungsbereichs des Unternehmens liegende Einflussfaktoren bestimmt. D. h., die Betrachtung neuer Unternehmen erfolgt in Abhängigkeit ihrer Umwelt. Als entscheidende Einflussfaktoren der Umwelt gelten die Bedingungen, wie sie in den Wirtschaftszweigen, im regionalen Umfeld, in der jeweiligen Organisationspopulation und im institutionellen Umfeld der Gründungen zu finden sind. Die Strukturen der Umwelt definieren dabei das Ressourcenpotential sowie die Knappheitsverhältnisse für Gründungen.

Zu den Erkenntnisobjekten zählen z. B. Netzwerke, Regionen, Branchenmerkmale, sektorale und gesamtwirtschaftliche Strukturen, lokale Ausstattungsmerkmale, Variations- und Selektionsprozesse sowie Institutionen. Aufgeteilt in Ebenen ergibt sich folgende Einteilung: lokales Nahumfeld, Branchenbedingungen, gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Gegebenheiten. Hiermit wird deutlich, dass das Spektrum der möglichen Einflüsse sehr breit ist.

Eine Unterscheidung der Ansätze kann, je nach dem welcher Ausschnitt der Umwelt in Betracht gezogen wird, erfolgen. Nachfolgend werden als Ausschnitt die Industrieökonomik- und der Organisationsökologie-Ansätze erläutert.

2.3.1.3.1 Industrieökonomik-Ansatz²⁴¹

Im Mittelpunkt des Industrieökonomik-Ansatzes stehen die branchenspezifischen Eigenschaften wie z. B. die Gewinnerwartungen, die Kapitalintensität, die Konkurrenzsituation, der Konzentrationsgrad in den Wirtschaftszweigen, die Betriebsgrößenstruktur oder das notwendige Know-how, die Marktein- und Austritte regulieren.

Da Unternehmensgründungen i. d. R. klein beginnen, unterliegen sie in Wirtschaftszweigen mit hoher Kapitalintensität einem starken Anpassungsdruck, da sie den Markteintritt mit einer suboptimalen Betriebsgröße vollziehen. Dies bedeutet, dass die mindestoptimale Betriebsgröße²⁴² einer Branche die Überlebenschancen von Neugründun-

²⁴¹ In Anlehnung an Hinz 1997, S. 37-39 und Wanzenböck 1998, S. 29.

²⁴² Vgl. Audretsch 1994, S. 243.

gen bestimmt. D. h., die Neugründungen sind zum Wachstum verurteilt. Folglich lautet die industrieökonomische Argumentation, dass die betriebliche Entwicklung von Gründungen von der vorhandenen Betriebsgrößenstruktur der Wirtschaftszweige abhängig ist.²⁴³

Neben dem Einflussfaktor des Ausmaßes der branchenspezifischen Größenvorteile ist die Innovationstätigkeit in einer Branche²⁴⁴ für das Wachstum eines Unternehmens wichtig. Hierbei werden zwei Arten von Innovationstätigkeiten unterschieden: Das „entrepreneurial regime“, unter dem die neuen und zu Beginn kleinen Unternehmen durch den Einsatz innovativer Strategien dem Wachstumsdruck begegnen, verbessert die Überlebenschancen von i. d. R. klein dimensionierten Neugründungen. Das Gegenteil davon ist das „routinized regime“, bei dem die Großbetriebe, die i. d. R. schon seit längerem auf dem Markt sind, unter einem solchen Regime bessere Innovationsbedingungen im Vergleich zu den Neugründungen, deren Beitrag zu Innovation gering ist, haben. Dies wiederum senkt die Überlebenswahrscheinlichkeit von kleinen Markteintritten, da diese Betriebe es schwerer haben, ihren Größennachteil mit Innovationsstrategien auszugleichen.²⁴⁵ Aus der empirischen Literatur der Industrieökonomik ist aber überraschenderweise zu entnehmen, dass sich Neugründungen nicht von Branchen, in denen Größenvorteile erfolgsrelevant sind, hindern lassen. Dies bedeutet aber, dass nur die im Markt bleiben, die sich anpassen und expandieren.²⁴⁶

²⁴³ Vgl. Acs/Audretsch 1990.

²⁴⁴ Der Begriff der *Branche* steht anstelle des „Marktes“ im Mittelpunkt der Industrieökonomik und kann als Industrie- oder Wirtschaftszweig verstanden werden. Vgl. von der Oelsnitz 2000, S. 1310.

²⁴⁵ Vgl. Audretsch 1994, S. 249.

²⁴⁶ Vgl. Audretsch 1995.

2.3.1.3.2 Organisationsökologie-Ansatz

Lange Zeit hatte die Organisationsforschung – insbesondere auch die deutsche Industrie- und Betriebssoziologie – die hierarchisch strukturierten, formalisierten, zentralisierten und mehr oder weniger bürokratischen Großorganisationen im Blickfeld. Auch *Max Webers* Bürokratietheorie untersuchte hauptsächlich das interne Funktionieren und die interne Strukturierung großer Organisationen.²⁴⁷

Im Zuge der wachsenden Bedeutung des organisationsökologischen Ansatzes ändert sich dies in jüngster Zeit,²⁴⁸ in diesem die gesamte Bandbreite von Organisationen ins Blickfeld genommen wird. Somit kommen die kleinen Betriebe und Organisationen sowie deren Dynamik in die Diskussion. Des Weiteren werden in der Organisationsforschung die sogenannten Lebenszyklus-Modelle von Organisationen wieder entdeckt.²⁴⁹ „Da der Lebenszyklus einer Organisation mit der Gründung beginnt und im ungünstigsten Fall mit der Auflösung endet, erscheinen diese Modelle für die Untersuchung von Kleinbetrieben und deren Entwicklung von unmittelbarem Interesse.“²⁵⁰

Der Ansatz der Organisationsökologie geht nicht von einzelnen Organisationen, d. h. von Betrieben, sondern von Populationen aus und versucht deren Dynamik über die Zeit zu analysieren. Obwohl unter dem Begriff der Organisationspopulation zum Teil unterschiedliche Auffassungen zu finden sind, kann darunter i. d. R. eine Gesamtheit von strukturähnlichen Organisationen verstanden werden, die in einem bestimmten Gebiet über einen bestimmten Zeitraum anzutreffen sind.²⁵¹ Organisationen, die einer Population angehören, haben eine überwiegend gleiche Beziehung zur Umwelt, d. h. besitzen gemeinsame Eigenschaften, welche von diesen Organisationen bei der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt zur Problemlösung eingesetzt werden. *Kieser* bezeichnet diese Eigenschaften als einen gemeinsamen „Bauplan“.²⁵²

²⁴⁷ Vgl. Brüderl et al. 1996, S. 15.

²⁴⁸ Vgl. Hannan/Freeman 1989; Ziegler 1995.

²⁴⁹ Übersichten vgl. z. B. Kimberly/Miles 1980; Whetten 1987.

²⁵⁰ Brüderl et al. 1996, S. 15.

²⁵¹ Vgl. Hannan/Freeman 1977, 1989; Brüderl et al. 1996, S. 59f. Zu Betriebsgründungen speziell vgl. Aldrich/Wiedenmayer 1993 sowie für empirische Anwendungen z. B. Hannan/Freeman 1988.

²⁵² Vgl. Kieser 1993, S. 244-246.

Für Wirtschaftsunternehmen ist es üblich, die Populationen nach der Branchenzugehörigkeit zu definieren.²⁵³ In der Literatur wird der Begriff „Branche“ sehr häufig synonym zu dem Begriff „Population“ verwendet. Die Austauschprozesse zwischen der Population und der Umwelt werden durch die Branchenzugehörigkeit definiert.

Während theoretische Ansätze die Anpassungsfähigkeit bestehender Organisationen an ihre Umweltgegebenheiten zum Gegenstand haben, untersucht die Organisationsökologie den durch die Umwelt gesteuerten Wandel organisationaler Strukturen. Die mangelnde Planbarkeit des Wandels bzw. der Unvorhersehbarkeit und Zufallsabhängigkeit von Ereignissen bildet den grundlegenden Unterschied der Organisationsökologie im Vergleich zu anderen organisationssoziologischen Ansätzen.²⁵⁴

Es ist davon auszugehen, dass die zu einem bestimmten Zeitpunkt entstandene Organisationspopulation als ein Zwischenergebnis von laufenden Variations- und Selektionsprozessen innerhalb oder auch zwischen den Organisationspopulationen zu sehen ist. Im Mittelpunkt der Analyse des Wandels organisationaler Strukturen stehen somit die Prozesse der Neugründung von Organisationen, welche für Variation verantwortlich sind, und die Prozesse des Sterbens von Organisationen, welche die Selektionskräfte darstellen.

Dabei bedeutet Variation der ständige Versuch, neue Organisationen bzw. Unternehmen zu gründen. Diese sind dann dem Selektionsdruck seitens der Umwelt, welche z. B. durch Markt- und Wettbewerbskräfte wirksam wird, ausgesetzt. Die Veränderung des Populationsbestandes kann sowohl auf bewusste Strategien²⁵⁵ zurück gehen als auch ein Zufallsprodukt der Variation sein, die durch die Entstehung neuer Unternehmen zustande kommt. Das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage wiederum wird durch den Selektionsprozess erreicht, der die Homogenität innerhalb der Populationen bewirkt.

Das frühe oder späte Scheitern von einzelnen Organisationen vollzieht sich in Abhängigkeit der Übereinstimmung von Organisationsmerkmalen mit den Umweltmerkmalen. Das Sterben einzelner Unternehmen aus einer Population hat hierbei keine Auswirkung auf das Überleben der Population.

²⁵³ Vgl. Reynolds 1992.

²⁵⁴ Vgl. Aldrich/Wiedenmeyer 1995, S. 225.

²⁵⁵ Zu den Strategietypen innerhalb einer Population vgl. z. B. Hannan/Freeman 1977; 1983.

Der organisationsökologische Ansatz ist einer Reihe von Kritikpunkten ausgesetzt:²⁵⁶

- Das Gleichsetzen der Begriffe Population und Branche ist zwar anschaulich, erweist sich aber als nicht ganz korrekt. Dies ist unter anderem darauf zurück zu führen, dass einerseits einzelne Organisationen, die einer Branche angehören, durch ihre voneinander variierenden Strukturmerkmale unterschiedliche Problemlösungsvarianten einsetzen und andererseits Organisationen, die verschiedenen Branchen zu zuordnen sind, ein identisches Problemlösungsverhalten aufweisen. Das Kriterium der Branchenzugehörigkeit ist somit ein zu grobes Raster und erweist sich bei der Abgrenzung von Populationen als schwierig. Erst die Bestimmung der Art der Beziehung zwischen den Organisationen ermöglicht eine Zuordnung von Organisationen zu einer bestimmten Population.
- Die Populationszugehörigkeit ist innerhalb des Ansatzes nicht veränderbar, d. h. nur Eintritt, Austritt und Entwicklungsprozesse innerhalb der Population stehen im Fokus. Die empirischen Untersuchungen von Organisationen zeigen aber, dass Unternehmen, um sich auf verschärfte Wettbewerbssituationen anpassen zu können, durch Veränderung des Schwerpunktes ihrer Geschäftstätigkeit durchaus die Populationsgrenzen überschreiten können, ohne als Organisation zu sterben. Dies bedeutet, dass Gründungen nicht die wesentliche Quelle für Variationen innerhalb einer Population bedeuten.

Diese Kritikpunkte schmälern nicht den Beitrag des organisationsökologischen Ansatzes bei der Untersuchung der Entstehung und Entwicklung von Organisationen. Eine wesentliche Erkenntnis dieses Ansatzes besteht darin, dass die Übereinstimmung zwischen Organisation und Umwelt zu einem großen Teil nicht durch individuelle Strategiewahl zu beeinflussen ist, sondern bestimmt wird durch die Populationszugehörigkeit und die Dynamik innerhalb der Population.²⁵⁷

Die vorliegende Arbeit hingegen geht von individuellen Strategiewahlen aus, so dass der organisationsökologische Ansatz in Bezug auf das Scheitern von Unternehmensgründungen in Form von postulierten Hypothesen²⁵⁸ Anregungen geben kann.

²⁵⁶ Überblick siehe z. B. Young 1988.

²⁵⁷ Vgl. Hinz 1998, S. 45.

²⁵⁸ Vgl. z. B. Brüderl 1996.

Im Folgenden werden die wichtigsten Bereiche kurz zusammengefasst, aus denen sich solche Anregungen ergeben können.

Die von *Stinchcombe*²⁵⁹ als „*liability of newness*“ bezeichnete These besagt, dass neu gegründete Unternehmen einem erhöhten Sterberisiko vor allem in der Anfangsphase ihres Bestehens ausgesetzt sind. *Stinchcombe*²⁶⁰ führt dies darauf zurück, dass neue Organisationen und insbesondere neue Typen von Organisationen neue Rollen zu lernen haben bzw. ihnen die Vertrautheit mit der neuen Rolle noch fehlt. Das bedeutet, dass die Mitglieder einer neuen Organisation für den Prozess der Rollenbildung oder der Bildung eines Entschädigungssystems usw., d. h., für die gewinnmaximierende Implementierung von Routinen, viel Zeit und hohe Kosten aufwenden müssen, welche die etablierten²⁶¹ Unternehmen nicht haben. Des Weiteren mangelt es den neuen Organisationen auch an Bekanntheitsgrad sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite. Die Forschungsergebnisse in der Organisationsökologie bestätigen die These der „*liability of newness*“ für sehr unterschiedliche Arten von Unternehmensgründungen.²⁶²

Die „*Liability of Adolescence-Hypothese*“ als eine Erweiterung der „*Liability of Newness-Hypothese*“ geht von der Annahme aus, dass das Sterberisiko in der unmittelbaren Anfangsphase des Unternehmens zunächst zunimmt und nach dem Überschreiten eines Maximums (z. B. das fünfte Jahr) abnimmt.²⁶³ Das größte Sterberisiko demnach besteht dann, wenn die für die Gründung bereit gestellten Ressourcen aufgebraucht und neue Ressourcen schwer zu beschaffen sind.

Die „*Liability of Smallness-Hypothese*“²⁶⁴ geht davon aus, dass Gründungen mit einer suboptimalen Startgröße eher gefährdet sind. Die „Startgröße“ wird dabei gemessen z. B. an der Zahl der Beschäftigten oder an der Höhe des Startkapitals.

²⁵⁹ Vgl. *Stinchcombe* 1965.

²⁶⁰ Vgl. *Stinchcombe* 1965, S. 148ff.

²⁶¹ Zur Diskussion einer Definition von jungen bzw. etablierten Unternehmen vgl. z. B. *Fallgatter* 2004, S. 27f. sowie darin enthaltene Literatur.

²⁶² Vgl. z. B. *Freeman et al.* 1983; *Carroll* 1987.

²⁶³ Vgl. z. B. *Brüderl/Schübler* 1990.

²⁶⁴ Vgl. *Brüderl et al.* 1996, S. 62f.; s. auch z. B. Untersuchungen von *Audretsch/Mahmood* 1991.

Es wird argumentiert, dass die Verfügbarkeit und Nutzung von Ressourcen durch die Ausprägung der Schnittstellen zur Unternehmensumwelt bestimmt werden. Da größere Unternehmen eine höhere Anzahl an Schnittstellen zur Umwelt aufweisen, können sie leichter Zugang zu Fremdkapital oder zu qualifizierten Arbeitskräften haben.

2.3.2 Endogene und exogene Erfolgsfaktoren

2.3.2.1 Endogene und exogene Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung

2.3.2.1.1 Entwicklung und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung

Seit Jahrzehnten untersuchen Wirtschaftswissenschaftler die Einflussfaktoren des Unternehmenserfolges.

Die Grundannahme der Erfolgsfaktorenforschung²⁶⁵ dabei ist,

dass einige wenige Determinanten bzw. Variablen den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens nachhaltig beeinflussen.²⁶⁶ Die Zielsetzung ist es, diese Faktoren auf empirischem Wege²⁶⁷ zu identifizieren,²⁶⁸ mit dem Ergebnis, dass die bewusste Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren im unternehmerischen Handeln zu Wettbewerbsvorteilen führt.²⁶⁹

²⁶⁵ Bei Innovationen wird die Erfolgsfaktorenforschung auch als Neuproduktentwicklungsforschung bezeichnet. In diesem Fall liegt dann der Fokus nicht im Erfolg des gesamten Unternehmens, sondern im Erfolg des einzelnen Produktes oder der einzelnen Dienstleistung. Vgl. Ernst 2001, S. 3.

²⁶⁶ Vgl. z. B. Ernst 2001, S. 3.

²⁶⁷ „In den letzten 20 Jahren hat sich in Deutschland und international eine empirisch ausgerichtete Erfolgsfaktorenforschung etabliert. Dieser Forschungszweig ist besonders verbreitet in denjenigen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, in denen der Erfolg auf das komplexe Verhalten von Mitarbeitern und Kunden zurückzuführen ist. Zum einen ist hier das Marketing zu nennen, bei dem es darum geht, herauszufinden, welche Erfolgswirkungen nach außen gerichtete Maßnahmen, das heißt der an den Kunden gerichtete Marketing-Mix, aufweisen. Zum anderen ist die Organisationsforschung hervorzuheben, die häufig nach innen ausgerichtete Maßnahmen auf die Effektivität der Leistungserstellung untersucht. Darüber steht das Strategische Management, bei dem die Wirkungen genereller Strategien der Leistungserstellung und –verwendung im Kontext eines Marktes mit Konkurrenten sowie Lieferanten und Abnehmern im Vordergrund stehen.“ Albers/Hildebrandt 2006, S. 3.

²⁶⁸ Zu verschiedenen „Kritische Erfolgsfaktoren-Gewinnungstechniken“ vgl. z. B. Leidecker/Bruno 1984; Rumpelhardt 1991, S. 131-137 und die darin enthaltene Literatur.

²⁶⁹ Vgl. Day/Wensley 1988; Diller/Lücking 1993, S. 1230.

Als Analyseebenen einer Erfolgsfaktorstudie kommen in Frage

- die *Unternehmensebene*, auf der es sich um firmenspezifische Einflussfaktoren des Erfolgs eines einzelnen Unternehmens handelt,
- die *Industrieebene*, auf der Einflussfaktoren den Erfolg aller oder einer Großzahl der zur betrachteten Industrie zugeordneten Unternehmen beeinflussen,
- die *Makroebene*, auf der Erfolgsfaktoren einer ganzen Industrie relativ zu ihrem Umfeld, d. h., im Vergleich zu anderen Industrien, mit denen Substitutionswettbewerb herrscht, gesucht werden,
- oder ein Projekt.²⁷⁰

Jede dieser Ebenen hat dabei ihre ‚spezifischen‘ ‚kritischen Erfolgsfaktoren‘, und je nach Ebene ändert sich der firmeninterne Bezug, aber auch die Relevanz für den Beitrag zum Gesamterfolg der Unternehmung.²⁷¹ Da die ‚Kritischen Erfolgsfaktoren‘ kein statisches Gebilde darstellen, d. h. sich mit der Zeit auch verändern, sollten sie auf ihre Relevanz und relative Wichtigkeit hin kontinuierlich überprüft werden.²⁷²

Für die Bewertung des Erfolgs eines Unternehmens werden zuerst Variablen bestimmt, die den Erfolg des Untersuchungsgegenstandes messbar und vergleichbar machen. Beispiele für diese Variablen sind häufig der Gewinn, die Rentabilitätskennzahlen wie Gesamt-, Eigenkapital- oder Umsatzrentabilität, Verschuldungsgrad oder auch der Umsatz eines Unternehmens, welche als (quantitative)²⁷³ Erfolgsindikatoren bezeichnet werden. Besonders die verschiedenen Rentabilitätskennzahlen²⁷⁴ werden in der Praxis als sehr wichtige Erfolgsmaßstäbe angesehen. Diese gehören zu der Art der Finanzkennzahlen,²⁷⁵ die auf monetär bewerteten Positionen im Jahresabschluss von Unternehmen

²⁷⁰ Vgl. Leidecker/Bruno 1984, S. 24.

²⁷¹ Vgl. Rumpelhardt 1991, S. 130f.

²⁷² Vgl. Rumpelhardt 1991, S. 135.

²⁷³ Vgl. Kreikebaum 1993, 97ff; Daschmann 1994, S. 1-5; Göttgens 1996, S. 33f. Die qualitativen Erfolgsindikatoren (sogenannten „soft factors“) wie Unternehmenskultur, Managementqualität, Produktqualität usw. sind schwer zu erfassen und zu interpretieren. Vgl. hierzu Peters/Waterman 1984.

²⁷⁴ In der Literatur werden die finanzwirtschaftlich orientierten Faktoren in Bezug auf ihre einseitige Betrachtungsweise kritisiert, da z. B. die Rentabilität oder der Cash-Flow die Mehrdimensionalität von Unternehmensentscheidungen nicht berücksichtigen. Als Lösungsansatz wird der Einsatz eines „Kritische Erfolgsfaktoren-Pools“ vorgeschlagen, der auch „weiche Faktoren“ (soft-factors, wie z. B. Einsatzfreude, Motivation, corporate identity, Qualitätsbewusstsein usw.) enthält. Letztendlich sind dies Unterziele, die das Erreichen der monetären Oberziele unterstützen. Vgl. z. B. Peters/Waterman 1984, S. 35ff; Rumpelhardt 1991, S. 137-149 und die darin enthaltene Literatur.

²⁷⁵ Für weitere Arten von Erfolgskennzahlen wie z. B. Auslastungs- und Produktivitätskennzahlen, produktionsökonomische Erfolgsmaße aus mehreren Input- und Outputgrößen, Marktkennzahlen, Leistungsqualitätskenngrößen oder geschäftsspezifische Erfolgsmaße vgl. dazu Schefczyk/Gerpott 1994.

basieren.²⁷⁶ Anschließend werden die Variablen, die einen Erfolgsindikator nachhaltig determinieren, untersucht. Dies können sowohl interne, d. h. unternehmensbezogene²⁷⁷ Größen - hauptsächlich durch die Entscheidungen in den einzelnen Lebensphasen eines Unternehmens beeinflusst - als auch externe²⁷⁸ Variablen (environmental variables), d. h. umweltbezogene Größen, wie z. B. Märkte, allgemeine wirtschaftliche Verfassung, das Ausmaß staatlicher Regulierung, technischer Fortschritt usw. - auf die ein Unternehmen keinen oder wenig Einfluss hat - sein.²⁷⁹ Diese internen und externen Variablen,²⁸⁰ die den Erfolg bestimmen, werden als Erfolgsfaktoren²⁸¹ bezeichnet.²⁸²

Die große Anzahl von Erfolgsfaktoren, die auf den Unternehmenserfolg wirken,²⁸³ das Ausmaß ihrer Komplexität²⁸⁴ und die Vielschichtigkeit²⁸⁵ macht es unumgänglich, die

²⁷⁶ Vgl. Schefczyk/Gerpott 1994.

²⁷⁷ Vgl. hierzu auch Abb. 9.

²⁷⁸ Vgl. Anthony et al. 1989, S. 111-113 und Unterkofler 1989, S. 26. Auch diese einfache Aufteilung der Erfolgsfaktoren in unternehmensintern und -extern wird wegen der schwierigen Trennung von Unternehmen und seinem Umfeld sowie der langfristigen Beeinflussbarkeit auch der externen Faktoren als problematisch angesehen. Vgl. hierzu z. B. Lange 1982, S. 30; Kreikebaum/Grimm 1983, S. 8f.

²⁷⁹ In der Literatur sind weitere synonym verwendete Bezeichnungen für Erfolgsfaktoren zu finden wie z. B. strategische Faktoren, vgl. Kreikebaum/Grimm 1983, S. 7; Erfolgsdeterminanten, vgl. Reutner 1987, S. 747; Schlüsselfaktoren, vgl. Gälweiler 1986, S. 341; Erfolgskomponenten, vgl. Krüger 1988, S. 35. Weitere Klassifizierungsmerkmale von Erfolgsfaktoren sind - bezogen auf einzelne Unternehmensfunktionen wie z. B. Marketing/Vertrieb oder Produktion/Logistik - *funktionale versus* - bezogen auf ein Gesamtunternehmen- *funktionsübergreifende* Erfolgsfaktoren sowie - kurzfristig beeinflussbar und oft bestimmten Unternehmensfunktionen zu zuordnende - *operative versus* - langfristig beeinflussbar und oft funktionsübergreifend zu zuordnende - *strategische* Erfolgsfaktoren (in der Erfolgsfaktorenforschung wird der Begriff „strategischer Erfolgsfaktor“ häufig synonym zu dem Begriff „Erfolgsfaktor“ eingesetzt), vgl. hierzu z. B. Anthony et al. 1989, S. 111-113. Varadarajan 1985 zeigt ein anderes Klassifizierungsmodell von strategischen Variablen, in dem er ein theoretisch fundiertes Modell zur Unterscheidung von „success producing“ und „failure preventing“ Faktoren darstellt.

²⁸⁰ Insbesondere durch die Unterscheidung in interne und externe Erfolgsfaktoren wird der Bezug der „Kritischen Erfolgsfaktoren“ zur Wettbewerbsstrategie hergestellt. Dieser Bezug wird auch von Porter 1980 gefordert. Seine Empfehlung lautet, durch Strategiekonzepte wie ‚Kostenführerschaft‘, ‚Differenzierung‘, ‚Konzentration‘ eine eigene Positionierung gegenüber der Konkurrenz, Beobachtung der entsprechenden „Kritischen Erfolgsfaktoren“ in ihrer Ausprägungsform bei den Konkurrenten sowie Erstellung eines Reaktionsprofils der vorhandenen und möglichen Konkurrenten. Dieses Reaktionsprofil der Konkurrenz sollte dem Manager dann zur Festlegung seiner Strategie dienen.

²⁸¹ In der englischen Literatur sind für den Begriff des Erfolgsfaktors Bezeichnungen wie „(critical/key) success factors“, „key variables“, „strategic factors“, „key result areas“ und „pulse points“ zu finden, vgl. hierzu Leidecker/Bruno 1984, S. 23.

²⁸² Vgl. Haenecke 2002, S. 166.

²⁸³ Vgl. Reutner 1987, S. 747; Wohlgemuth 1990, S. 44.

²⁸⁴ Vgl. Grimm 1983; Wohlgemuth 1989, S. 91; Wohlgemuth 1990, S. 44ff.

²⁸⁵ Vgl. Staerkle/Perich 1987, S. 324.

Analyse auf die wesentlichen Faktoren einzuschränken, die „nachhaltig und längerfristig“ entscheidend für den Erfolg des Unternehmens sind.²⁸⁶

Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren beinhaltet folgende Funktionen:²⁸⁷

- **Funktion der Explikation:** Erklärung des Unternehmenserfolgs durch unabhängige Größen
- **Funktion der Selektion:** Auswahl und Beschränkung auf die wesentlichen Größen
- **Funktion der Disposition:** Erfolgsfaktoren als Ansatzpunkte der Beeinflussung für die Unternehmensführung

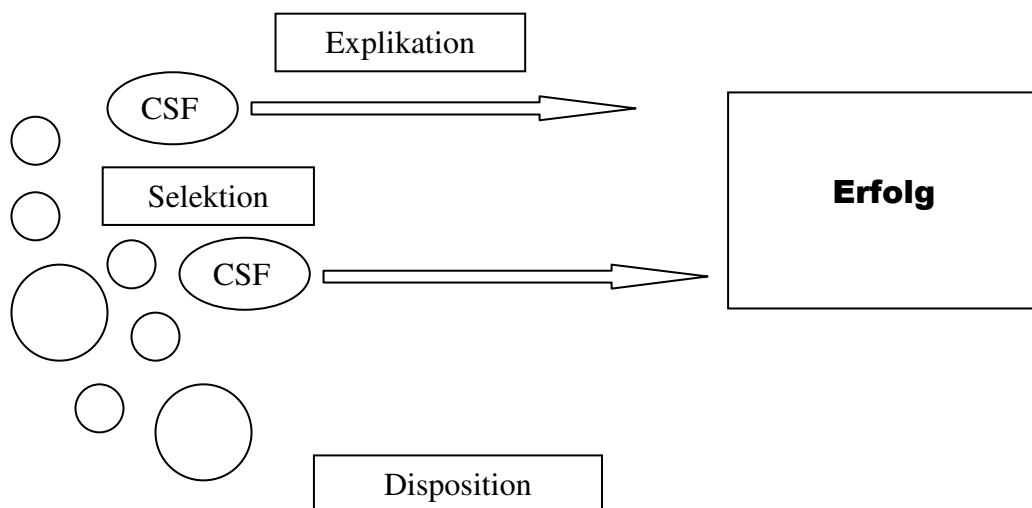


Abbildung 5: Funktionen des Konzepts der kritischen Erfolgsfaktoren²⁸⁸

Rockart²⁸⁹ definiert diese Faktoren wie folgt:

„The Critical Success Factors (CSFs) are, for any business, the few key areas, where things must go right for the business to flourish.“

²⁸⁶ Dies liegt in der Erkenntnis, dass die Erfolgsfaktoren unterschiedlich in ihrer Bedeutung sind. Vgl. Rehkugler 1989, S. 627; Grimm 1983, S. 27; Gottschlich 1989, S. 120.

²⁸⁷ Vgl. Daschmann 1994, S. 12.

²⁸⁸ Daschmann 1994, S. 12.

²⁸⁹ Rockart 1979, S. 85.

Leidecker und *Bruno* definieren diese Faktoren wie folgt:²⁹⁰

„Critical Success Factors (CSFs) are those characteristics, conditions, or variables that when properly sustained, maintained or managed can have a significant impact on the success of a firm for competing in a particular industry.“

Zusätzlich zu den Definitionen stellen folgende Eigenschaften von Erfolgsfaktoren wichtige Voraussetzungen für die Verwendung der Erkenntnisse für das Management von Unternehmen:²⁹¹

1. Ein *signifikanter Zusammenhang* zwischen der Ausprägung des Erfolgsfaktors und dem Unternehmenserfolg;
2. *Messbarkeit* des Erfolgsfaktors, direkt oder indirekt, wie z. B. die Zahl der Beschwerden für die Kundenzufriedenheit;
3. *Volatilität* des Erfolgsfaktors soll dem Management die Möglichkeit der Beeinflussung der Erfolgsfaktoren ermöglichen.

Das Konzept bzw. die Methode der „Kritischen Erfolgsfaktoren“ (KEF) findet erstmalig in den USA in den fünfziger Jahren Anwendung. *Flanagan*²⁹² beschäftigt sich in der Führungsforschung mit den Einflussfaktoren auf den Erfolg und Misserfolg der Unternehmen.

Einen weiteren historischen Ausgangspunkt für die Erfolgsfaktorenforschung stellt ein Artikel von *Daniel*²⁹³ dar, welcher den Charakter der Erfolgsfaktoren wie folgt definiert:

„In reporting internal data, a company’s information system must be discriminating and selective. It should focus on ‚success factors‘. In most industries there are usually three to six factors that determine success; these key jobs must be done exceedingly well for a company to be successful.“

Somit begrenzt *Daniel*²⁹⁴ die „kritischen Erfolgsfaktoren“ – auf maximal sechs, die ausschließlich aus unternehmensinternen Informationen gewonnen wurden und als Basisfaktoren in *einer Branche* für den Erfolg *eines Unternehmens* dienen.²⁹⁵ Aber erst durch die Identifikation von ‚Kritischen Erfolgsfaktoren‘ als wichtige Grundlage eines Management-Control-Systems durch *Anthony, Dearden* und *Vancil*²⁹⁶ erlangt die Me-

²⁹⁰ Leidecker/Bruno 1984, S. 24.

²⁹¹ Vgl. Anthony et al. 1989, S. 110.

²⁹² Vgl. Flanagan 1951.

²⁹³ Daniel 1961, S. 116.

²⁹⁴ Vgl. Daniel 1961.

²⁹⁵ Zu Identifizierung und Arten von kritischen Erfolgsfaktoren vgl. z. B. Rumpelhardt 1991, S. 138-149; Klandt 1999a, S. 105-110.

²⁹⁶ Vgl. Anthony et al. 1972.

thode neues Interesse und wird hauptsächlich durch *Rockart*²⁹⁷ und seine Mitarbeiter vom Center for Information Systems Research am Massachusetts Institute of Technology (MIT) weiterentwickelt. Somit unterscheiden sich kritische Erfolgsfaktoren sowohl nach der Branche als auch nach dem einzelnen Unternehmen – abhängig vom jeweiligen Management und den wesentlichen Erfolgsgrößen.

Rockart ermittelt in verschiedenen Studien für kritische Erfolgsfaktoren folgende vier primäre Quellen:²⁹⁸

- Structure of the particular industry;
- Competitive strategy, industry position and geographic location;
- Environmental factors;
- Temporal factors.

Jedoch sind Arbeiten von Wirtschaftsforschern zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für Unternehmen, die in den 60er und 70er Jahren entstanden, eher vorwissenschaftliche und einzelfallorientierte Analysen. Sie beschränkten sich auf die Auswahl von Führungsinformationen mit dem Ziel, zusätzlich zu den traditionell zur Verfügung stehenden Informationen auch Informationen über erfolgsrelevante Faktoren für das Management bereit zu stellen,²⁹⁹ ohne dabei auf folgende Punkte einzugehen:³⁰⁰

- Analytische Methoden³⁰¹ zur Ableitung der Erfolgsfaktoren;
- Qualitative und quantitative Wirkungszusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und Unternehmenserfolg;
- Die weitere Verwendung der identifizierten Erfolgsfaktoren nachhaltig in einen strukturierten Zusammenhang, z. B. innerhalb von Unternehmensplanungsprozessen, zu stellen;
- Im Rahmen der Studien konkrete industrie- bzw. situationsbezogene Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten.

Repräsentative, großzahlige Studien, die durch ökonometrische Verfahren ausgewertet werden, ersetzen im Laufe der Zeit die einzelfallorientierten Erhebungen und ermögli-

²⁹⁷ Vgl. Rockart 1979.

²⁹⁸ Vgl. Rockart 1979, S. 86f.

²⁹⁹ Vgl. Daniel 1961; Rockart 1979.

³⁰⁰ Schefczyk 1994, S. 22 sowie S. 53-62.

³⁰¹ Die Erfolgsfaktorenforschung war lange Zeit gekennzeichnet von einer Vielzahl von heterogenen Untersuchungsmethoden. Mitte der 90er Jahre systematisieren Grünig, Heckner und Zeus die Methoden zur empirischen Identifikation von Erfolgsfaktoren in Forschungssituationen. Vgl. hierzu Grünig et al. 1996, S. 6f.

chen eine Verwissenschaftlichung und Professionalisierung der Erfolgsfaktorenforschung und beheben auch damit ein Defizit und zwar die fehlende quantitative Analyse der Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg.

Ab den 80er Jahren werden verstärkt Untersuchungen³⁰² zunächst branchenübergreifend und dann branchenspezifisch, insbesondere in der Strategischen Managementforschung,³⁰³ die sich der Erfolgsfaktorenforschung annahmen,³⁰⁴ zu denen auch Großprojekte wie z. B. das PIMS-Projekt³⁰⁵ gehören, durchgeführt. Wissenschaftler wie *Rockart*,³⁰⁶ *Jenster*³⁰⁷ oder *Leidecker* und *Bruno*³⁰⁸ sehen in der Methode der „Kritischen Erfolgsfaktoren“ eine wichtige Basis und Anwendungsmöglichkeiten für die strategische Planung. In einer Untersuchung unter 128 Unternehmen in den USA stellt *Jenster*³⁰⁹ fest, dass diese Unternehmen durch Ermittlung und Einsatz der für sie spezifischen „Kritischen Erfolgsfaktoren“ in der Vergangenheit ihre Entwicklungen bei der Implementierung von strategischen Veränderungen besser erkannt haben und damit eine höhere Eigenkapitalrendite aufweisen. Auch die Untersuchung von *Peters* und *Waterman*³¹⁰ unterstreicht, trotz der Mehrdimensionalität und der Multikausalität des Unternehmenserfolgs, die Wichtigkeit der „Kritischen Erfolgsfaktoren“, d. h., einiger weniger Einflussfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

³⁰² Für eine Gegenüberstellung von 81 empirischen Studien (zwischen 1978 und 1993) vgl. z. B. Göttgens 1996, S. 475ff.; für eine Zusammenstellung der Merkmale und Resultate aus 40 empirischen Studien (zwischen 1974 und 1989) vgl. z. B. Fritz 1990, S. 94ff.; für eine kritische Analyse und Zusammenstellung von Merkmalen aus 23 Studien (zwischen 1966 und 1992) zur Erfolgsfaktorenforschung im Handel vgl. z. B. Schröder 1994, S. 90.

³⁰³ Vgl. z. B. Chrubasik/Zimmermann 1987, S. 426; zu Zusammenhängen zwischen Erfolgsfaktorenforschung und strategischem Management vgl. Leidecker/Bruno 1984, S. 24-26; Schefczyk 1994, S. 45-49.

³⁰⁴ Vgl. z. B. Porter 1980; Hambrick 1990.

³⁰⁵ *PIMS*: Profit Impact of Marketing Strategies. Der Ansatz ist 1960 von General Electric begonnen, wird 1972 vom Marketing Science Institute der Harvard Business School ins Leben gerufen und ab 1975 vom Strategic Planning Institute weiter geführt. Seit den 60er Jahren werden im Rahmen dieses Projektes in mehr als 300 Unternehmen mit ca. 3000 strategischen Geschäftseinheiten systematisch Unternehmensdaten erfasst. Mit diesen Daten wird mit Hilfe der multiplen Regression der Einfluss interner und externer Variablen auf die Rendite des eingesetzten Kapitals als Erfolgsindikator bestimmt. Vgl. z. B. Göttgens 1996, S. 68ff.; Barzen/Wahle 1990. Das Projekt wird trotz der zu Beginn des Projekts erzielten vielversprechenden Befunde in den neunziger Jahren aufgegeben, da sich die Ergebnisse für die teilnehmenden Unternehmen nur als bedingt brauchbar erwiesen. Vgl. Albers/Hildebrandt 2006, S. 4.

³⁰⁶ Vgl. Rockart 1982.

³⁰⁷ Vgl. Jenster 1987.

³⁰⁸ Vgl. Leidecker/Bruno 1984, S. 23.

³⁰⁹ Vgl. Jenster 1987, S. 103.

³¹⁰ Vgl. Peters/Waterman 1984, S. 33ff; Hoffmann 1986, S. 832.

Neben den Wissenschaftlern aus der Strategischen Managementlehre waren aber vor allem Wissenschaftler aus dem Bereich der Industrieökonomik an der Varianz des Unternehmenserfolgs interessiert. Später schlossen sich auch Wissenschaftler aus den wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen der Organisation, Marketing oder Finanzierung der Erfolgsfaktorenforschung an.³¹¹ Spätere Arbeiten sind auf die systematische Identifizierung der Erfolgsfaktoren - diese sollte eigentlich methodisch zu Beginn einer Erfolgsanalyse stehen - und das angrenzende Problem der Priorisierung von Erfolgsfaktoren eingegangen.³¹²

Die Studien gerieten aber immer mehr unter Kritik,³¹³ da sie kein Theoriegerüst hatten und somit methodische Schwächen aufwiesen, wodurch sie nicht nur in ihren Untersuchungsansätzen und Analysemethoden, sondern auch in den Resultaten zum Teil eine hohe Inhomogenität aufwiesen. Die meisten empirischen Studien beschränkten sich mehr auf die Beschreibung und somit Katalogisierung von Erfolgsfaktoren erfolgreicher – in wenigen Fällen auch erfolgloser – Unternehmen und nutzten das vorhandene Datenmaterial für die Ableitung von induktiven Hypothesen. Sie unterließen es, sowohl Hypothesen durch Zurückgreifen auf bereits vorliegende Ergebnisse zu entwickeln als auch die zugrunde liegenden Wirkungsweisen³¹⁴ ausreichend aufzudecken. Die Inhomogenität der Untersuchungsansätze und Analysemethoden führt zu einer „verwirrenden Vielfalt von Einflussgrößen und Bedingungen“, so dass Systematisierungsversuche schwer werden.³¹⁵

Durch Großforschungsprojekte³¹⁶ wie z. B. PIMS, wurde branchenübergreifend als ein zentraler Erfolgsfaktor der Marktanteil identifiziert. Trotz der teilweisen Bestätigung der Ergebnisse des PIMS-Programms geraten sowohl das Modell als auch die angewandten Methoden unter Kritik.³¹⁷ Unter anderem wird die Wahl der abhängigen (Erfolgsindikatoren) und der unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren) kritisiert. Was z. B. die Wahl des Marktanteils als unabhängige Variable angeht, sind die Lager geteilt,

³¹¹ Vgl. Woywode 2004a, S. 16f.

³¹² Vgl. z. B. Leidecker/Bruno 1984, S. 26-28.

³¹³ Vgl. z. B. Fritz 1990; Schröder 1994.

³¹⁴ Zur Analyse der Wirkungsweisen vgl. z. B. Daschmann 1994, S. 5-11.

³¹⁵ Vgl. Rehkugler 1989, S. 627.

³¹⁶ Die meisten dieser Projekte sind mehr oder weniger ergebnislos eingestellt worden. Vgl. hierzu Ghemawat 1991.

³¹⁷ Vgl. z. B. Barzen/Wahle 1990; Lange 1982; Chrubasik/Zimmermann 1987, S. 441-446.

denn die einen sehen ihn als abhängige Variable.³¹⁸ Die Studie ist branchenübergreifend angelegt. Genügende Berücksichtigung finden die unternehmensspezifischen Auswertungen und nicht die zwischen den Branchen bestehenden Unterschiede. Da die PIMS-Datenbank³¹⁹ traditionell ca. zu 90 % aus Geschäftsfeldern des Produktionsbereichs zusammensetzt, ist sie nicht repräsentativ für die Gesamtwirtschaft, so dass aus Branchensicht sowohl die Repräsentativität als auch die Übertragbarkeit der Ergebnisse unter Kritik geraten.

Die im PIMS-Programm ermittelten Erfolgsfaktoren resultieren aus statistischen Zusammenhangsanalysen. Die ermittelten Abhängigkeiten zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren sind zwar statistisch signifikant, sie bleiben aber aufgrund der fehlenden Erkenntnisse über die Ursache-Wirkungsbeziehungen vielfach erklärungsbedürftig. Der Einsatz der Gesamtkapitalrendite als hauptsächliches Erfolgskriterium ist nicht ausreichend in der Lage, Liquiditäts- und Stabilitätsziele von Unternehmen bzw. Geschäftsfeldern zu berücksichtigen. Z. B. bleibt die Beziehung zwischen dem Marktanteil und der Rentabilität offen für Spekulationen, denn es wird nicht erklärt, ob die Beziehung auf Skalen-, Marktmacht- oder Erfahrungskurveneffekten beruht.

Durch die empirischen PIMS-Analysen kann gezeigt werden, dass es einzelne beobachtbare Erfolgsfaktoren gibt, klar wird auch, dass es daneben noch „unbeobachtbare firmenspezifische Einflussfaktoren gibt, die gleichermaßen ursächlich für den Erfolg sind.“³²⁰ Weiterhin sind externe Erfolgsfaktoren wie z. B. die technologische Änderungsrate und der Zugriff auf Ressourcen nicht in der PIMS-Studie abgebildet, so dass eine Vollständigkeit der Erfolgsfaktoren nicht gegeben ist. Darüber hinaus leidet wegen der Subjektivität von Kennzahlen (wie z. B. die relative Produktqualität) und wegen der problematischen Operationalisierbarkeit fehlender Variablen (wie z. B. der Unternehmenskultur³²¹) die Operationalisierung der Informationen in der Datenbank. *Barzen* und *Wahle* stellen weiter fest, dass das Problem der mangelnden Fundierung von Kausalstrukturen dadurch verstärkt wird, dass vielfach statistisch belegte, aber unzureichend inhaltlich begründete Zusammenhänge von der Wissenschaft ohne Kritik „akzeptiert“

³¹⁸ Vgl. hierzu auch eine Übersicht von Studien in Schefczyk 1994, S. 63-72, in der der Marktanteil in vielen Studien als Erfolgsfaktor und in anderen als Erfolgskriterium herangezogen ist.

³¹⁹ Vgl. hierzu Buzzell/Gale 1987, S. 34-36.

³²⁰ Vgl. Albers/Hildebrandt 2006, S. 4.

³²¹ Zu den qualitativen Erfolgsfaktorenstudien vgl. z. B. Peters/Waterman 1984; Hoffmann 1986.

und „heute in aktuellen Lehrbüchern bereits als Quasi-Gesetzmäßigkeiten“ zu finden sind.³²²

Als positive Punkte der PIMS-Studie können unter anderem die Kontinuität der Studie über einen langen Zeitraum, die umfassende Dokumentation von Annahmen, Modellen und Befunden oder die breite empirische Fundierung genannt werden.³²³

Die Aussagekraft vieler weiterer Studien wird eingeschränkt durch ungenaue Operationalisierung der unabhängigen Variablen oder nicht-repräsentative Stichproben sowie durch nicht erwähnenswerte oder überhaupt nicht genannte Rücklaufquoten.³²⁴

Nach dem Prinzip der multiplen Kausalität wird kritisiert, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens nicht allein von einzelnen Erfolgsfaktoren abhängig sei, sondern, „dass eine Vielzahl interdependenter interner und externer Variablen den Erfolg eines Unternehmens bestimmen, ohne dass die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen isoliert werden könnte.“³²⁵ Des Weiteren überlassen viele Forscher die Definition des Begriffes *Unternehmenserfolg*³²⁶ z. B. ihren Interviewpartnern³²⁷ anstatt selber zu definieren. Dies hat zur Folge, dass über den Begriff ‚Erfolg‘ unterschiedliche Auffassungen entstehen bzw. bestehen. Dieses wird z. B. bei den rasant aufgestiegenen Unternehmen der ‚New Economy‘ besonders deutlich. Nach den ‚traditionellen‘ kaufmännischen Kriterien sind Unternehmen dann erfolgreich, wenn sie langfristig Gewinne

³²² Vgl. Barzen/Wahle 1990, S. 105ff. Für die Problematik der Kausalität zwischen Erfolgsfaktoren und Unternehmenserfolg vgl. z. B. Zielke 1992, S. 63-65; für die Problematik der Erfolgsfaktorenforschung vgl. z. B. Wohlgemuth 1989, S. 93-107.

³²³ Vgl. Chrubasik/Zimmermann 1987, S. 445-446.

³²⁴ Vgl. z. B. Nicolai/Kieser 2002; Ernst 2001; Hauschildt 1993, S. 321; Grabner-Kräuter 1993, S. 295; Fritz 1990, S. 103; Albers/Hildebrandt 2006.

³²⁵ Haenecke 2002, S. 166.

³²⁶ Zu der Problematik des Erfolgsmaßes und zu möglichen Lösungsansätzen vgl. Woywode 2004a, S. 22-41.

³²⁷ Hauschildt 1991 stellt bei der Datenerhebung unter anderem fest, dass die Ergebnisse subjektiv geprägt sind. – Die Informationen über komplexe Zusammenhänge werden von einer einzigen, meist schriftlich befragten Person (Key Informants) beantwortet - weit verbreitete Methode des Interviews. Eine Wiederholung der Analyse würde zu anderen Ergebnissen führen, so dass die Reliabilität nicht gewährleistet ist. Haenecke 2002 kritisiert, dass die Durchführung der Studie durch die Befragung einzelner Experten, die sogenannten Key Informants, das Ergebnis der Erhebung beeinflusst und damit die Objektivität vieler Studien nicht gegeben ist, so dass bewusste und unbewusste Verzerrungen der Urteile entstehen. Für die Ursachen und den Ausmaß dieses Informant Bias vgl. Ernst 2001; Ernst 2003. „Die meist über Einstellungsskalen erhobenen Einschätzungen von Key Informants liefern die Begründung für die Bereinigung der Daten von Messfehlern. Grundsätzlich wird das Ziel verfolgt, unter Herausrechnung von Messfehlern eine in den spezifizierten Modellbeziehungen enthaltene „Theorie“ zu testen, was dann als erfüllt angesehen wird, wenn das Gesamtmodell die Daten hinreichend reproduzieren kann.“ Albers/Hildebrandt 2006, S. 3.

erwirtschaften können. In der ‚New Economy‘ galten aber andere Kriterien, wie z. B. ein hoher Bekanntheitsgrad - in Klickraten gemessen - oder eine hohe Burning Rate als Maß für das ohne Erfolg „verbrannte“ Venture Capital, so dass subjektive Definitionen zentraler Begriffe nicht nur eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse der empirischen Studien sehr schwer machen sondern auch zu heterogenen Ergebnissen führen.³²⁸

Die Gründe hierfür liegen unter anderem an folgenden Unterschieden:³²⁹

- Einige Studien betrachten nur *positive Erfolgsfaktoren*, andere nur *negative* (Insolvenzforschung³³⁰), einige integrieren Erfolgs- und Misserfolgskriterien;
- Die *Erfolgsmaße* sind sehr unterschiedlich definiert und beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen und Expertenwissen. Die Anzahl der verwendeten Erfolgsfaktoren ist sehr unterschiedlich;
- Das *Untersuchungsobjekt* unvollständig: Die Bedeutung der einbezogenen Neuprodukte für die Firmen und ihre Neuheitsgrade differieren;
- Der *Untersuchungsbereich* variiert: Branchen, Zeitraum und geographischer Raum sind häufig nicht identisch. Weiterhin ist der Stichprobenumfang unterschiedlich groß;
- Die *Untersuchungsmethoden* variieren: Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung sind nicht einheitlich (Interviews, schriftliche Befragungen);
- Die *Validierung* von Erfolgsfaktoren variiert: In wenigen Studien gibt es statistische Validitätsnachweise für die ermittelten Zusammenhänge. Die meisten Studien sind exploratorisch und datenorientiert. Wenige sind theoriegeleitet und hypothesengetestet.

Nicolai und *Kieser*³³¹ ergänzen ihre Kritik um das Problem der Simultaneität, welche besagt, dass erfolgsbeeinflussende Maßnahmen von der Situation abhängig sind, in der sie stattfinden, weil frühere Erfolge oder Misserfolge Einfluss auf getroffene Maßnahmen haben.

Nach *March* und *Sutton*³³² ist die grundsätzliche Sinnhaftigkeit der Erfolgsfaktorenforschung dann fraglich, wenn Erfolgsfaktoren identifiziert sind und dieses Wissen allen zur Verfügung steht. D. h. Erfolgsfaktoren nutzen einem Unternehmen nur

³²⁸ Für eine detaillierte Kritik an der Methodik der Erfolgsfaktorenforschung vgl. z. B. Hauschildt 1991; Rumpelhardt 1991, S. 150ff.; Haenecke 2002; Nicolai/Kieser 2002.

³²⁹ Perillieux 1987, S. 90, hier entnommen aus Klemm-Bax 2000, S. 11f. und die darin enthaltene Literatur.

³³⁰ Vgl. hierzu auch Engberding 1998, S. 40ff.

³³¹ Vgl. Nicolai/Kieser 2002. Für eine kritische Stellungnahme zu Nicolai/Kieser 2002 vgl. Bauer/Sauer 2004; für die vollständige Fassung siehe <http://www.bwl.uni-mannheim.de/Bauer/> (Lehrstuhl -> Lehrstuhlteam -> Prof. Bauer/Dr. Nicola Sauer -> Publikationen); Fritz 2004.

³³² Vgl. March/Sutton 1997, S. 699.

dann, wenn die Wettbewerber nicht über dieses Wissen verfügen.³³³ Darüber hinaus darf die Entwicklung von Erfolgsfaktoren³³⁴ im Zeitablauf nicht unberücksichtigt bleiben. In diesem Zusammenhang sind die

- Relevanz,
- Wirkungsstärken und
- Wirkungsinteraktionen

der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von der Unternehmens- und Umweltsituation nicht konstant, sondern Schwankungen unterworfen,³³⁵ so dass einzelne Erfolgsfaktoren für die unterschiedlichen Wachstumsphasen des Unternehmens auch unterschiedlich relevant³³⁶ sind. Das bedeutet, dass dieses Wissen allen Unternehmen zur Verfügung steht und nach und nach nicht nur von wenigen sondern von vielen Unternehmen eingesetzt wird, so dass die Wirkungsstärke eines Erfolgsfaktors sinkt. Dies macht eine laufende Überprüfung der Veränderungen bezüglich der Relevanz und der Wirkungen der Erfolgsfaktoren unabdingbar.³³⁷

Des Weiteren ist für *Nicolai* und *Kieser*³³⁸ fraglich, ob die Erfolgsfaktorenforschung neue Erkenntnisse hervorbringt und nicht stattdessen reproduziert, die in einer Branche bereits bekannt sind. *Trommsdorff*³³⁹ stellt dazu fest, dass die Erfolgsfaktorenforschung in den wenigsten Fällen überraschende Erkenntnisse hervorbringt.

Eine Meta-Analyse über empirische Arbeiten zum Unternehmenserfolg von *Capon*, *Farley* und *Hoenig*³⁴⁰ zeigt, dass die Erfolgsfaktorenforschung durch eine kontinuierliche Zunahme des Wissens durchaus eine positive Entwicklung vorzuzeigen hat. Die Wissenschaftler untersuchen unter anderem, welche zentralen unabhängigen Variablen zur Erklärung des Unternehmenserfolgs herangezogen wurden und ob sich in Bezug auf diese zentralen erklärenden Variablen ein signifikanter positiver oder negativer Zusam-

³³³ Vgl. Rehkugler 1989, 632; Nicolai/Kieser 2002, S. 585.

³³⁴ Vgl. Rockart 1979, S. 85.

³³⁵ Vgl. z. B. Rehkugler 1989, S. 632.

³³⁶ Vgl. Töpfer 1990, S. 325.

³³⁷ Vgl. Lange 1982, S. 28.

³³⁸ Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 585.

³³⁹ Vgl. Trommsdorff 1990, S. 2.

³⁴⁰ Vgl. Capon et al. 1990. Sie analysieren 320 Studien, in denen als abhängige Variable ein finanzielles Erfolgsmaß wie z. B. Gewinn, ROI oder Eigenkapitalrendite gewählt und in den führenden wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht wurden.

menhang einstellte. Die Analyse ergibt, dass durchaus signifikante Unterschiede zwischen den analysierten unabhängigen Variablen bezüglich der Wahrscheinlichkeit und der Stärke einer positiven beziehungsweise negativen Korrelation mit dem Unternehmenserfolg vorhanden sind.

Die Forscher können anhand ihrer Meta-Analyse z. B. zeigen, dass die Qualität der Produkte/Dienstleistungen, die Economies of Scale und die Höhe der Werbeausgaben eine positive Korrelation zum Unternehmenserfolg haben, und eine Unternehmensdiversifikation überwiegend einen signifikant negativen Effekt auf den Unternehmenserfolg aufweist. Die Forscher stellen weiter fest, dass in den Studien positiv wirkende Erfolgsfaktoren, wie z. B. Qualität oder Höhe der Investitionen, mit einer hohen Intensität erforscht werden, während Faktoren wie beispielsweise ungerichtete Diversifikation, die einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, nur sehr selten systematisch untersucht werden. Des Weiteren stellen die Forscher in ihrer Meta-Analyse fest, dass nur wenige Arbeiten sich mit der Wirkung organisationsinterner Einflussfaktoren, wie Managementfähigkeiten, Organisationsstruktur, Unternehmensstrategie etc. auf den Unternehmenserfolg befasst haben.³⁴¹

2.3.2.1.2 Messung des Unternehmenserfolges und Problematik des Erfolgsmaßes

Die Erfolgsfaktorenforschung sucht wie o. g. durch die Ermittlung der Erfolgswirkung unterschiedlicher Parameter in den Bereichen der

- empirischen Theorie der Unternehmensentwicklung,
- Krisentheorie (Insolvenz- und Krisenforschung),
- Theorie der Frühwarnsysteme und
- der strategischen Unternehmensplanung

nach den Ursachen des Unternehmenserfolges.³⁴²

An dieser Stelle ist zu fragen, wie überhaupt der Unternehmenserfolg gemessen werden kann und mit welchen Indikatoren. Die Herausforderung liegt darin, dass bei der Suche nach geeigneten Schlüsselfaktoren wie strategischen oder kritischen Erfolgsfaktoren, die Multidimensionalität des Unternehmenserfolges durch geeignete, im Idealfall theore-

³⁴¹ Dieses Defizit ist durch Untersuchungen organisationsinterner Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg in den vergangenen Jahren weitgehend ausgeglichen worden. Vgl. hierzu Woywode 2004a, S. 19 und die darin enthaltene Literatur.

³⁴² Albach 1988, S. 71.

tisch abgeleitete Erfolgsindikatoren abgebildet wird. Des Weiteren hat die Erfolgsfaktorenforschung das komplexe Entscheidungsproblem zu lösen, eine adäquate und praktikable Messvorschrift für die ausgewählten Erfolgsindikatoren zu finden.³⁴³

Die Studien der Erfolgsfaktorenforschung weisen aber bei der Bestimmung des Unternehmenserfolges häufig Uneinigkeit über die Operationalisierung auf. Obwohl der Begriff des Unternehmenserfolges zu den zentralen Begriffen der Betriebswirtschaftslehre gehört, ist dieser nicht einheitlich definiert.³⁴⁴

Durch die Verwendung unterschiedlicher Erfolgsmaße in verschiedenen Studien wie Gewinnentwicklung,³⁴⁵ Umsatzentwicklung, Marktanteil, Shareholder-Value oder verschiedene Renditekennzahlen wie ROI, Umsatzrendite, Eigenkapitalrendite etc. sind die Ergebnisse oft schwer oder nur eingeschränkt vergleichbar.³⁴⁶

Dieser fehlende Konsens bei der Erfolgsmessung kann vor allem auf zwei Faktoren zurückgeführt werden:³⁴⁷

- Bislang fehlt eine umfassende *Theorie des Unternehmens*, welche das Fehlen einer umfassenden Konzeptualisierung des Unternehmenserfolges begründet, so dass sich die Erfolgskriterien in Abhängigkeit von der Perspektive,³⁴⁸ aus der ein Unternehmen betrachtet wird, unterscheiden können.
- Der Unternehmenserfolg ist ein *theoretisches Konstrukt*, welches einer direkten Beobachtung nicht zugänglich ist. Zur Erfassung einer so latenten Variablen müssen beobachtbare Indikatoren – so genannte manifeste Variable – abgeleitet werden.

³⁴³ Vgl. Schmidt 2002, S. 22.

³⁴⁴ Vgl. Schweitzer 2000, S. 52ff.

³⁴⁵ Der Begriff Gewinn als Erfolgsindikator wird kontrovers diskutiert. Während auf der einen Seite wegen der Anlaufverluste, der Schwankungen oder des Zeitpunkts der Messung der Gewinn abgelehnt wird, bekommt auf der anderen Seite der Gewinn nicht nur als Ergebnis-, sondern auch als Steuerungsgröße ein besonderes Gewicht. Vgl. Albach et al. 1985, S. 133; Brüderl et al. 1996, 101; Jenner 2000, S. 328; Schmidt 2002, S. 23.

³⁴⁶ Vgl. Woywode 2004a, S. 22. Hinweise über einige Studien und Übersichten zu verschiedenen Studien vgl. Schmidt 2002, 22f. und S. 26f. sowie eine Auswahl an Studien in der Übersicht auf S. 29-33.

³⁴⁷ In Anlehnung an Jenner 2000, S. 327 und die darin enthaltene Literatur.

³⁴⁸ Die Bewertung des Unternehmenserfolges kann durch die Eigentümer, die Arbeitnehmer, die Kunden, gesellschaftliche oder sonstige Anspruchsgruppen erfolgen. Die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen finden z. B. im Systemansatz, in dem der Erfolg ein mehrdimensionales und abstraktes Konstrukt darstellt, Berücksichtigung. Bei der Durchführung empirischer Untersuchungen scheitert ein solcher Perspektivenpluralismus aber in der Regel an forschungsökonomischen Erwägungen, so dass in der Forschungspraxis ein Erfolgsbegriff, der den Blickwinkel der Eigentümer bzw. des Managements zeigt, zugrunde gelegt wird. Dabei ist zu beachten, dass damit andere Perspektiven ausgeklammert werden, und somit die gewonnenen Erkenntnisse Einschränkungen unterliegen.

Bei der Operationalisierung des Unternehmenserfolgs sind dabei Kriterien wie z. B.

- *Vergangenheitsorientierung*
(bei der Festlegung des Messzeitpunktes ist zu beachten, dass eine Messung in der Regel ex post erfolgt, so dass Erfolgsfaktoren der Vergangenheit nicht notwendigerweise Erfolgsfaktoren der Zukunft darstellen.)³⁴⁹
- *Wirkungsdauer*
(im Zusammenhang mit der Festlegung des Messzeitpunktes ist zu beachten, dass sich die Wirkung bestimmter Maßnahmen erst nach einer bestimmten Zeitspanne einstellt.)³⁵⁰
- *Kurzfristorientierung*
(bestimmte Erfolgsmaße wie z. B. Gewinn oder verschiedene Renditekennzahlen spiegeln den kurzfristigen Unternehmenserfolg, so dass mit Hilfe dieser Kennzahlen keine Vorhersagen über den langfristigen Unternehmenserfolg abgeleitet werden können. Faktoren, die den Erfolg kurzfristig beeinflussen, müssen nicht auf den langfristigen Erfolg Einfluss haben. Unternehmen, die sich an die Steigerung des kurzfristigen Unternehmenserfolgs orientieren, können möglicherweise langfristig ihre Performance verschlechtern.)³⁵¹
- *Zukunftsorientierung*
(z. B. dient die Erfassung des Marktwertes³⁵² als Indiz dafür, wie die langfristigen Erfolgsaussichten eines Unternehmens aus Sicht der Finanzmärkte eingeschätzt werden.)³⁵³

zu beachten. Des Weiteren ist zu hinterfragen, ob die verwendeten Ergebnismaße zur prinzipiellen Operationalisierung geeignet sind, da viele Ergebnismaße durch das Management manipulierbar sind. Sie spiegeln somit unter Umständen nicht den tatsächlichen Unternehmenserfolg wider. Daraus ist zu folgern, dass es keine objektiven Erfolgsmaße für Unternehmen gibt, so dass die starke subjektive Komponente zu berücksichtigen, ihre Gültigkeit zeitlich begrenzt und vom gesellschaftlichen Kontext abhängig ist.³⁵⁴

Die kurz skizzierten Probleme der Erfolgsermittlung³⁵⁵ verdeutlichen die Problematik der Erfolgsmessung insbesondere mit Hilfe eines einzigen Kriteriums (monovariablen

³⁴⁹ Vgl. Jenner 2000, S. 328; Woywode 2004a, S. 23.

³⁵⁰ Vgl. Jenner 2000, S. 328.

³⁵¹ Vgl. Woywode 2000a, S. 22f.

³⁵² Im Rahmen einer empirischen Untersuchung kann der Marktwert nur für börsennotierte Unternehmen näherungsweise objektiv ermittelt werden.

³⁵³ Vgl. Jenner 2000, S. 329.

³⁵⁴ Vgl. Woywode 2004a, S. 23; Schmidt 2002, S. 24 und die darin enthaltene Literatur.

³⁵⁵ Für eine differenzierte Betrachtung des Erfolgs werden neben den monetären Größen wie z. B. bilanzieller Gewinn auch nicht monetäre Größen wie technische Kriterien, Lern- und Erfahrungseffekte

Ansätze), so dass immer mehr multivariable Ansätze in jüngerer Zeit intensiv diskutiert werden. „Während in früheren Arbeiten der Erfolgsfaktorenforschung angenommen wurde, dass es einen oder wenige Faktoren gibt, die den Erfolg eines Unternehmens determinieren, gelangt man heute immer mehr zur Erkenntnis, dass es häufig eine Vielzahl von erfolgsrelevanten Parametern gibt, die es aus Unternehmenssicht gleichzeitig zu managen und gemeinsam zu optimieren gilt.“³⁵⁶ In diesem Zusammenhang werden im Rahmen des Balanced-Scorecard-Konzeptes neben finanziellen Erfolgskriterien auch vorgelagerte Einflussgrößen berücksichtigt.³⁵⁷

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Studien der Erfolgsfaktorenforschung in der Regel eine zeitpunktbezogene Messung des Unternehmenserfolgs³⁵⁸ durchführen. D. h., die Durchführung ist in der Regel ex post und dem entsprechend vergangenheitsorientiert. Bei einer Unternehmensgründung ist insbesondere die zukünftige Entwicklung von besonderer Bedeutung. Da das Wachstum des Unternehmens nach dem Lebenszyklus-Ansatz³⁵⁹ sich in verschiedenen Lebenszyklusphasen entwickelt, sind auch die Gewichtungen von Erfolgsfaktoren je nach Phase unterschiedlich. D. h. es erscheint sinnvoll, eine phasenspezifische Auswahl einiger weniger, adäquater Erfolgsindikatoren zu treffen.

Dabei ist für die Entwicklung und die Kontrolle des Unternehmenserfolgs der Business-Plan von besonderer Bedeutung. Dieser bildet die Summe der angestrebten Ziele des Gründers in Verbindung der hierfür gesammelten notwendigen Informationen.³⁶⁰ Unter diesen Gesichtspunkten wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff des Gründungserfolgs in Anlehnung an *Frank* und *Korunka*³⁶¹ verstanden als eine nach einer erfolgreichen Vorbereitung in die Tat umgesetzte Gründung, Beständigkeit des Unternehmens am Markt mindestens über die Dauer eines Lebenszyklus und Erreichen der ökonomischen phasenspezifischen Ziele auf der Basis des Business-Planes mit dem Ziel, dass

usw. mit einbezogen, so dass der Unternehmenserfolg sich auch mehreren Teilerfolgen zusammensetzt. Vgl. hierzu z. B. Hauschildt 1991, S. 467.

³⁵⁶ Woywode 2004a, S. 28.

³⁵⁷ Vgl. Jenner 2000, S. 329f.

³⁵⁸ Vgl. Jenner 2000, S. 328.

³⁵⁹ Vgl. Nathusius 2001, S. 181.

³⁶⁰ Vgl. Schmidt 2002, S. 27f., S. 36ff.

³⁶¹ Vgl. Frank/Korunka 1996, S. 948.

dieses Unternehmen eine am Markt überlebensfähige Unternehmensgröße³⁶² erreicht, wenn dies vom Gründer gewollt ist.

Bei Unternehmensgründungen und insbesondere bei technologieorientierten Unternehmensgründungen und –entwicklungen kommt der Finanzierung eine besondere Rolle zu. Da das finanzielle Potential des Gründers in der Regel begrenzt ist und in der Gründungsphase das Unternehmen keine Gewinne erwirtschaftet, ist das Gründungsunternehmen in der Regel auf eine Kapitalzufuhr von außen angewiesen. Dabei kann die Außenfinanzierung auf Eigenkapitalbasis z. B. in Form einer Beteiligungsfinanzierung wie z. B. durch Venture Capital-Gesellschaften oder auf Fremdkapitalbasis in Form von Krediten durch Kredit- oder Förderinstitute erfolgen.³⁶³

Während Kreditinstitute bei der Vergabe von Fremdkapital hauptsächlich die Sicherheiten und das Potential der Zins- und Tilgungszahlung des Unternehmens im Focus haben und während der Kreditlaufzeit Frühindikatoren³⁶⁴ beobachten, zeigt *Schefczyk* in einer empirischen Auswertung der einschlägigen internationalen Literatur, dass die Venture Capital Gesellschaften bei der Bewertung von Beteiligungsunternehmen folgende Erfolgsmaße verwenden, die weit über die der Kreditinstitute hinausgehen:³⁶⁵

- Aus dem Jahresabschluss abgeleitete Kennzahlen, insbesondere zur Rentabilität;
- Indikatoren des Erfolgs am Markt (z. B. Marktanteil);
- Wachstumsmaße, insbesondere für den Umsatz;
- Beteiligungsrentabilitätsmaße, welche die Kapitalverzinsung aus der Sicht der VCG widerspiegeln;
- Hybridmaße wie beispielsweise das Verhältnis von Markt- zu Buchwert;
- Subjektive Erfolgskriterien, welche die erzielte Rentabilität mit Plan- oder Branchendaten vergleichen;
- Die Vermeidung einer Insolvenz als Minimalkriterium.

³⁶² Vgl. Albach et al. 1985, S. 11. Klandt 1999a, S. 7-11.

³⁶³ Vgl. hierzu Punkt 3.3.4.

³⁶⁴ Vgl. Schmoll 1995, S. 644ff.

³⁶⁵ Vgl. Schefczyk 1999, S. 279.

3. Gründungsprozess bzw. Gründungsphase eines Unternehmens und Gründungsprobleme

3.1 Gründungsphase und Einzelkomponenten der Gründungsphase³⁶⁶

3.1.1 Gründungsphase

Die Gründung eines Unternehmens erfolgt nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt, zu dem eine neue Unternehmenseinheit entsteht,³⁶⁷ sondern umfasst einen langen Zeitraum.³⁶⁸ Der Gründungsprozess³⁶⁹ als „nicht statisches Phänomen“, fasst nicht nur den finanziell-juristischen Gründungsakt, sondern umfasst als iterativer „Prozess“ einen (abzugrenzenden) Zeitraum,³⁷⁰ der eine Vielzahl an Entwicklungsschritten umfasst, welche schrittweise verfeinert werden müssen.³⁷¹

Dieser Gründungsprozess setzt sich aus Gründungs- und Frühentwicklungsphase³⁷² zusammen, deren Dauer von Art, Typ und Umfang des Gründungsvorhabens abhängt. Obwohl eine eindeutige Abgrenzung zwischen Gründungs- und Frühentwicklungsphase nicht möglich ist, dient diese Unterscheidung hier zur klaren terminologischen Bestimmung sowie der Untersuchung möglicher sich im Zeitverlauf verändernder Probleme, wechselnder Prioritäten und entstehender Engpassektoren.³⁷³

³⁶⁶ In Anlehnung an Szyperski/Nathusius 1999, S. 30-32.

³⁶⁷ Für den Ablauf einer originären Gründung von der Gründungsidee bis zur Betriebsaufnahme vgl. Daferner 2000, S. 36.

³⁶⁸ Vgl. Albach 1984, S. 3.

³⁶⁹ In der Literatur sind phasenbezogene Differenzierungen vielfältig. Z. B. trennt Albach 1984, S. 3, die eigentliche Gründungsphase (die ersten zwei oder drei Jahre nach der Gründung) und die Nachgründung oder Gründung der zweiten Stufe. Dietz 1989, gibt zu Gründungsprozess-Einteilungen, die von zwei bis zu acht Phasen enthalten, eine Analyse verschiedener Literaturpositionen. Für ein allgemeines Phasenmodell des Gründungsprozesses vgl. z. B. Daferner 2000, S. 30-33.

³⁷⁰ Vgl. Frank/Korunka 1996, S. 948.

³⁷¹ Nathusius 1990, S. 17. Verschiedene Phasen-Modelle des Gründungsprozesses weisen trotz ihrer Unterschiede ähnliche Strukturen auf. D.h. sie beginnen i. d. R. mit der Entstehung von Ideen, der sich eine Planungsphase anschließt, in der eine verfeinerte Entwicklung eines Geschäfts- bzw. Businessplans erfolgt. Dieser Planungsphase folgt eine Phase für den Aufbau einer Wachstumsorganisation und eventuell eine Phase, in der Ernte oder Ausstiegsmöglichkeiten realisiert werden. Vgl. Dowling 2003, S. 15-17.

³⁷² Während die ersten zwei oder drei Jahre die Gründungsphase darstellen, wobei der Median bei neun Monaten liegt (vgl. dazu FN 374), bilden die folgenden drei bis fünf Jahre die Frühentwicklungsphase. Vgl. hierzu Albach 1984, S. 3.

³⁷³ Vgl. Albach 1984, S. 3; Dahremöller 1987, S. 137.

Für diese Bestimmung soll hier eine mögliche Darstellung des Lebenszyklus (vgl. Abb. 6) eines Unternehmens als Hilfe genommen werden. Diese Darstellung ermöglicht die Abgrenzung der Gründungsphase³⁷⁴ gegenüber der Frühentwicklungsphase.

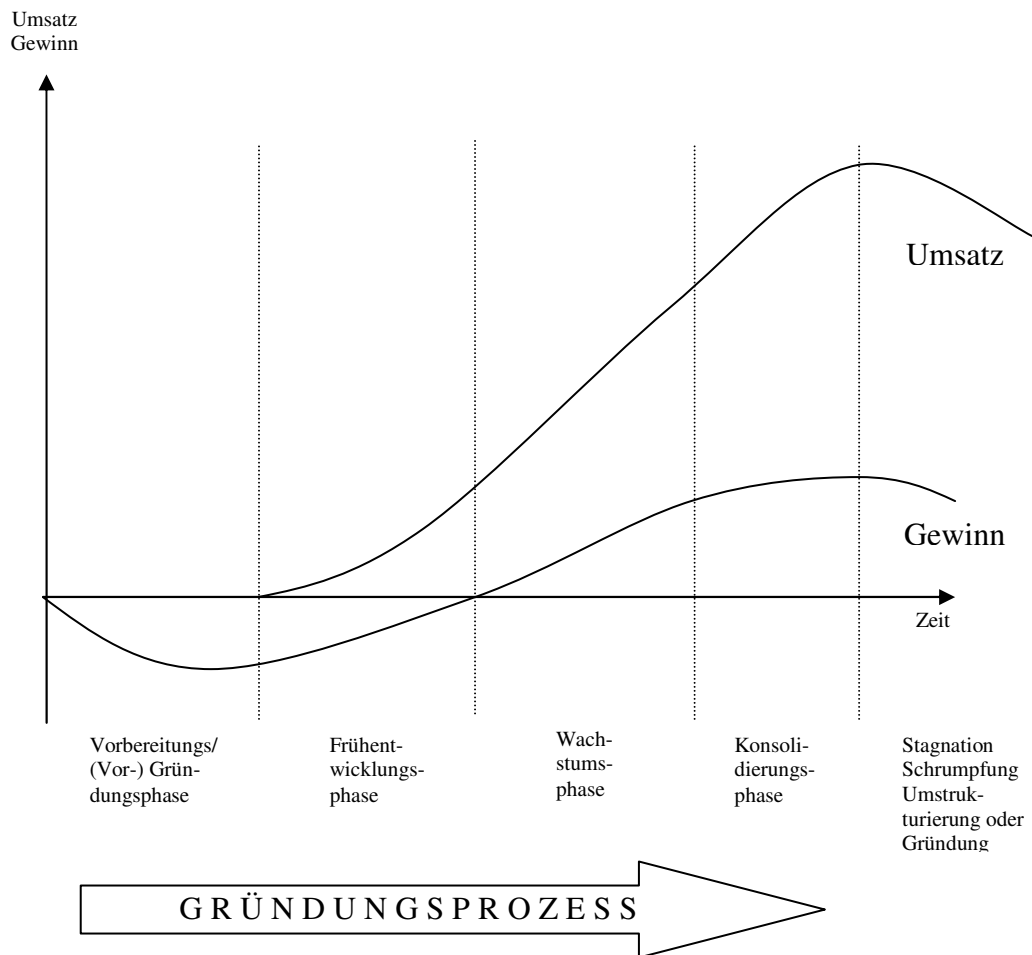


Abbildung 6: Der Lebenszyklus eines Einproduktunternehmens (ohne Überlappungen von Folgeproduktzyklen)³⁷⁵

Wie auch aus der Abb. 6 ersichtlich, beginnt der Lebenszyklus³⁷⁶ eines Unternehmens mit der Gründungsphase, in der alle Planungs³⁷⁷ und Vorbereitungsschritte, die zur

³⁷⁴ Reynolds/Miller 1992 sprechen von 'gestation', die von vier Ereignissen der Gründungsphase gekennzeichnet ist: 1) Zeitverwendung der Gründungspersonen und finanzielle Investition, 2) Fremdkapitalaufnahme, 3) erste Einnahmen und 4) Einstellung eines Mitarbeiters. Ihre Analysen zeigen, dass die Gründungsphase zeitlich und in der Abfolge der vier Ereignisse beträchtlich variiert. Der Median für alle vier Ereignisse liegt bei etwa neun Monaten. Daraus folgernd verweisen sie, dass es oft nicht gerechtfertigt ist, die Gründungsphase mit dem Datum des Gewerbeeintrags beginnen zu lassen.

³⁷⁵ In Anlehnung an Szyperski/Nathusius 1999, S. 30ff; Unterkofler 1989, S. 36ff; Klandt 1999a, S. 28-31. Nathusius 2001a, S. 3. Für einen Theorieüberblick über Unternehmenswachstum, Wachstumstheorie und Wachstumsmodelle vgl. Kaiser/Gläser 1999, S. 6ff.

Geschäftsaufnahme des Unternehmens notwendig sind, statt finden. Der Gründungsphase folgen die Phasen der Entwicklung und Bewährung des Unternehmens.

Unter Beachtung der Umsatzentwicklung stellt die Gründungsphase den Bereich dar, in dem noch keine Umsätze gemacht werden. Die Frühentwicklungsphase folgt, sobald durch begonnene Geschäftstätigkeit auch Umsätze realisiert werden. Eine eindeutige Abgrenzung der Gründungsphase zur Frühentwicklungsphase ist mit Hilfe der Gewinnkurve im Gegensatz zur Umsatzkurve nicht möglich. Aus der Gewinnkurve ist folgende Tatsache, welche für den Gründer wichtig ist, zu erkennen: Die Entwicklungs-, Planungs-, Errichtungs- und Markterschließungskosten sowie die darauf folgenden Marktsicherungskosten machen durch ihre negativen Ergebnisse eine Gewinnrealisierung während der Gründungsphase und auch eine erhebliche Zeit danach nicht möglich.

In der Frühentwicklungsphase, die der Gründungsphase folgt, sind vom neugegründeten Unternehmen noch Widerstände zu überwinden, so dass die realisierten Umsätze noch gering sind. Bei Akzeptanz bzw. hoher Nachfrage des Produktes am Markt kann das Unternehmen in der Wachstumsphase durch erhebliche Umsatzzuwächse in die Gewinnzone gelangen. Es kommt dann darauf an, diesen finanziellen Erfolg zu sichern und eine Verbesserung der Kapitalstruktur durch Abbau des Verschuldungsgrads zu erreichen.³⁷⁸ Die Gewinne erreichen in der Konsolidierungsphase ihren Wendepunkt, nachdem Imitatoren – die meisten Gründungen sind Imitationen - durch die guten Gewinnmöglichkeiten in diesen Markt eintreten. Das erst gegründete Unternehmen muss jetzt entscheiden, ob es durch neue Produkte einen neuen Entwicklungszyklus beginnt oder sich mit abnehmenden Gewinnraten zufrieden gibt und somit in einem schrumpfenden Markt³⁷⁹ weiter operiert.

³⁷⁶ In diesem Lebenszyklusmodell ist die Vorgründungsphase nicht explizit vorhanden. Zu Untersuchungen über die Bedeutung des Vorgründungsprozesses, d. h. die Phase von der ersten Gründungsidee bis zum ersten Umsatz, für die Realisierung von Unternehmensgründung (Gründungsrealisierung – „Nascent Entrepreneurship“) vgl. hierzu Mellewigt/Witt 2002; Korunka/Kessler 2005 und die darin enthaltene Literatur. Zur Kritik vgl. z. B. Pümpin/Prange 1991; Kogelheide 1992; Pfohl 2002, 144.

³⁷⁷ Vorgehensweise und Aufbau eines Gründungskonzepts und –planung wird in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt. Der Aufbau einer Planung hängt im wesentlichen von der jeweiligen Situation, d. h. von der Unternehmensgründung bis zur Sanierung ab. Hierfür vgl. z. B. Dieterle/Winckler 1995; BMWi 1995; Klandt 1999a; Harhoff 2002. Zu den Spezifika der Gründungsplanung von kleinen im Vergleich zu Großunternehmen vgl. Klandt 1999a, S. 47-58.

³⁷⁸ Vgl. Albach et al. 1984, S. 780.

³⁷⁹ Ein Markt, auf dem noch ein Übergewinn erwirtschaftet werden kann.

3.1.2 Einzelkomponenten der Gründungsphase³⁸⁰

Bei der Zerlegung der Gründungsphase in ihre einzelnen Komponenten soll hier das Phasenschema der Projektplanung (vgl. Abb. 7) angewendet werden.

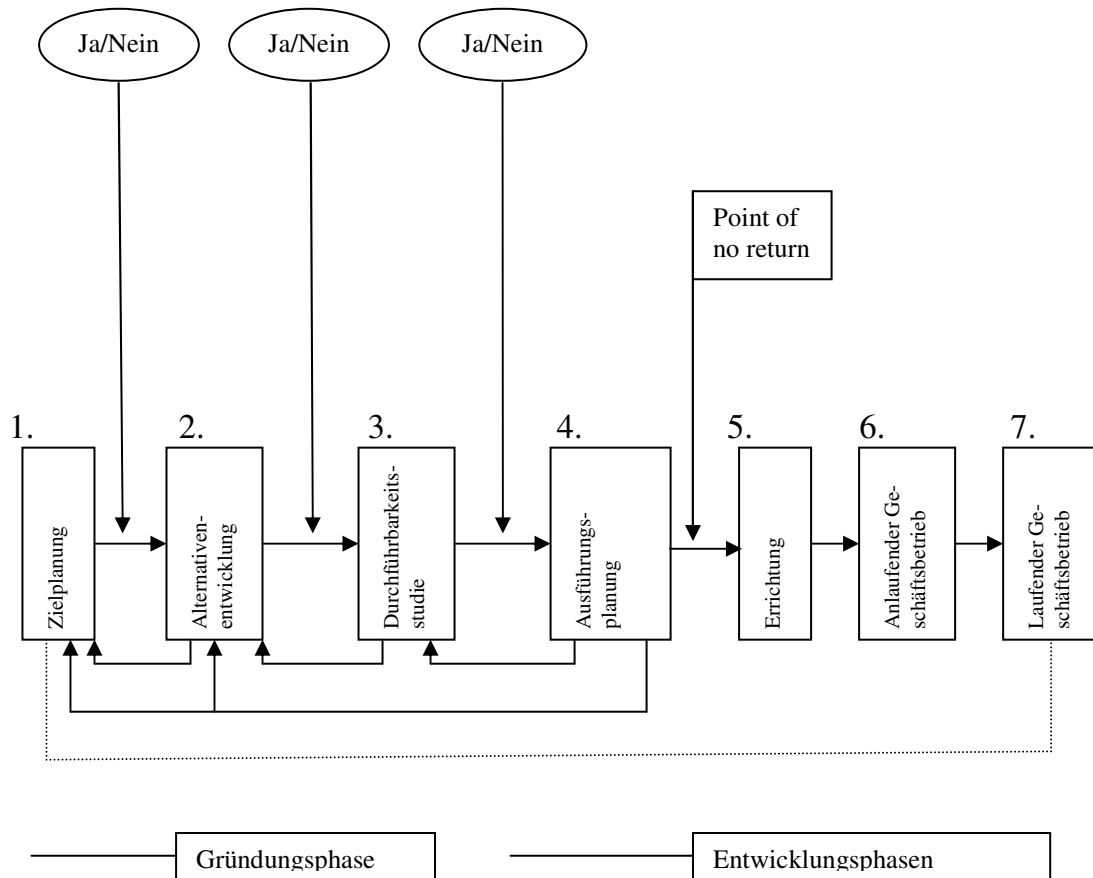


Abbildung 7: Ablaufschema der Gründungsphase des Unternehmens³⁸¹

In der **Zielplanung** werden die Gesamtkonzeption, je nach Möglichkeit und Operationalisierbarkeit, die einzelnen Ziele (insbesondere Entscheidungen über das Formalziel, wie z. B. die nach einer bestimmten Dauer von Perioden zu erreichende Rendite) und die Sachziele (wie z. B. welche Produkte sollen auf welchen Märkten angeboten werden), festgelegt. Der Zielplanung folgt der zweite Schritt³⁸² mit der **Entwicklung der Alternativen**. Diese werden dann im dritten Schritt auf ihre **Durchführbarkeit** hin über-

³⁸⁰ In Anlehnung an Szyperski/Nathusius 1999, S. 32-34 sowie die darin enthaltene Literatur.

³⁸¹ Szyperski/Nathusius 1999, S. 33.

³⁸² Die Trennung der einzelnen Schritte ist hier nur idealtypisch. Unter realen Bedingungen überlappen sich diese Schritte und es kommt zu Rückkopplungen und Neuanfang – diese sind in der Abb. 7 durch die Rückkopplungsschleifen dargestellt. Die einzelnen Schritte enthalten eine Vielzahl von Entscheidungen und Maßnahmen, die zu treffen sind. Z. B. sind in der Durchführbarkeitsstudie auch Märkte zu testen und Kontakte zu potentiellen Kunden herzustellen. Auf Einzelheiten soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

prüft, so dass eine Entscheidung über diejenige Alternative erfolgt, die mit dem Gründungsvorhaben zu realisieren ist.

Erst jetzt kann die Ausführungsplanung beginnen, in der die konkrete Ausgestaltung des Gründungsunternehmens und insbesondere seine organisatorischen, technischen, juristischen, standort- und betriebsstättenbezogenen Merkmale festgelegt werden. Am Ende der Ausführungsplanung ist der Gründungsprozess soweit fortgeschritten und durch eine Vielzahl von Änderungen und Anpassungen auf eine bestimmte Konzeption hin zugeschnitten, dass ein originäres, in sich schlüssiges und tragfähiges Konzept erreicht ist.

Nach dem vierten Schritt, in der die Ausführungsplanung erfolgt ist, ist durch eine JA/NEIN-Entscheidung der sogenannte „**point of no return**“³⁸³ erreicht. Im Falle einer positiven Entscheidung bedeutet dieser Punkt, dass eine Rückkehr zu voran gegangenen Planungsschritten ohne gravierende Verluste nicht mehr möglich ist.

Sind nach der Errichtungsplanung entscheidende Änderungen an der Konzeption und/oder an der Art der Durchführung gemacht worden, bedeutet dies, dass die Bedingungen, die Teil des Gründungsplanungskalküls waren, geändert worden sind. D. h., dass die Errichtung gestoppt werden müsste, da das bisherige Gründungsplanungskalkül nicht mehr als Entscheidungsbasis herangezogen werden kann. Es müsste in einem neuen Ansatz eine geänderte Gründungskonzeption entwickelt werden, was wiederum zu zusätzlichen Kosten führt, die die Durchführbarkeit des Gründungsvorhabens in Frage stellen können.

D. h., ab dem „**point of no return**“ ist die erarbeitete Konzeption durchzusetzen und gegenüber Fremdeinflüssen abzusichern. Bei unvorhergesehenen Entwicklungen und Barrieren sind gravierende Änderungen der Konzeption nur als letztmögliche Alternative anzusehen.

Nach dem Erreichen einer bestimmten Entwicklungsphase ist während des laufenden Geschäftsbetriebes die Rückbesinnung und eventuelle Korrektur der ersten Konzeption

³⁸³ Nach Adizes ist der „point of no return“ dann erreicht, wenn der Gründer die ersten handfesten Verpflichtungen eingegangen und sich ersten Risiken, wie z. B. Aufgabe des vorherigen Jobs, dem Anmieten des ersten Büros oder der Verpflichtung, ein Produkt zu einem bestimmten Termin zu liefern, ausgesetzt hat. Vgl. Adizes 1988, S. 20, entnommen aus Kaiser/Gläser 1999, S. 33. Zu dem Phasenmodell der Gründungsplanung mit dem „point of no return“ vgl. auch Klandt 1999a, S. 58-60.

nicht nur gestattet, sondern wird zur Vorbedingung für das Überleben des jungen Unternehmens.

Der gesamte Prozess der Gründung und Entwicklung ist durch ein geeignetes, den Anforderungen eines Gründungsunternehmens gerechtes Computersystem zu unterstützen, da große Datenmengen, schnelle Verarbeitung und eine bessere Dokumentation unverzichtbar für den Erfolg des Unternehmens sind. Hierbei sind sowohl die drei grundsätzlichen Anforderungsbereiche³⁸⁴

1. Anpassungsfähigkeit an benutzerspezifische Problemstrukturen,
2. benutzerfreundliche Gestaltung und
3. wirtschaftlicher Einsatz im Gründungsprozess

als auch unter anderem folgende Funktionen zu erfüllen:³⁸⁵

- Unterstützung beim Aufbau eines Gründungskonzeptes sowie bei der Identifikation möglicher Schwachstellen (Finanzierungslücken, Liquiditätsengpässe),
- Lokalisierung von Planungsempässen mit Hilfe von Struktur-, Entwicklungs- und Risikoanalysen,
- Abstimmung zwischen den einzelnen Teilplänen (z. B. Finanz-, Absatz-, Produktions-, Personal- und F&E-Pläne) und deren Bestandteilen (Ziele, Maßnahmen, Ressourcen, usw.),
- Sensitivitätsanalysen (Aufzeigen der Auswirkungen bei Variation einzelner Plangrößen auf andere verknüpfte Teilpläne bzw. auf das Planergebnis),
- Abweichungsanalysen,
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Investitionsrechnungen, Gewinnschwelenermittlung, Preisuntergrenzenbestimmung, kurzfristige Erfolgsrechnungen),
- Simulation³⁸⁶ der Unternehmensentwicklung bei den zugrunde gelegten Planungsgrößen und Annahmen.

Dies zeigt, dass ein diesen Anforderungen genügendes Computersystem mehr ist als eine „bloße Planungshilfe im Gründungsprozess (i. S. e. Formalisierung, Standardisierung und Dokumentation der Planungsprozesse)“. D. h., es ist ein „integriertes Pla-

³⁸⁴ Vgl. Graf 1984, S. 247.

³⁸⁵ Unterkofler 1989, S. 192f.

³⁸⁶ Zu Simulation, Informationsverarbeitung und Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung vgl. z. B. Erichsen 2002a; Mertens et al. 2003a; Mertens et al. 2003b; Jenner 2006.

nungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument für den Unternehmensgründer³⁸⁷ mit dem entsprechenden Softwaresystem.

Den o. g. positiven Punkten stehen folgende Problembereiche gegenüber:³⁸⁸

- **Informationsbeschaffung:** Eine computergestützte Gründungsplanung hat den gleichen, wenn nicht einen höheren Informationsbedarf als eine manuell erstellte Planung. Dieser Bedarf muss gedeckt werden, denn ohne Plan-Input lassen sich Planungsinstrumente, wie der Gründungsplan, nicht nutzen.
- **Planungskompetenz:** Planungskenntnisse und –erfahrungen können i. d. R. bei einem Unternehmensgründer nicht vorausgesetzt werden. Ohne Schulungsmaßnahmen wird er i. d. R. das Planmodell nicht nachvollziehen können. Die Beteiligung externer Berater wird deshalb oft erforderlich werden. Damit entsteht gleichzeitig die Gefahr einer Dominanz des Beraters im Planungsprozess, die sich negativ auf Inhalte und Ergebnisse der Planung und ihrer Akzeptanz durch den Gründer auswirken kann.
- **Komplexitätsgrad:** Die Möglichkeiten der EDV-Unterstützung führen zu der Gefahr eines zu hohen Komplexitätsgrades des Gründungsplanes. Die Teilpläne und ihre Verknüpfungen können ihre Transparenz verlieren. Daraus kann eine sinkende Kontrollierbarkeit und Akzeptanz durch die Adressaten des Gründungsplans resultieren.
- **Instrumentenmissbrauch:** Je besser ein Planungsinstrument gestaltet wird und je mehr eine EDV-Unterstützung den Planungsaufwand reduziert, desto leichter kann es zu einem Missbrauch von Planungsinstrumenten kommen. Ein „professionelles“ Äußeres des Gründungsplans kann dazu verleiten, über Planprämissen etc. hinweg zu gehen. Nicht tragfähige Gründungsvorhaben können auf diese Weise zu glänzenden Erfolgsaussichten gelangen.

³⁸⁷ Unterkofler 1989, S. 193. Zu „integrierte Unternehmensplanung“ auf unvollkommenen Märkten vgl. z. B. Rollberg 2002, S. 1ff.

³⁸⁸ Graf 1984, S. 254f.

3.2 Gründungsprobleme

Der Beginn einer Gründung ist mit erheblichen Risiken behaftet. Diese erstrecken sich über Unsicherheiten in Bezug auf die tatsächliche Tragfähigkeit des Gründungsprojekts über administrative und organisatorische Schwierigkeiten bei der Gründungsvorbereitung bis zu Finanzierungsproblemen bei der Umsetzung der Gründungsidee. Nach Aufnahme des Betriebes führen häufig eine zu geringe Eigenkapitaldecke oder eine nicht ausreichende Liquidität zu Schwierigkeiten, welche im schlimmsten Fall sogar zum Scheitern eines viel versprechenden Gründungskonzepts führen können. Diese Gefahr des Scheiterns ist dann am größten, wenn die Markteinführungsphase nicht durch hinreichende Managementressourcen gestützt wird.³⁸⁹

Für die Analyse der Gründungsprobleme wird ein systemtheoretischer Standpunkt herangezogen. Das neu zu gründende Unternehmen wird hierbei als das Referenzsystem gesehen, das sich aus mehreren Elementen zusammensetzt, welche zu einander in Beziehung stehen.³⁹⁰

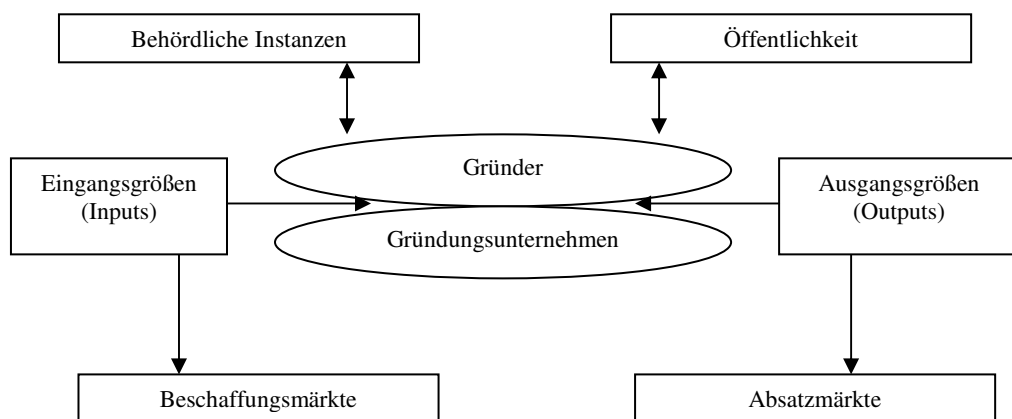


Abbildung 8: Problemklassen der Gründungsphase³⁹¹

Im Zentrum dieses Systems steht der Unternehmensgründer als der dominierende Faktor. D. h. der Gründer³⁹² ist als Initiator und Durchsetzer der Gründungsidee sowohl der

³⁸⁹ Vgl. KfW-Gründungsmonitor 2006, S. 15.

³⁹⁰ In Anlehnung an Szyperski/Nathusius 1999, S. 36-38.

³⁹¹ Szyperski/Nathusius 1999, S. 38. Die Abbildung stellt eine vereinfachte Form des komplexen Beziehungsgeflechts, wie es unter realen Bedingungen gegeben ist.

zentrale Kopf als auch der Antreiber des Gründungsvorganges. Dabei spielen die „persönlichen Merkmale“ des Unternehmers wie Risikobereitschaft,³⁹³ Flexibilität, Dynamik, Kreativität u. a. für den Erfolg oder Misserfolg einer Gründung eine besondere Bedeutung.

Neben dem Unternehmensgründer befindet sich das Gründungsunternehmen in einem wirtschaftlichen (Beschaffungs- und Absatzmärkte³⁹⁴) und gesellschaftlichen (behördliche Instanzen sowie sonstige gesellschaftliche Bedingungen und Gruppierungen³⁹⁵) Umsystem,³⁹⁶ aus dem ständig „Erneuerungsforderungen“ an die einzelnen Subsysteme ausgehen. Das Nichtgerechwerden eines Subsystems an diese Anforderungen bedeutet die Aufgabe seiner Existenz. Da das Gründungsunternehmen sich erst im Prozess des Aufbaus eines qualitativen Gefälles zu seiner Umwelt befindet und in dieser Phase sehr leicht aus dem Gleichgewicht gebracht werden kann, ist diese Gefahr des Scheiterns für das Gründungsunternehmen besonders hoch.

*Leibenstein*³⁹⁷ unterteilt in der Unternehmensgründung folgende drei Risikoarten³⁹⁸:

1. Risiko durch unvollständige Informationen über den Markt,
2. Risiko durch unvollständige Informationen über die Reaktionen auf den Markteintritt,
3. Risiko durch unvollständige Informationen über die in der Gründungsunternehmung vorhandenen Fähigkeiten und Potentiale.

³⁹² Zur Diskussion des Gründers als Erfolgsfaktor siehe Punkt 2.3.1 sowie z. B. Szyperski/Nathusius 1999, S. 38-47.

³⁹³ Die optimale Verhaltensweise des Entscheidungsträgers bei Unsicherheit ist nicht nur von seiner Zielsetzung sondern auch von seiner *individuellen* Risikoneigung (risikoscheu oder risikofreudig) sowie von seiner *situativen* Risikowahrnehmung abhängig. Vgl. Pinkwart 2002, S. 57-59; Perridon/Steiner 2004, S. 111ff.

³⁹⁴ Für einen kurzen Einblick in die Probleme der Absatzseite vgl. z. B. Szyperski/Nathusius 1999, S. 64-74; Klandt 1999a, S. 129-163.

³⁹⁵ Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Problemklasse „Öffentlichkeit“ nicht eingegangen. Für Informationen vgl. hierzu z. B. Szyperski/Nathusius 1999, S. 79-83.

³⁹⁶ Vgl. Klandt 1999a, S. 31-35.

³⁹⁷ Leibenstein 1960, S. 268, hier entnommen aus Nathusius 1979, S. 52.

³⁹⁸ Diese Risikoarten unterteilen sich in unternehmensinterne sowie unternehmensexterne (markt- und sonstige umweltbezogene) Risikoklassen. Diese wiederum differenzieren sich in einzelne Risikofaktoren. Vgl. Abb. 9.

Risikofaktoren	unmittelbare Auswirkungen	Wirkungsdauer ³⁹⁹	Anforderungen an Gegenmaßnahmen ⁴⁰⁰				Gegenmaßnahmen ⁴⁰¹	
		temporär	permanent	überbrückend	eliminiierend	finanziell	strategisch	
Unternehmensbezogene Risikofaktoren⁴⁰²								
- Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt	ausbleibende Umsätze	X		X		X	X	
- Kapitalbedarf unterschätzt ⁴⁰³	finanzielle Engpässe	X	X		X	X	X	
- falsche Preiskalkulation ⁴⁰⁴								
-zu hoher Preis	ausbleibende Umsätze		X		X		X	
-zu niedriger Preis	unzureichende Kostendeckung		X		X		X	
Marktbezogene Risikofaktoren⁴⁰⁵								
-falscher Markteintrittszeitpunkt	ausbleibende Umsätze		X		X		X	
-Marktvolumen unterschätzt	ausbleibende Umsätze		X		X		X	
-falscher Markt wird bedient	ausbleibende Umsätze		X		X		X	
-Dauer der Markteinführungsphase unterschätzt	ausbleibende Umsätze	X		X		X	X	
Sonstige umweltbezogene Risikofaktoren⁴⁰⁶								
-Konkurrentenreaktion falsch eingeschätzt	ausbleibende Umsätze		X		X		X	
-Lieferantenschwierigkeiten	ausbleibende Umsätze	X	X	X	X	X	X	
-Forderungsausfälle	ausbleibende Umsätze	X		X		X		

Abbildung 9: Risikofaktoren im Gründungsprozess, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen⁴⁰⁷

³⁹⁹ Die Wirkungskdauer ist der Zeitraum, in dem der Risikofaktor temporär oder permanent aktiv wirkt, wenn keine Gegenmaßnahmen unternommen werden.

⁴⁰⁰ Bei den Anforderungen an die Gegenmaßnahmen handelt es sich jeweils um „Mindestanforderungen“. Diese können überbrückende Gegenmaßnahmen sein, um den Gefährdungszeitraum zu überstehen und es können auch den Risikofaktor eliminierende Gegenmaßnahmen eingesetzt werden, nicht aber umgekehrt. Vgl. Unterkofler 1989, S. 99.

⁴⁰¹ Während Gegenmaßnahmen bei den temporär wirkenden Risikofaktoren der Überbrückung der „Gefährdungsphase“ dienen sollen, erfordern die permanent wirkenden Risikofaktoren ein rechtzeitiges Gegensteuern des Gründers durch eine Änderung der strategischen Stoßrichtung. Die finanziellen Gegenmaßnahmen – unter der Voraussetzung, dass entsprechende finanzielle Reserven gebildet sind – haben in diesem Falle eine nur aufschiebende und keine lösende Wirkung des Problems: „Kurieren an den Symptomen anstatt beiseitigen ihrer Ursachen.“ Zahn 1983, S. 188ff, hier entnommen aus Unterkofler 1989, S. 98f.

⁴⁰² Unternehmensbezogene Risikofaktoren wirken hauptsächlich durch die Entscheidungen des Unternehmers und wirken damit unabhängig von der Unternehmensumwelt. Hierzu zählen nicht nur z. B. bei technologieorientierten Unternehmen die Verzögerung der Prototypentwicklung sondern auch die bürokratischen Hemmnisse, vgl. hierzu Punkt 3.2.1.

⁴⁰³ Eine Unterschätzung des Kapitalbedarfs kann nicht in ihrer vollen Höhe erfasst werden. Diese kann hervorgerufen werden durch Informationsdefizite und –lücken in der Informationsnachfrage bzw. fehlerhafte Interpretation der verfügbaren Informationen. Vgl. Kaiser/Gläser 1999, S. 29.

⁴⁰⁴ Eine falsche Preiskalkulation erfordert durch ihren permanenten Charakter auch entsprechend strategisch weitreichende Gegenmaßnahmen, durch die diese eliminiert werden muss.

⁴⁰⁵ Hierbei handelt es sich um Risikofaktoren, die vom Markt her auf das Unternehmen wirken und bei einer „falschen“ Einschätzung wie z. B. ein zu früher oder zu später Eintritt oder falscher Markt usw. zu einer Bedrohung werden und Gegenmaßnahmen erfordern. Vgl. Unterkofler 1989, S. 101f.

⁴⁰⁶ Hierbei handelt es sich um die Risikofaktoren, die nicht vom Markt und nicht vom Unternehmen ausgehen. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem das Abwehrverhalten der Konkurrenten, Probleme mit Lieferanten durch Abweichungen im Preis, Qualität, Umfang und Zeitpunkt der Vorleistungen vom Plan oder aber Forderungsausfälle durch z. B. Schuldnerinsolvenzen. Vgl. Unterkofler 1989, S. 102f.

Die Risikofaktoren wirken auf den Unternehmenserfolg mittelbar und unmittelbar und bedrohen diesen grundsätzlich in allen Phasen des Gründungsprozesses. Wesentlich dabei ist, die unmittelbaren Risikofaktoren zu erkennen, um so wirkungsvolle Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Insolvenzanalysen zeigen aber häufig, dass die mittelbaren Finanzierungsprobleme für die unmittelbaren Risikofaktoren gehalten werden. D. h., das eine Konzentration auf die finanziellen Risiken zu einer unvollständigen Erfassung der Risikolage eines Unternehmens führt.⁴⁰⁸ Letztendlich gilt aber, dass alle unmittelbaren Risikofaktoren zu finanziellen Engpässen führen und bei Nichtbeseitigung oder Überbrückung zu Zahlungsengpässen oder sogar bei Illiquidität das Scheitern der Unternehmensgründung zur Folge haben. Häufig zu lesende Aussage und scheinbar empirisch bestätigte Untersuchungsergebnisse u.a., „das Scheitern der meisten Unternehmensgründungen ist auf Mängel in den Bereichen Finanzierung und Rechnungswesen zurück zu führen“, ist insoweit zu korrigieren, dass

I) Zahlungsschwierigkeiten und im Extremfall eine Illiquidität meist (nur) mittelbare Auswirkungen (auch i. S. v. Symptomen) darstellen, deren eigentliche Ursachen (Risikofaktoren) vorgelagert sind. Risikofaktoren im unmittelbaren Finanzbereich liegen eigentlich nur dann vor, wenn:

1. Fehler in der Fristenentsprechung begangen werden (z. B. Finanzierung des Anlagevermögens mit kurzfristigen Krediten);
2. Kenntnisse über geeignete Finanzierungsformen und –möglichkeiten (Leasing u. a.) fehlen;
3. Überhöhte Privatentnahmen zu Lasten des Betriebes getätigt werden,
4. Teure Lieferantenkredite beansprucht werden;
5. Eine zu starke Bindung an ein Kreditinstitut eingegangen wird;
6. Zinsbelastungen falsch eingeschätzt werden.

II) Das Rechnungswesen nicht als eigentliche Insolvenzursache herangezogen werden darf, da es grundsätzlich „nur“ entsprechende betriebliche Vorgänge wertmäßig abbildet. Allerdings kann ein gut funktionierendes Rechnungswesen (i. S. e. Informations-, Kontroll- und Steuerungsinstruments) dazu beitragen, Risikofaktoren frühzeitig zu iden-

⁴⁰⁷ Unterkofler 1989, S. 98-105.

⁴⁰⁸ Vgl. Gerke 2003, FAZ v. 28.04.2003, S. 26.

tifizieren, so dass rechtzeitig Gegenmaßnahmen (i. S. e. Insolvenzprophylaxe) ergriffen werden können.“⁴⁰⁹

Im Folgenden wird ein Überblick über einige Problemklassen wie „behördlichen Instanzen/bürokratische Hemmnisse“,⁴¹⁰ Beschaffungsmärkte und Gründungsunternehmen gegeben.

3.2.1 Behördliche Instanzen/bürokratische Hemmnisse bei dem Gründungsprozess

Zu den wichtigen Marktzutrittsschranken⁴¹¹ gehören neben der Unbekanntheit⁴¹² des neugegründeten Unternehmens bei den Abnehmern oder die Höhe des Startkapitals⁴¹³ auch bürokratische Hemmnisse.⁴¹⁴ 20 % der potentiellen Gründer bezeichnen den Umfang und Komplexität der rechtlichen Regelungen als eine hohe Hürde vor der Selbständigkeit.⁴¹⁵

Obwohl nach § 1 der Gewerbeordnung der Grundsatz der Gewerbefreiheit für das Verhältnis zu behördlichen Instanzen gültig ist, ist zu dieser allgemeinen Regel eine Viel-

⁴⁰⁹ Unterkofler 1989, S. 97f einschließlich der Fußnote 10.

⁴¹⁰ „Während zu einigen speziellen Feldern der Gründungsproblematik eine Vielzahl von Forschungsarbeiten vorliegt, zählen Hemmnisfaktoren der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmen noch zu den weniger erforschten Feldern der Gründungsforschung. Vorliegende Arbeiten sind meist älteren Datums. In der Literatur finden sich diverse Definitionen und Synonyme für den Hemmnisfaktorenbegriff, die nach eher einzel- und eher regionalwirtschaftlicher Perspektive trennbar sind.“ Wimmer 1996, S. 57f. Zu den Synonymen zählen etwa Begriffe wie Probleme, Insolvenzursachen, Schwachstellen, Hemmnisse, Schwierigkeiten der Unternehmensgründung und des Unternehmenswachstums. Vgl. Wimmer 1996, S. 58.

⁴¹¹ Vgl. hierzu z. B. Wimmer 1996, S. 57-66 und S. 295 und die darin angegebene Literatur. Für einen gründungsspezifischen Überblick der unterschiedlichen Formen von Marktzutrittsschranken geben Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 5ff. Unterkofler 1989, S. 144-157. Hunsdiek 1987, S. 69ff. sieht im Gegensatz zu traditionellen Gründungen bei TOU (Technologieorientierte Unternehmensgründungen) und Industrie Gründungen insbesondere Barrieren im Finanzierungs- (91,8 %), Markt- (41 %) und Personalbereich (32,8 %), die er alle unter dem Begriff Markteintrittsbarrieren zusammenfasst. Kritisch zu den Ausführungen von Hunsdiek vgl. Dietz 1989, S. 434f: Dietz weist bei Hunsdiek auf das Validitätsproblem einiger Fragen des Forschungsprozesses hin.

⁴¹² „Diese Marktzutrittsschranke wird von vielen Unternehmensgründern unterschätzt, während die Finanzierungsprobleme, die von den Unternehmensgründern stets an erster Stelle genannt werden, im Allgemeinen überschätzt werden.“ Albach 1987, S. 8.

⁴¹³ Ergebnisse vieler Studien zeigen, dass Finanzierungsmängel, hervorgerufen durch mangelnde Kapitalausstattung und durch Unterschätzung der Höhe des nötigen Startkapitals zu den wichtigsten Ursachen für Insolvenzursachen bei Gründungen zählen. Vgl. BMWi 1995, S. 9; Albach 1984, S. 37.

⁴¹⁴ Vgl. hierzu auch Wimmer 1996, S. 319-339 und die darin angegebene Literatur. Der Gesetzgeber hat am 11.07.2003 das Kleinunternehmerförderungsgesetz verabschiedet. Als Ziele des Gesetzes sind unter anderem der Abbau von bürokratischen Hemmnissen und Überregulierungen für große und kleine Unternehmen, Existenzgründer und alteingesessene Unternehmen, aber auch für alle Bürger und die Verwaltung selbst genannt. Vgl. z. B. Meyer 2003, S. 813f.

⁴¹⁵ Vgl. Albach 1987, S. 8; Albach 1997, S. 444f.

zahl von Ausnahmen im Gewerberecht zu beachten. Des Weiteren „haben unterschiedlichste behördliche Instanzen aus den verschiedensten Gründen und politischen Zielsetzungen heraus Einspruchs-, Genehmigungs-, Überwachungs- und sonstige Rechte, die für den Gründer zu Problem werden können.“⁴¹⁶

Bei einer Untersuchung über Gründungsverzögerungen sowie Insolvenzgründe von Gründungen junger Unternehmen sind „Einwirkungen der Bürokratie“ neben Finanzierungsproblemen zu den Problembereichen unbedingt dazu zu zählen.⁴¹⁷ Der Untersuchung von *Clemens* und *Kokalj*⁴¹⁸ ist zu entnehmen, dass für die Jahre 1988 bis 1993 der Aufwand von Unternehmen für bürokratische Pflichten um 20 % zugenommen hat. Dies ist auch darauf zurück zu führen, dass junge Unternehmen nicht nur durch langwierige Genehmigungsverfahren,⁴¹⁹ unverständliche Behördenentscheidungen⁴²⁰ durch eine enge Auslegung der Gesetzestexte und vielfach im nachhinein angeforderte zusätzliche Unterlagen sowie nachträglich gestellte Auflagen, sondern auch zunehmend durch die Bürokratieverlagerung⁴²¹ stark belastet werden. Diese Zunahme der administrati-

⁴¹⁶ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 74. Für eine Verbesserung der langwierigen Genehmigungsverfahren und der Verwaltung ist in Nordrhein-Westfalen das Projekt zur Wirtschaftsförderung gestartet worden. Vgl. hierzu Steinmetz 2004, HB v. 24.03.2004, S. B8.

⁴¹⁷ Vgl. Albach 1997, S. 444f.; Möhlig et al. 1998; o.V., 2003, FAZ v. 06.02.2003, S. 13. Neben der Steuererhöhung stellt auch die Steuersystematik einen wichtigen Problempunkt im Bereich der Finanzierung dar. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Steuerbelastung von Unternehmensgründungen nicht behandelt. Vgl. hierzu z. B. Albach 1997; Daferner 2000.

⁴¹⁸ Vgl. Clemens/Kokalj 1995.

⁴¹⁹ Eine neue selbständige Tätigkeit (ausgeschlossen Freiberufler, Künstler sowie Land- und Forstwirte) ist beim zuständigen Gewerbeamt anzumelden. Durch diese Anmeldung werden eine Mehrzahl von Behörden wie das Finanzamt, das Handelsregistergericht informiert bzw. sind in den Anmeldevorgang einbezogen. Und darüber hinaus müssen weitere besondere Genehmigungen für eine Reihe von gewerblichen Tätigkeiten beantragt werden, die an gesetzlich vorgeschriebene Bedingungen geknüpft sind. Dazu gehören z. B. bestimmte betriebliche Einrichtungen wie Wärmeanlagen oder Maschinen, bei denen z. B. die Vorschriften des Bundesimmissionsschutzgesetzes, des Abwassergesetzes oder des Gerätesicherheitsgesetzes zu beachten sind. Für einige Gewerbebezüge gelten besondere Vorschriften wie z. B. Gaststättenbetriebe, die eine Konzession benötigen.

⁴²⁰ Die Befragung des DtA-Gründerpanels ergab als weitere Ursachen der Verzögerung, dass Behördenmitarbeiter offensichtlich willkürlich gehandelt hätten. Eine Gruppe der Befragten gab an, dass bei ihnen der Eindruck entstand, die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung würden ihren Gestaltungsspielraum zu Ungunsten des Antragsstellers ausnutzen. Dieses mangelnde Verständnis für die Unternehmer kann durch die „Moral der Objektivität“, welche ein wesentliches Merkmal der Bürokratie ist, erklärt werden. Dieses Merkmal besagt, dass in einem bürokratischen Apparat nach objektivierbaren Kriterien gearbeitet wird, so dass häufig die internen Regeln für die Amtshandlungen einen höheren Stellenwert als die Kundeninteressen haben. Vgl. dazu Skambracks 1999, S. 23.

⁴²¹ Unter dem Begriff Bürokratieverlagerung wird die ökonomische Verlagerung eines Aufwandes vom Staat auf die Privatwirtschaft verstanden. Vgl. dazu Wittkämper 1984.

onsbedingten Belastungen der Unternehmen werden auch durch empirische Studien verdeutlicht.⁴²²

In einer empirischen Studie des DtA⁴²³-Gründerpanels⁴²⁴ sind erstmalig die Folgen der administrativen Bürokratie für junge Unternehmen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase untersucht worden. Im Vordergrund standen unter anderem die Fragen zu Auswirkungen des Bürokratismus auf das Gründungsgeschehen sowie Ermittlung der Kosten von Bürokratieverlagerung auf junge Unternehmen.⁴²⁵

Ein Ergebnis der Studie ist, dass mit der Anzahl der Genehmigungen, die vor der Unternehmensgründung einzuholen sind, die Wahrscheinlichkeit dafür steigt, dass die Gründung hinausgezögert wird (vgl. Tab. 5). Damit kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Bürokratiebelastung möglicherweise auch zur frühen Insolvenz einer Existenzgründung beitragen kann.⁴²⁶

⁴²² Vgl. Klein-Blenkers et al. 1980; Barth 1995, S. 107-110; Skambracks 1999, S. 5.

⁴²³ Der Deutsche Bundestag hat am 6. Juni 2003 rückwirkend zum 1. Januar 2003 die Verschmelzung von KfW und DtA zur KfW-Mittelstandsbank beschlossen, vgl. hierzu Wanner 2003, S. 644.

⁴²⁴ Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) befragt jährlich eine Stichprobe junger Unternehmen, die mit Eigenkapitalhilfe (EKH) gefördert wurden, das DtA-Gründerpanel. Neben der Erfassung von Unternehmenskennzahlen werden in jeder Befragung spezielle Themenfelder der Existenzgründung aufgegriffen.

⁴²⁵ Vgl. Skambracks 1999.

⁴²⁶ Vgl. Skambracks 1999, S. 17.

		WIRTSCHAFTSZWEIGE				
<i>Verzögerung</i>		<i>Industrielles Gewerbe</i>	<i>Baugewerbe</i>	<i>Handel</i>	<i>Dienst- leistungen</i>	<i>Gesamt</i>
<i>Keine</i>	Anzahl	139	506	647	879	2.171
	%	82,2	86,3	87,0	80,7	83,8
<i>Bis zu ½ Jahre</i>	Anzahl	16	52	57	115	240
	%	9,5	8,9	7,7	10,6	9,3
<i>Über ½ bis zu 1 Jahr</i>	Anzahl	8	14	27	49	98
	%	4,7	2,4	3,6	4,5	3,8
<i>Über 1 bis 2 Jahre</i>	Anzahl	6	11	10	24	51
	%	3,6	1,9	1,3	2,2	2,0
<i>Über 2 Jahre</i>	Anzahl	0	3	3	22	28
	%	0,0	0,5	0,4	2,0	1,1
<i>Gesamt</i>	Anzahl	169	586	744	1.089	2.588
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabelle 5: Dauer der Verzögerung der Gründung durch Genehmigungsverfahren in den einzelnen Branchen⁴²⁷

Eine Analyse bei etablierten Unternehmen ergab durchweg, dass die Belastung durch Bürokratie für kleinere Unternehmen größer ist als für große.⁴²⁸ Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob diese größenbezogene unterschiedliche Bürokratiebelastung auch für junge, neugegründete Unternehmen gilt.

Die Ergebnisse der Analysen zeigen zusammengefasst:⁴²⁹

- Die Gründung von größeren Unternehmen, - d. h. mit mehr Beschäftigten und/oder mehr Umsatz – wird weder häufiger noch seltener durch Bürokratismus verzögert als die Gründung kleiner Unternehmen, obwohl die größeren Unternehmen mehr Genehmigungen für die Gründung brauchen. Hieraus kann angenommen werden, dass Gründer großer Unternehmen sich besser auf bürokratische Prozesse vorbereiten.
- Die Bürokratieverlagerung bedeutet für kleine Unternehmen eine Benachteiligung gegenüber den größeren. Die großen Unternehmen haben Vorteile durch Kostendegressionen. Diese werden verursacht durch den hohen Fixaufwandcharakter der mitarbeiterbezogenen Aufgaben. Die größeren Unternehmen können neben der Delegation der staatlichen Aufgaben an spezialisierte Mitarbeiter oder an eine

⁴²⁷ Skambracks 1999, S. 16. Nicht nur einzelne Branchen in Deutschland zeigen eine unterschiedliche Verzögerungsdauer der Genehmigungsverfahren, auch nationale Unterschiede sind zu beobachten. Während in Großbritannien die Dauer zur Erlangung der notwendigen Genehmigung für eine Neugründung i. d. R. eine Woche beträgt, kann diese in Italien oder Spanien bis zu sechs Monaten sich hinziehen. Vgl. hierzu OECD 1998, S. 20. Für einen Vergleich der nationalen Rahmenbedingungen mit den Ländern Frankreich, Großbritannien und Norwegen vgl. hierzu Daferner 2000, S. 70-82. Um Verbesserungen und Transparenz der Verwaltungsabläufe bezüglich im Rahmen einer Kundenorientierung zu erreichen, ist ein Projekt von Wirtschaftsförderung Rhein-Kreis Neuss gestartet worden. Vgl. hierzu Steinmetz 2004, HB v. 24.03.2004, S. B8.

⁴²⁸ Vgl. Skambracks 1999, S. 30.

⁴²⁹ Vgl. Skambracks 1999, S. 30-45 sowie die darin angegebene Literatur.

Personalabteilung auch auf eine bessere Ausstattung, z. B. mit Spezialsoftware für den Personalbereich zurückgreifen. Größere Unternehmen sind darüber hinaus eher in der Lage, die kritische Menge zu überschreiten, ab der die interne Bearbeitung der staatlichen Aufgaben günstiger wird. Kleine Unternehmen dagegen sind durch ihre Größe mehrfach darauf angewiesen, diese Dienstleistungen zu Marktpreisen von außen zu beziehen und sind oft schlechter ausgestattet mit spezialisierten Mitarbeitern bzw. mit Spezialsoftware.

- Da Existenzgründungen meist klein anfangen, folgt daraus, dass die administrativen Aufgaben eine zeitliche und finanzielle Belastung sind. Denn während sie sich erst am Markt etablieren müssen und daher meistens mit geringerem Umsatz und eventuell auch ohne Gewinn starten, wie es in der Frühentwicklungsphase für junge Unternehmen durchaus üblich ist, haben sie trotz ihrer besonderen Situation den Verpflichtungen durch die Bürokratieverlagerung voll nach zu kommen. Des Weiteren nehmen diese Belastungen mit dem Wachstum der Unternehmen weiter zu. Dies kann z. B. dadurch zustande kommen, wenn ein wachsender Betrieb zusätzliche Mitarbeiter einstellt.⁴³⁰

Als eine Lösung gegen die finanzielle Überlastung von jungen Unternehmen durch die Bürokratie wird der Vorschlag gemacht, dass junge Unternehmen Steuererleichterungen in der Frühentwicklungsphase bekommen, die schrittweise mit zunehmendem Alter des Unternehmens abgebaut werden können. Darüber hinaus wird eine Reduktion der Pflichten junger Betriebe gegenüber dem Staat von den Befragten der Studie vorgeschlagen.⁴³¹

3.2.2 Beschaffungsmärkte

Das neugegründete Unternehmen hat nicht nur eine Vielzahl von Beziehungen zu unterschiedlichen Bezugssystemen auf der Absatzseite sondern auch vielseitige Beziehungen zu verschiedenen Bezugssystemen auf der Beschaffungsseite. Hierzu sind Zulieferer von z. B. Rohstoffen, Betriebsmitteln, Werkstoffen, Halb- oder Fertigfabrikaten, Kapitalgeber, Arbeitsmarkt, Grundstücks- und Gebäudemarkt, Forschungs- und Entwicklungs-Einrichtungen, externe Leistungsträger und Berater zu zählen.⁴³² Diese verschiedenen Bezugssysteme bedeuten, dass eine Gründung mehrere Problembereiche hat, die einen gravierenden Einfluss auf den Gründungs- und Entwicklungserfolg des Unternehmens haben.

⁴³⁰ Vgl. auch o.V. 2003e, FAZ v. 27.10.2003, S. M3.

⁴³¹ Vgl. Skambracks 1999, S. 48f.; OECD 1998, S. 21f. IfM 2004. Die Bundesregierung hat sich per Kabinettsbeschluss verpflichtet, mit einem konkreten Maßnahmenplan die Bürokratiekosten der deutschen Wirtschaft messbar zu senken. Vgl. Dülmen/Köhling 2007. Zu Messung von Bürokratiekosten vgl. Elsenbast 2007, S. 371ff.

⁴³² Für nähere Informationen zu den einzelnen Beschaffungsmärkten vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 55-64.

Da die Finanzierung bei einer Gründung eine Schlüsselfunktion hat, wird im Rahmen dieser Arbeit im Folgenden auf die Finanzierung näher eingegangen.

3.3 Finanzierung, Finanzierungsbedarf, -anlässe, -arten, -quellen und -instrumente

3.3.1 Finanzierung als Schlüsselfunktion

Die Gründungsfinanzierung⁴³³ zählt zu den Hauptproblemen einer Gründung, die Gründer überwinden müssen.⁴³⁴ Gerade für Gründungen und junge Unternehmen ist eine ausreichende Eigenkapitalbasis ein wichtiges Erfolgskriterium.⁴³⁵ „Wenn die Eigenmittelausstattung ...so knapp dimensioniert ist, dass sie ... keine Reserven vorsieht und deshalb nach kurzer Zeit aufgebraucht ist, kann diese Kapitalerosion schnell zum Scheitern des jungen Unternehmens führen, und zwar nicht nur in der ‚Säuglingszeit‘, sondern auch noch in der ‚frühen Kindheit‘.“⁴³⁶ Dies verdeutlichen die Ergebnisse der von der DtA geführten Untersuchung⁴³⁷ über die Insolvenzursachen deutscher Unternehmensgründungen zwischen den Jahren 1979 und 1987, in der die Finanzierungsmängel mit ca. 69 % an erster Stelle genannt werden.

Auf der einen Seite „ist für die Durchführung der Gründung eine bestimmte Höhe an finanziellen Mitteln notwendig (Startkapital), ohne die ein Unternehmen wenn überhaupt, dann nur in reduziertem Umfang oder zu einem späteren Zeitpunkt gegründet werden kann.“ Und auf der anderen Seite „muss neben dieser Startfinanzierung eine solide Weiterfinanzierung (Entwicklungs- oder Wachstumskapital) gesichert sein, damit sich der Betrieb von der anfänglichen Mindestgröße auf die geplante (überlebensfähige)

⁴³³ Durch die große Variantenvielfalt von Gründungskonzepten und Geschäftsmodellen in der Praxis ist es nicht möglich, ein allgemeingültiges Modell der Gründungsfinanzierung zu entwickeln, das auf alle unterschiedlichen Gründungsarten, Gründerkonstellationen und Gründungsprojekte Anwendung finden kann. Bei der Festlegung des Gründungsfinanzierungsmodells spielen Kriterien wie die angestrebte Größe des Gründungsunternehmens, der geplante Wachstumspfad, die Bonität und Vermögenslage der Gründer eine wesentliche Rolle. Nach dem Ansatz der Definition der Gründung als eine „strategische Aufgabenstellung“ lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Gründungsfinanzierungsmodelle ableiten, in denen die Richtung der Wirkungen zwischen Gründungsfinanzierung und Unternehmensstrategie verstanden wird. Hieraus folgernd ist zwischen **strategiebestimmenden** („strategy follows finance“) und **strategieerfüllenden** („finance follows strategy“) Gründungsfinanzierungen zu unterscheiden. Vgl. hierzu Natusius 2001a, S. 27-48 und die darin enthaltene Literatur.

⁴³⁴ Vgl. ifo/bifego 1994, S. 17; vgl. auch Szyperski/Natusius 1977, S. 307f.

⁴³⁵ Vgl. Struck 1999a.

⁴³⁶ Unterkofler 1989, S. 44.

⁴³⁷ Basis der Untersuchungen waren 1.598 mit dem Eigenkapitalhilfe-Programm der DtA geförderte Unternehmensgründungen. Vgl. dazu DtA 1987, S. 25ff; BMWi 1997a, S. 6.

Betriebsgröße entwickeln kann.“⁴³⁸ D. h., die Finanzierung hat sowohl die Überwindung vieler Startschwierigkeiten wie z. B. den Abbau von Informationsdefiziten als auch das Überleben am Markt und das Wachstum zu gewährleisten.⁴³⁹

In der Literatur wird der Beschaffung von Finanzmitteln eine Schlüsselfunktion zugewiesen.⁴⁴⁰ „Die Finanzierung stellt ... nicht den einzigen, wohl aber zentralen Problembereich der Gründungsunternehmung dar, ... und kann leicht zu Dauerschäden führen“, so dass sie an erster Stelle der drei ‚harten Faktoren‘ genannt wird.⁴⁴¹ Die Finanzierung „berührt alle Bereiche des Gründungsunternehmens: Probleme und krisenhafte Entwicklungen in anderen Bereichen, wie z. B. eine misslungene Produkteinführung, führen über kurz oder lang zu finanziellen Konsequenzen. Die These, dass die Finanzierungskrise – zumindest teilweise – nur eine Folgeerscheinung von anderen Krisentypen ist, erhält hieraus ihre Plausibilität.“⁴⁴²

So sind in der Finanzplanung die für eine erfolgreiche Durchführung des Gründungsprozesses und für das Wachstum in den Entwicklungsphasen notwendigen finanziellen Mittel für das Anlage- und Umlaufvermögen zu ermitteln. „Der Unternehmensgründer steht vor dem Problem, den gründungsnotwendigen Kapitalbedarf⁴⁴³ möglichst genau zu schätzen und die erforderlichen Finanzmittel zu beschaffen. Neben dem Investitionsvolumen für das Anlagevermögen und die Warenerstausstattung wird der Kapitalbedarf hierbei ganz wesentlich von der Zeitspanne der Aufnahme des Geschäftsbetriebes bis zur Fertigstellung und dem Angebot des Produktes oder der Dienstleistung, von der Zeit

⁴³⁸ Unterkofler 1989, S. 228; Albach 1997, S. 445.

⁴³⁹ Vgl. Kussmaul 1998, S. 396.

⁴⁴⁰ Für ein entgegen gesetztes Ergebnis vgl. z. B. die Untersuchung von Oelschläger 1971 über das Finanzierungsverhalten der KMU – zwar nicht bezogen auf Gründungsfälle, aber in der Problemlage ähnlich gelegen – dass die Finanzierungsfrage sich nicht in dem Maße als Schlüsselproblem darstellt, wie es häufig in öffentlichen Diskussionen behauptet wird. Vgl. auch Hunsdiek/May-Strobl 1987, S. 181. Sie kommen bei ihrer Untersuchung geförderter Gründer zu dem Ergebnis: „Aus den vorgestellten Befunden ist zu schließen, dass ein niedriges Startkapital generell nicht als Entwicklungshemmnis anzusehen ist. Eine hohe Kapitalintensität zieht nicht automatisch eine positive Unternehmensentwicklung nach sich.“

⁴⁴¹ Szyperski 1980, S. 319. In zahlreichen Studien wird gezeigt, dass eine unzureichende Kapitalausstattung bei jungen Unternehmen ein Insolvenzfaktor darstellt. Vgl. auch Reske et al. 1976; Kamp et al. 1978, S. 45; Bornmann 1981, S. 219; Hunsdiek/May-Strobl 1987, S. 94; Joos 1987, S. 149; Winkels 1988, S. 275; Unterkofler 1989, S. 145; Albach 1997, S. 445. Endress 1980, S. 64, macht auf die Wechselbeziehungen aufmerksam und weist darauf hin, dass „erst die Bündelung und die Wechselbeziehung der Fehler untereinander“ zur Insolvenz führen.

⁴⁴² Albach et al. 1985, S. 55f.

⁴⁴³ Vgl. Hunsdiek 1987, S. 33 und 36 gibt einen umfangreichen Überblick über die diversen Studien zum Startkapital; vgl. auch May 1981, S. 22. Für einen Überblick über österreichische Studien vgl. z. B. Plaschka, M., 1986, S. 44ff.

bis zur Realisierung des ersten Umsatzes und von den branchenüblichen Zahlungszielen bzw. der branchenüblichen Zahlungsmoral⁴⁴⁴ bestimmt.

In der Mehrzahl der Gründungsfälle erscheint das Kapital als ein äußerst knappes Gut: Das dem Gründer zur Verfügung stehende Eigenkapital reicht in der Regel zur Finanzierung des Gründungsvorhabens immer weniger aus.⁴⁴⁵ Zwar stehen dem Unternehmensgründer die Möglichkeiten der öffentlichen Förderprogramme⁴⁴⁶ als subventionsorientierte Kapitalbeschaffungsalternative zur Verfügung, allerdings werden die Entscheidungs- und Bewilligungsverfahren als intransparent und langwierig bezeichnet.⁴⁴⁷

Das Problem des Gründungsunternehmens hierbei ist, dass zur Erstellung eines Finanzplans die entsprechenden Leistungsdaten⁴⁴⁸ und Erfahrungswerte aus der Vergangenheit fehlen. Der Gründer muss „seinen Kapitalbedarf ermitteln, ohne über genaue Planungsunterlagen z. B. in Form von Daten über die Zahlungsgewohnheiten seiner potentiellen Kunden zu verfügen“.⁴⁴⁹ Diese Daten wären aber für potentielle Kapitalgeber bei der Überprüfung von Erfolgsaussichten erforderlich. So stehen die potentiellen Kapitalgeber bei Fehlen von Vergangenheitsdaten damit dem Gründungsunternehmen skeptisch gegenüber.

Des Weiteren fehlt während des Gründungsprozesses die Möglichkeit der Selbstfinanzierung⁴⁵⁰ aus Gewinnen. D. h., der Gründer ist - wenn vorhanden - auf die Selbstfinanzierung aus dem Privatvermögen angewiesen. Fehlen aber sowohl die Vergangenheitsdaten,⁴⁵¹ um positive Zukunftspotentiale der Unternehmenskonzeption erkennen zu lassen sowie die Fähigkeit des Managements, diese zu belegen, als auch dingliche Sicherheiten⁴⁵² und notwendige Höhe von Eigenmitteln, die z. B. bei einer Kreditverhandlung mit Banken verlangt werden, ist eine positive Finanzierungsentscheidung seitens der

⁴⁴⁴ Eine immer mehr sinkende Zahlungsmoral der Kunden führt dazu, dass eine erhöhte Investition im Umlaufvermögen und insbesondere in Forderungen notwendig wird und somit die Liquiditätsbelastung noch weiter steigert und sogar bis zu Insolvenz des Unternehmens führen kann.

⁴⁴⁵ Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 94; vgl. auch Winkels 1988, S. 272ff.

⁴⁴⁶ Vgl. z. B. Huber 2003, S. 135ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Szyperski 1980, S. 320.

⁴⁴⁸ Ausnahmen hierbei können z. B. Betriebsübernahmen sein.

⁴⁴⁹ Hunsdiek 1987, S. 32 ff.; vgl. auch Bornmann 1981, S. 222.

⁴⁵⁰ Zu Instrumenten der Selbstfinanzierung von Gründern vgl. z. B. Kollmann 2003, S. 271.

⁴⁵¹ Ausnahme kann unter anderem eine derivative Gründung sein.

⁴⁵² Über die Rolle von dinglichen Sicherheiten bei der Rückzahlung des Kredites vgl. z. B. Betsch et al. 1997, S 151; Dieterle/Winckler 1995.

potentiellen Kapitalgeber sehr unwahrscheinlich. Ursache dieses Problems ist das Auseinanderklaffen von verfügbarem Vermögen des Gründers einerseits und die Höhe des Starkapitals andererseits sowie der Umstand, dass bei der Errichtung eines neuen Unternehmens eine Selbstfinanzierung nicht in Betracht kommt und Leistungsdaten aus der Vergangenheit fehlen, die potentielle Kapitalgeber von den Erfolgchancen überzeugen können.

Fehlende dingliche Sicherheiten und Nichtvorhandensein einer unternehmerischen Vergangenheit schränken die Möglichkeiten zur Aufnahme von Fremdkapital weiter ein, da Kreditentscheidungen heute meist noch von der Qualität der angebotenen Sicherheiten und den Geschäftszahlen der vergangenen Jahre getragen werden; die wirtschaftlichen Erwartungen sind oft unzureichend berücksichtigt.⁴⁵³ „Unternehmen, die nur Ideen, aber keine Sicherheiten bieten können, haben es schwer, Fremdkapital zu erhalten.“⁴⁵⁴

*Geiser*⁴⁵⁵ untersucht Wachstumshemmnisse mittelständischer Industriebetriebe und kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere kleine Betriebe in der Gründungsgrößenklasse 1 – 19 Beschäftigte mit erheblich größeren Finanzierungsproblemen zu kämpfen haben als größere mittelständische Unternehmen. Das Hauptproblem der kleinen Unternehmen liegt im Bereich des Eigenkapitals bei der unzureichenden Eigenkapitalrentabilität und im Bereich des Fremdkapitals bei den unbefriedigenden Fremdkapitalkosten und –spielräumen und nicht zuletzt an den hohen Sicherheitsanforderungen der deutschen Banken.⁴⁵⁶

Unzureichende Sicherheiten⁴⁵⁷ und verschärfte Bonitätsanforderungen bei klein- und mittelständischen Unternehmen führen zu höheren Kredit- und Zinskonditionen oder sogar zur Ablehnung von Kreditanträgen. „Die Möglichkeit der Fremdkapitalbeschaffung (ist) für potentielle Unternehmensgründer vom theoretischen Leitbild weit entfernt, nämlich gegen Zahlung risikoäquivalenter Zinsen jederzeit Kapitalgeber zu finden. Das

⁴⁵³ Hunsdiek/May-Strobl 1987, S. 94. Die Entscheidung einer Kreditfinanzierung kann nicht auf der Grundlage von Vergangenheitsdaten erfolgen, da die Rückzahlung des Kredites grundsätzlich von der Überlebensfähigkeit des Unternehmens abhängt. Daher muss für die Finanzierung die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens prognostiziert und zukunftsorientierte Instrumente der Kreditwürdigkeitsanalyse bei der Entscheidung mit berücksichtigt werden. Vgl. hierzu Dieterle/Winckler 1995, S. 399; Betsch et al. 1997, 152f; Kaufmann 1997a, S. 143.

⁴⁵⁴ Sachverständigenrat 1979, Teilz. 356; vgl. auch Pütz 1982, S. 209.

⁴⁵⁵ Vgl. Geiser 1983, S. 214ff.

⁴⁵⁶ Vgl. hierzu auch Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 94ff.

⁴⁵⁷ Für die besondere Risikosituation und die Problematik bei Sicherheiten von kleinen und mittleren Unternehmen vgl. hierzu z. B. Kaufmann 1997a, S. 148ff.

gilt insbesondere für Unternehmen, die infolge ungewisser Erfolgchancen⁴⁵⁸ eine ungünstige Risikostruktur aufweisen. Kredite sind nur dann erhältlich, wenn der Gründer einen hohen Eigenkapitalanteil vorweisen kann oder über genügend unbesicherte Vermögensgegenstände verfügt.⁴⁵⁹

„Die Begründung ..., dass Existenzgründern nur ungern Kapital zur Verfügung gestellt wird, ist wohl auf die schwierige Einschätzung ihrer Erfolgsaussichten zurückzuführen. Das Risiko eines finanziellen Verlustes muss bei Kapitalanlagen in junge Unternehmen, insbesondere solche mit technologischen Innovationsvorhaben, sehr hoch eingeschätzt werden ...“⁴⁶⁰ Aufgrund der hohen Risiken, der Anfangsverluste, der mangelnden Sicherheiten ist es ihnen nicht oder nur schwer möglich, Eigenkapital zu akquirieren.

Diese Schwierigkeiten bei der Eigenkapitalbeschaffung stehen im Widerspruch zu dem erhöhten Eigenkapitalbedarf der Existenzgründungen. Die Gründer bekommen also kein Fremdkapital, weil die Risiken zu hoch und keine Sicherheiten vorhanden sind, sind aber kaum in der Lage, Eigenkapital zu akquirieren, um Fremdkapital durch eine angemessene Eigenkapitalbasis erlangen zu können.⁴⁶¹ „Am gravierendsten ist ... die Problematik der Kapitalbeschaffung von außen. Wenn für die Verwirklichung des Vorhabens nicht auf ausreichende Eigenmittel⁴⁶² und entsprechendes besicherungsfähiges Vermögen zurückgegriffen werden kann, wird es, da in der Regel keine unternehmerischen Vergangenheitserfolge aufgewiesen werden können, äußerst problematisch, externe Kapitalquellen für die „Gründungs idee“ zu erschließen.

Für Pütz⁴⁶³ stellen der Risikozuschlag für das spezifische Gründungsrisiko, der Spitzenkapitalbedarf⁴⁶⁴ in der Gründungsphase und die geringe Möglichkeit der Stellung von Sicherheiten Kostennachteile dar. Wenn es dennoch gelingt, ausreichende Finanzmittel

⁴⁵⁸ Vgl. z. B. Weimerskirch 1998.

⁴⁵⁹ Joos 1987, S. 165; vgl. auch Dietz 1989, S. 404.

⁴⁶⁰ Tengler 1984, S. 112.

⁴⁶¹ Ifo/bifego 1994, S. 22.

⁴⁶² Albach 1984, S. 11 kommt in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass „eine Vielzahl von Gründern gezwungen war, ihr Unternehmen nur mit der Hälfte des notwendigen Kapitals zu errichten“. Die zu geringe Eigenkapitalausstattung führt sowohl in der Gründungs- als auch in der Frühentwicklungsphase zu Problemen.

⁴⁶³ Vgl. Pütz 1982, S. 268.

⁴⁶⁴ Insbesondere sind die Finanzierungsprobleme sowie Schwierigkeiten bei der Bereitstellung von Sicherheiten für technologieorientierte Unternehmensgründungen nach Erkenntnissen von Hunsdiek 1987, S. 73 besonders hoch.

zu erhalten, so müssen dafür allerdings häufig hohe Risikozuschläge bezahlt werden.⁴⁶⁵ *Winkels*⁴⁶⁶ nennt z. B. wenn eine nicht hinreichend konkrete Gründungskonzeption vorliegt und sich daraus Schwierigkeiten bei der Bonitätsbeurteilung⁴⁶⁷ ergeben, diese als Störungen beim Verhältnis von Kapitalgeber und Kapitalnehmer.

*Winkels*⁴⁶⁸ führt diese auf die von den Kapitalgebern beobachtbaren gesamtwirtschaftlichen Insolvenzdaten insbesondere bei jungen Unternehmen sowie auf die Risiken durch Managementfehler zurück. Als weiteren Grund benennt er das Informationsgefälle zwischen Banken und Gründern - da Gründer das reale Bild „schönen“. Denn „... sobald der Finanzierungsvertrag geschlossen ist, gibt es Anreize für den Kapitalnehmer, die geplante und in der Regel mit dem Kapitalgeber besprochene Investitions-, Finanzierungs- und Entnahmepolitik so abzuändern, dass seine eigene Vermögensposition verbessert und damit diejenige des Kapitalgebers verschlechtert wird, d. h. eine nachträgliche Risikoverlagerung.“

Banken treffen Schutzvorkehrungen, die sich im Preis für die Kapitalüberlassung⁴⁶⁹ in expliziter oder impliziter Form niederschlagen, sogenannten „Agency Costs“.⁴⁷⁰ In ihrer Studie beschreibt *May*⁴⁷¹ die Probleme von Existenzgründern im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens. Sie stellt fest, dass viele Unternehmen mit unzureichender Kapitalausstattung starten, in der Hoffnung, die Kostenbelastung durch die erwarteten Erlöse zu decken. *May* kritisiert sowohl die falschen Finanzierungsentscheidungen und

⁴⁶⁵ Unterkofler 1989, S. 145.

⁴⁶⁶ Vgl. *Winkels* 1988, S. 228ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Schmeisser/Jahn 1999, S. 50ff; Brettel et al. 2005, S. 157ff. und die darin enthaltene Literatur.

⁴⁶⁸ *Winkels* 1988, S. 235 und 244.

⁴⁶⁹ In der Literatur werden zur Untersuchung der Kapitalbeschaffungsentscheidungen neu gegründeter Unternehmen vor allem Modelle der Principal-Agent-Theorie und die Spieltheorie verwendet. In beiden Theorien wird die Annahme gemacht, dass zwischen den potentiellen Kapitalgebern und den Gründern eine Informationsasymmetrie und Interessendivergenz vorhanden ist. Während Informationsasymmetrie und unvollständige Verträge die Finanzierungsbeziehungen zwischen den Kapitalgebern und Gründern in der Spieltheorie als ein Gefangenen-Dilemma (prisoner's dilemma) darstellen, werden bei der Principal-Agent-Theorie die in der Realität vorkommenden Vertragsgestaltungen und Finanzierungsentscheidungen bei Gründungsunternehmen als Instrumente zur Senkung der Moral Hazard-Risiken und der Probleme der adversen Selektion erklärt. Bisher fehlen empirische Anwendungen beider Theorien. Vgl. hierzu z. B. Fiet 1995; Cable/Shane 1997. Zur grundlegenden Problematik über Informationsasymmetrien vgl. z. B. Schmidt/Terberger 1997, S. 387ff. Zu Grundlagen der Principal-Agent-Theorie vgl. z. B. Meinhövel 2004, S. 470ff.

⁴⁷⁰ Als Kritikpunkt wird für die Principal-Agency-Theorie die zu starke Betonung der Interessendivergenzen zwischen den beteiligten Parteien genannt. Vgl. Mellewig/Witt 2002, S. 102; Meinhövel 2004, S. 474f. Zu Agency-Problemen vgl. Schefczyk 2000.

⁴⁷¹ Vgl. *May* 1981.

die häufig fehlerhaft geleistete Aufgabe des Rechnungswesens, Liquiditätsengpässe frühzeitig aufzuzeigen als auch die in der Regel unzureichende Finanzplanung und deren Folgen.

3.3.2 Finanzierungsbedarf in Abhängigkeit der Finanzierungsanlässe

In Anlehnung an die aus dem Lebenszyklus des Unternehmens (vgl. Abb. 6) ermittelten Teilphasen des Gründungsprozesses lassen sich folgende Finanzierungsanlässe unterscheiden:⁴⁷²

<i>Eigenkapital</i>	<i>Fremdkapital</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gründungsfinanzierung • Wachstumsfinanzierung • Konsolidierungsfinanzierung • Sanierungsfinanzierung • Innovationsfinanzierung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsfinanzierung • Betriebsmittelfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> Bestände Forderungen Liquiditätsspitzen • Projektfinanzierung • Spezialfinanzierungen

Tabelle 6: Finanzierungsanlässe nach Eigen- und Fremdkapital

Allein diese Finanzierungsanlässe lassen vermuten, dass der erforderliche reale Kapitalbedarf im Zeitablauf keine fixe sondern eine variable Größe mit verschiedenen Kapitalbedarfssprüngen in den Teilphasen des Gründungsprozesses darstellt. Der Kapitalbedarf intensiviert sich weiter in Abhängigkeit des ständig wachsenden externen Wettbewerbsdrucks, welcher zusätzliche Erweiterungs- und Änderungsinvestitionen verlangt.⁴⁷³

Zu beachten ist bei der Finanzierung des jeweils erforderlichen Kapitalbedarfs das finanzielle Gleichgewicht (vgl. Abb. 10) des Gründungsvorhabens. Das finanzielle Gleichgewicht setzt sich dabei aus den Komponenten der dispositiven und strukturellen Liquidität sowie der Rentabilität zusammen und umfasst unterschiedliche Finanzierungsgrundsätze,⁴⁷⁴ wie sie die Finanzierungstheorie und –praxis entwickelt hat. Bei der Sicherung der Existenz der Unternehmensgründung besitzen dabei die erstgenannten Komponenten als Daueraufgabe und absolute Nebenbedingung eine hohe Relevanz.

⁴⁷² In Anlehnung an Nathusius 2001a, S. 2 und 22. Spezielle Finanzierungsanlässe wie z. B. Innovationsfinanzierung, Projektfinanzierung, Management-Buy-Out (MBO), Management-Buy-In (MBI) usw. werden im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Vgl. hierzu z. B. Nathusius 2001a; Nathusius 2003a. Für andere Unterscheidungen bei Finanzierungsanlässen wie z. B. Investitionsfinanzierung, Konsumfinanzierung u. a. vgl. hierzu z. B. Perridon/Steiner 2004, S. 391f.

⁴⁷³ Vgl. Daferner 2000, S. 104-107.

⁴⁷⁴ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 551f.; Wöhe/Bilstein 1998, S. 21ff.

Diese Grundsätze gelten sowohl für Unternehmensgründungen als auch für etablierte Unternehmen gleichermaßen, wobei für die Gründungsunternehmen die Besonderheiten einer Gründung zu berücksichtigen sind. Die strikte Einhaltung bzw. Orientierung an den Grundsätzen ist zwar kein Garant für den Unternehmenserfolg, aber eine Hilfe bzw. ein Anhaltspunkt bei der Strukturierung der Finanzierung und besonders für typischerweise unerfahrene Gründer. Darüber hinaus sind die Finanzierungsgrundsätze in den Analyseverfahren und Kontrollprozessen von Banken und anderen Finanzierungsinstitutionen enthalten, so dass bei der Finanzierungsplanung Gründer hiermit auch eine Richtschnur haben.⁴⁷⁵

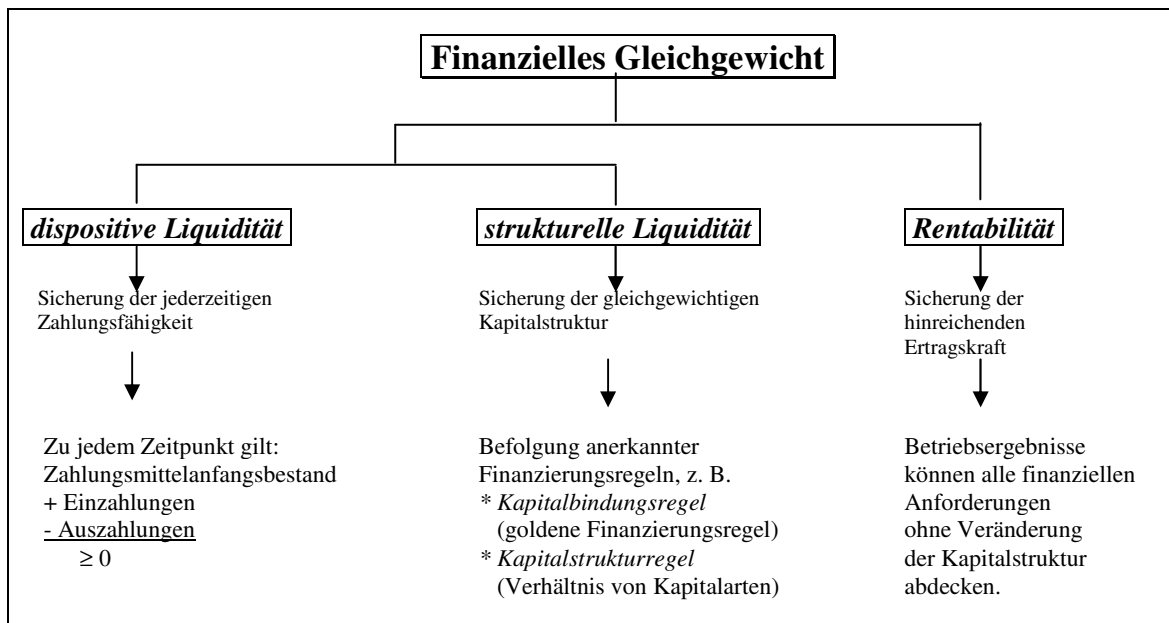


Abbildung 10: Komponenten des finanziellen Gleichgewichts⁴⁷⁶

Des Weiteren sind für verschiedene Gründungs-Modelle - wie z. B. imitierende Gründungen im Vergleich zu innovativen Gründungen - die unterschiedlichen Risikokategorien (vgl. Abb. 11) für diese Gründungs-Modelle zu berücksichtigen, welche unterschiedliche Anforderungen an die Gründungsfinanzierung mit sich bringen.⁴⁷⁷

⁴⁷⁵ Vgl. Daferner 2000, S. 83-85; Nathusius 2001a, S. 12.

⁴⁷⁶ Daferner 2000, S. 84.

⁴⁷⁷ Vgl. Nathusius 2001a, S. 10-12.

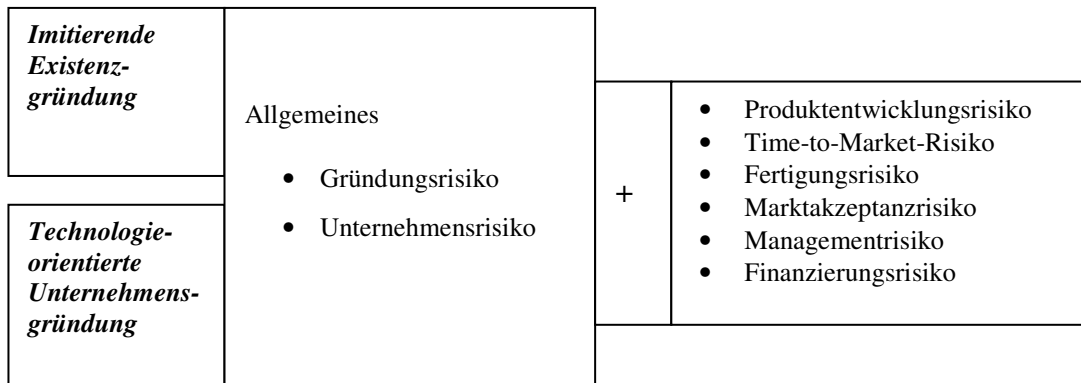


Abbildung 11: Risikokategorien von Gründungsmodellen⁴⁷⁸

Unter Berücksichtigung sowohl der o. g. Risikokategorien von Gründungsmodellen als auch des finanziellen Gleichgewichts können die Grundsätze der Gründungsfinanzierung von den Standard-Grundsätzen wie folgt abgeleitet werden:⁴⁷⁹

Grundsatz 1: Die Eigenkapitalausstattung des Gründungsunternehmens muss dem Entwicklungsstand und der Komplexität des Unternehmens entsprechen. Ein ausgedehnter Produktentwicklungs- und Markteinführungsvorlauf kann Eigenkapitalquoten von bis zu 100 % erfordern. Bei Erreichen einer stabilen Geschäftslage sollte als Erfahrungsgrundsatz der Eigenkapitalkoeffizient mindestens bei einem Drittel der Bilanzsumme liegen, um seine Risikopuffer- und Verlustausgleichsfunktion bei negativer Geschäftsentwicklung zu erfüllen.

Dies bedeutet, dass die Soll-Eigenkapitalquote⁴⁸⁰ des Gründungsunternehmens sich in Abhängigkeit von vorgesehenem Gründungsmodell und dem konkreten Geschäftsmodell an dem erreichten Entwicklungsstand in der Lebenszykluskurve orientieren soll. Es sind z. B. bei technologieorientierten Gründungen die frühen Phasen der Unternehmensentwicklung gekennzeichnet

⁴⁷⁸ In Anlehnung an Nathusius 2001a, S. 10.

⁴⁷⁹ Nathusius 2001a, S. 12-17.

⁴⁸⁰ Die Kapitalstrukturregeln in der Betriebswirtschaftslehre sprechen ohne eine genauere Quantifizierung von einem „ausreichend hohen“ Eigenkapitalanteil, so dass es problematisch ist, die betriebswirtschaftlich erforderliche optimale Eigenkapitalquote zu bestimmen. Eine genaue Quantifizierung ist auch nur im Einzelfall möglich, da z. B. die von Kreditinstituten geforderten Eigenkapitalanteile auf die sonstigen Bedingungen des Vorhabens reflektieren. Da bei Gründungen die Eigenkapitalsituation durch die spezifische Problemlage systematisch belastet wird, kann hier generell von einem erhöhten Eigenkapitalbedarf - auf einer nach oben offenen Skala - bei gleichzeitig erschwerter Eigenkapitalbeschaffung ausgegangen werden. Vgl. Struck 1999a, S. 296.

- durch anfängliche Umsatzlosigkeit,
- hohe Produkt- und Verfahrensentwicklungskosten,
- hohe Markterschließungskosten und damit
- hohe Anlaufverluste.⁴⁸¹

So werden Eigenkapitalquoten⁴⁸² (vgl. Abb. 12) abhängig vom Entwicklungsstand des Gründungsunternehmens von bis zu 100 % erforderlich. Die Untergrenze dabei stellt die „Drittel-Regel“. Hieraus bezeichnet *Nathusius* es als „Kunstfehler“, „solche Gründungen mit Darlehensprogrammen mit laufendem Kapitaldienst zu finanzieren, trotz der Existenz entsprechender öffentlicher Förderprogramme.“⁴⁸³

⁴⁸¹ In verschiedenen, voneinander unabhängigen empirischen Studien konnte die Existenz von Anlaufverlusten unabhängig von der Eigenkapitalausstattung gezeigt werden. Hierbei handelt es sich um prozess- oder lebenszyklusbedingte Probleme, die insbesondere bei Gründungen in den ersten Jahren auftreten können. Diese sind dann zusätzlich zu den möglichen Problemen, hervorgerufen durch Managementfehler, unabsehbare Veränderung der Rahmenbedingungen usw. zu bewältigen. Vgl. hierzu Klandt et al. 1998.

⁴⁸² Grundsätzlich durchlaufen junge Unternehmen idealtypisch einen bestimmten Investitionsrhythmus, der sich aus einer Anspar-, Investitions- und Konsolidierungsphase zusammensetzt. Für die Eigenkapitalquote bedeutet dies, dass die Eigenkapitalquote in der Ansparphase ansteigt, im Übergang zur Investitionsphase ihren Höhepunkt erreicht und zum Beginn der Konsolidierungsphase auf ihr Minimum fällt. D. h., dass junge Unternehmen aufgrund ihrer diskontinuierlichen Investitionstätigkeit i. d. R. zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Investitionsrhythmus auch unterschiedliche Eigenkapitalniveaus aufweisen. Vgl. Struck 1999a, S. 298f. und zu den Einflussfaktoren auf die Höhe der Eigenkapitalquote vgl. Struck 1999a, S. 300.

⁴⁸³ Vgl. *Nathusius* 2001a, S. 13.

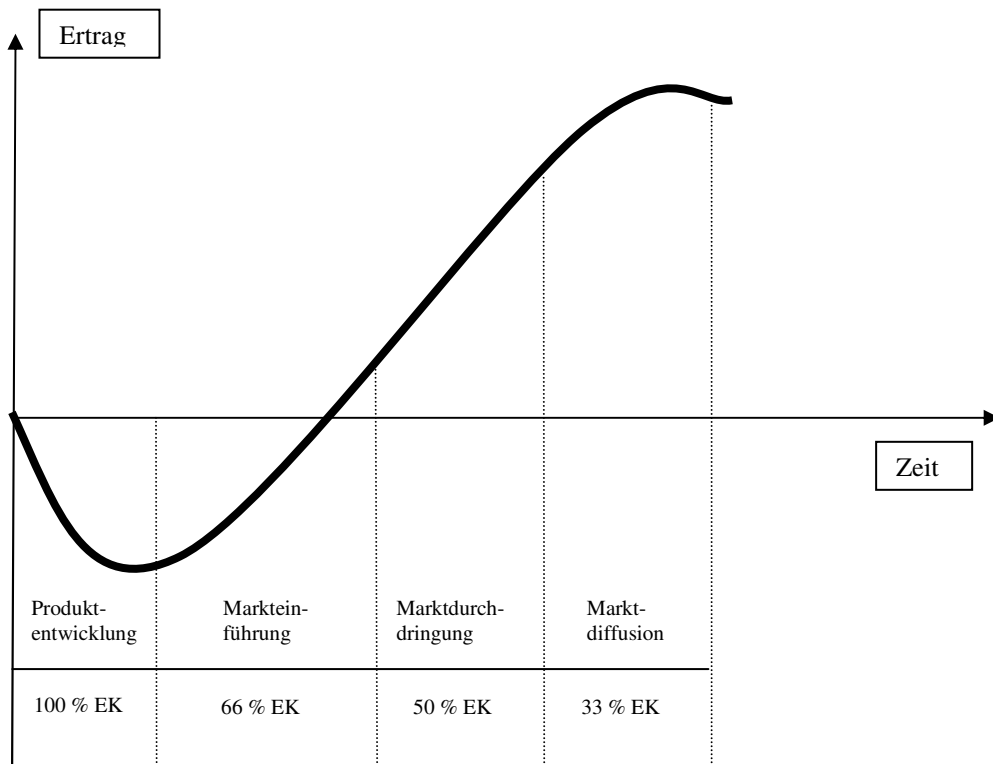


Abbildung 12: Optimale Eigenkapitalquoten im Lebenszyklus von technologieorientierten Unternehmensgründungen⁴⁸⁴

Grundsatz 2: Das langfristige⁴⁸⁵ Betriebsvermögen in Form von Anlagevermögen und langfristigem Umlaufvermögen ist nach der „goldenen Finanzierungsregel“⁴⁸⁶ durch Eigenkapital oder langfristiges Fremdkapital zu finanzieren. Insbesondere bei dem typischen instabilen Zustand in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase ist diese **Fristenkongruenz** von Finanzierungsmitteln und -objekten von großer Bedeutung.⁴⁸⁷

⁴⁸⁴ Nathusius 2001a, S. 14. Die Zeit vor der Vermarktungsphase ist häufig gekennzeichnet durch eine umsatzlose Entwicklungsphase, so dass über mehrere Jahre negative Cash Flows und negative Betriebsergebnisse auftreten, die den Finanzbedarf in dieser Phase weitgehend als Betriebsmittelbedarf kennzeichnen. Das bedeutet, dass die Eigenkapitalfinanzierung in den frühen Unternehmensentwicklungsphasen den Schwerpunkt der Finanzierungsstruktur insbesondere bei technologieorientierten Gründungen bildet und um die Handlungsfähigkeit der Gründungseinheit zu erhalten und Überschuldungstatbestände zu vermeiden, werden in längeren umsatzlosen Entwicklungsphasen Eigenkapitalquoten von 100 % empfohlen. Vgl. Nathusius 2003a, S. 180.

⁴⁸⁵ Unter einem langfristigen Vermögen bzw. Kapital ist hier eine Bindungsdauer von mehr als vier Jahren und kurzfristigen Vermögen bzw. Kapital eine Bindungsdauer von weniger als einem Jahr zu verstehen. Vgl. hierzu Perridon/Steiner 2004, S. 391.

⁴⁸⁶ Hierfür werden als synonyme Begriffe die „goldene Bilanzregel“ oder die „klassische Finanzierungsregel“ verwendet.

⁴⁸⁷ Obwohl die geförderte KfW-Finanzierung als weiterhin unverzichtbar bezeichnet wird, werden die Laufzeiten insofern kritisiert, dass zumeist rund zehn Jahre nicht mehr zeitgemäß sind, da die Investitionszyklen heute kürzer und abschreibungskongruente Finanzierungen wegen höherer Anforderungen zunehmend schwieriger werden. Maschinen, die kalkulatorisch in fünf Jahren abgeschrieben werden

Durch die Übereinstimmung der Kapitalüberlassungs- und Kapitalbindungsdauer sollen

- die durch ungleichgewichtige Finanzierungsmaßnahmen verursachten Liquiditätsengpässe vermieden und
- Beeinträchtigung der Rentabilität durch Anschlussfinanzierungsprobleme oder ungeplant steigende Finanzierungskosten verhindert werden.⁴⁸⁸

Auch dieser Grundsatz hat seine Gültigkeit für bereits etablierte Unternehmen, ist aber für Gründungsunternehmen von besonderer Bedeutung. Die Anforderung der „goldenen Finanzierungsregel“ ist, dass sie für das betreffende Unternehmen in der Finanzierungsstruktur Stabilität durch die Einhaltung der Fristenkongruenz sichern soll, um nicht bei einer drohenden „Schieflage“ unmittelbar zu scheitern. Für die Anwendung dieser goldenen Finanzierungsregel können folgende Faustregeln zur Unterstützung herangezogen werden:⁴⁸⁹

$$\frac{\text{langfristiges Vermögen}}{\text{langfristiges Kapital}} \leq 1 \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

$$\frac{\text{kurzfristiges Vermögen}}{\text{kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

Unvorhergesehene Situationen können bedingt durch den Entwicklungsstand jederzeit entstehen. Wenn das langfristige Betriebsvermögen kurzfristig finanziert ist und somit die Finanzmittel auch kurzfristig abgerufen werden können, wird der Kapitalgeber bei einer noch nicht vorhandenen Vertrauensbasis zum Gründer, d. h. insbesondere in den frühen Phasen der Gründung, seine Finanzmittel zurückziehen.⁴⁹⁰

Theoretische Einwände gegen die goldene Finanzierungsregel entstehen aus der Forderung nach fristenkongruenter Finanzierung für jedes Vermögensteil, so dass sich ein Zurechnungsproblem der einzelnen Positionen der Passivseite zu den einzelnen Positionen der Aktivseite ergibt. Denn aus der Bilanz sind weder die Liquidationsprozesse der Aktiva noch die Fristigkeiten der Passiva genau zu erkennen.

sollen, können nicht als Sicherheit für einen Kredit mit zehnjähriger Laufzeit verwendet werden. Vgl. Weidenhammer 2005, FAZ v. 06.09.2005, S. B7.

⁴⁸⁸ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 7f.; Gonschorek 1999, S. 321.

⁴⁸⁹ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 560f.

⁴⁹⁰ Vgl. Nathusius 2001a, S. 15.

Die Anwendung der goldenen Finanzierungsregel auf die Bilanz führt zu dem Problem, dass durch die Stichtagsbezogenheit der Bilanz nur ein Teil der zukünftigen Einnahmen (bilanzierte Forderungen) und Ausgaben (bilanzierte Verbindlichkeiten), d. h. lediglich die Stichtagsbestände an Vermögen und Kapital ersichtlich sind. Es können damit keine Informationen über die zukünftigen Bewegungen an Einnahmen und Ausgaben bzw. Zahlungseingänge und –ausgänge und über ihren zeitlichen Anfall und Höhe gewonnen werden. Die Qualität der informationsseitigen Grundlagen ist dabei maßgeblich für die Aussagekraft dieser Finanzierungsregeln.

Für Unternehmensgründungen entfallen i. d. R. betriebliche Bilanzanalysen als Informationsgrundlage, so dass für potentielle Kapitalgeber die Konzepte und die Kompetenz des Managements im Vordergrund stehen. Um aber die Planungsunterlagen einschätzen zu können, werden Vergleiche zu Finanzierungsstrukturen und damit zur Fristenkongruenz vergleichbarer Unternehmen der Branche durchgeführt.⁴⁹¹

Grundsatz 3: Bedingt durch die instabile Situation in der Anlaufphase des Gründungsunternehmens hat die Liquiditätssicherung durch Bildung und Erhaltung einer dispositiven Liquiditätsreserve einen besonders hohen unternehmerischen Stellenwert. In dieser Entwicklungsphase gilt als wesentliche Richtlinie für das Risikomanagement der Grundsatz: „**Liquidität vor Rentabilität**“. „Zwar ist Liquidität nicht alles, aber ohne Liquidität ist alles nichts.“⁴⁹²

Der Sicherung der Liquidität, d. h. der Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit⁴⁹³ kommt im gesamten Gründungsprozess eine besondere Bedeutung zu. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine erfolgreiche Vergangenheit fehlt, so dass das Gründungsunternehmen sich erst in der ersten Stufe seiner Entwicklung befindet. D. h., das Gründungsunternehmen durchläuft eine intensive Lernphase und ist damit anfälliger für eine Liquidation.

Die Fehler, welche während der Lernphase unumgänglich sind, haben üblicherweise eine liquiditätsbeeinflussende Wirkung, so dass eine Liquiditätsreserve für die jederzeitige Zahlungsfähigkeit angelegt werden muss. Da auch noch Vergangenheitsdaten feh-

⁴⁹¹ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 551 ff.; Schierenbeck 2003, S. 604 ff.; Swoboda 1995, S. 694; Gonschorek 1999, S. 321f.; Süchting 1995, S. 486ff.

⁴⁹² Vgl. Rüschenpöhler 2001, FAZ v. 08. 10. 2001, S. 26.

⁴⁹³ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 7.

len, welche ein Vertrauen des Kapitalgebers in zukünftige Entwicklungen des Unternehmens rechtfertigen würden, ist die Möglichkeit einer Liquiditätssicherung durch Aufnahme von neuem Kapital i. d. R. nicht gegeben.⁴⁹⁴

In der Gründungspraxis haben sich bei der Gründungsplanung folgende zwei gründungsspezifische Charakteristika feststellen lassen, welche auch bei einer realistischen Herangehensweise tendenziell zu Abweichungen bzw. zu zusätzlichen Liquiditätsbelastungen führen können:⁴⁹⁵

- Es entstehen zusätzliche finanzielle Belastungen dadurch, dass die in der Planung geschätzten Kosten und gründungsspezifischen Ausgaben i. d. R. höher sind als in der Gründungsplanung angesetzt;
- Die tatsächlichen Umsätze und insbesondere die Einzahlungen sind i. d. R. geringer als in den Gründungsplänen angegeben.

Bei der Anlage einer Liquiditätsreserve dienen die sogenannten Liquiditätsgrundsätze⁴⁹⁶ als Orientierung bzw. als Richtwerte bei der Planung für die Mindesthöhe und sollten einen Signalcharakter für Liquiditätsengpässe sowohl für etablierte Unternehmen als auch Gründungsunternehmen haben. Bei traditionellen Geschäftsmodellen sollte die Liquiditätsreserve die Größenordnung zwischen einem bis drei geplanten Monatsumsätzen erreichen.⁴⁹⁷

Grundsatz 4: Die Finanzbedarfsplanung darf nicht nur das Anlagevermögen (auf das die meisten Gründungsfinanzierungsprogramme der Banken und öffentlichen Förderinstitute zielen), sondern muss insbesondere auch den Betriebsmittelbedarf berücksichtigen. Dabei sind die Anlaufverluste möglichst realistisch und mit einer Reserve versehen zu ermitteln.

⁴⁹⁴ Vgl. Nathusius 2001a, S. 16.

⁴⁹⁵ Vgl. Nathusius 2001a, S. 16.

⁴⁹⁶ Bei Liquiditätskennzahlen handelt es sich um Verhältniszahlen. Sie werden gebildet durch die Einbeziehung von Vermögenspositionen mit unterschiedlicher Liquidierbarkeit zum Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Vgl. hierzu Perridon/Steiner 2004, S. 563ff.; Brealey/Myers 2003, S. 817ff.; Swoboda 1995, S. 693.

⁴⁹⁷ Vgl. Nathusius 2001a, S. 16.

Die Gründungsplanung als eine unabdingbare Notwendigkeit der Unternehmensfinanzierung enthält folgende Bestandteile:⁴⁹⁸

- Die Ermittlung des Finanzmittelbedarfs⁴⁹⁹ (Finanzbedarfsplan);
- Die dazu gehörende Finanzierung (Finanzierungsplan).

Für die Ermittlung des Finanzbedarfs sind, wie in den integrierten Planungssystemen vorgegeben, eine Vielzahl von Planungsschritten zu durchlaufen. Hierzu zählen die Investitionsplanung, die Ermittlung der gründungsspezifischen Ausgaben, die Markteinführungsausgaben, die fixen und variablen Kosten und darauf aufbauend die Zahlungsströme im Zeitablauf (Liquiditätsplanung).

Aus der Erkenntnis, dass bei Unternehmensgründungen immer wieder der Fehler gemacht wird, bei der Ermittlung des Finanzmittelbedarfs nur das Anlagevermögen zu berücksichtigen, ist zu fordern, dass auch das Umlaufvermögen mit dem Betriebsmittelbedarf mit den potenziellen Anfangsverlusten möglichst genau in der Finanzplanung zu berücksichtigen.⁵⁰⁰

Da das neu gegründete Unternehmen sich im Markt etablieren muss, bevor es in die Gewinnzone eintritt, sind diese Anfangsverluste kein Indiz für die grundsätzliche Tragfähigkeit der Gründungskonzeption oder die weitere Unternehmensentwicklung, sondern nachvollziehbare Erscheinungen bei Gründungen unabhängig von der Eigenkapitalausstattung.⁵⁰¹ Anlaufverluste sind solange unschädlich, wie sie erkannt und in ihrer Höhe und zeitlichen Entstehung richtig kalkuliert und in der Finanzbedarfsplanung berücksichtigt werden.

⁴⁹⁸ Vgl. Nathusius 2001a, S. 15f.

⁴⁹⁹ Für eine detaillierte Information über den Kapitalbedarf im Laufe einer Gründung vgl. hierzu z. B. Daferner 2000, S. 104-107 und die darin angegebene Literaturangaben.

⁵⁰⁰ Vgl. Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 53.

⁵⁰¹ Vgl. Klandt et al. 1998.

3.3.3 Finanzierungsarten und deren Gründungseignung

Für die Finanzierung der oben genannten Finanzierungsanlässe stehen vielfältige Finanzierungsarten zur Verfügung. Grundsätzlich können die Finanzierungsarten anhand der Kriterien "Rechtsstellung der Kapitalgeber" bzw. "Innen- oder Außenfinanzierung" systematisiert werden:⁵⁰²

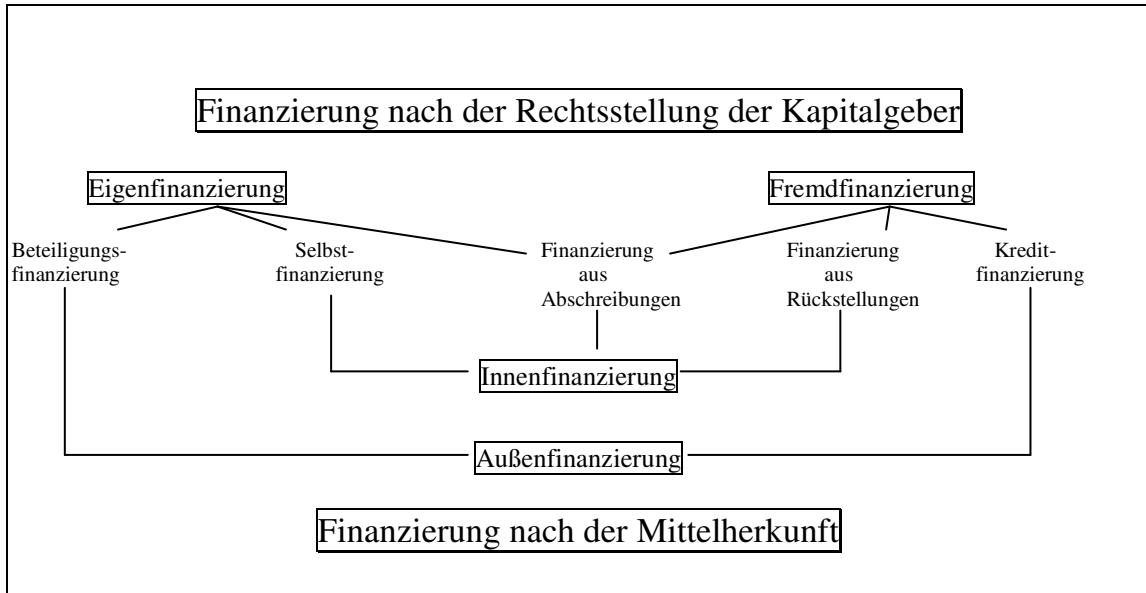


Abbildung 13: Systematisierung der Finanzierungsarten⁵⁰³

Nach der in Abb. 13 dargestellten Systematisierung können grundsätzlich die benötigten Finanzmittel nach der Mittelherkunft in *Innenfinanzierung* – Mittel kommen intern aus dem betrieblichen Leistungsprozess - und *Außenfinanzierung* sowie nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber (vgl. Tab. 7) in *Eigenfinanzierung* – Eigenkapitalgeber haben Anteilsrechte - und *Fremdfinanzierung* – Fremdkapitalgeber haben Gläubigerrechte - aufgeteilt werden.

⁵⁰² Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 359ff.

⁵⁰³ In Anlehnung an Perridon/Steiner 2004, S. 360ff.

	<i>Eigenkapital</i>	<i>Fremdkapital</i>
<i>Rechtsstellung des Kapitalgebers</i>	Eigentümerrechte	Gläubigerrechte
<i>Haftung des Kapitalgebers</i>	i. d. R. in Höhe der Einlage (-verpflichtung)	Keine

Tabelle 7: Finanzierungsarten nach der Rechtsstellung und Haftung des Kapitalgebers⁵⁰⁴

Zu den Komponenten der Innenfinanzierung gehören dabei die Selbstfinanzierung, Finanzierung aus Abschreibungen sowie die Finanzierung aus Rückstellungen. Da aber mit Ausnahme der Finanzierung von derivativen Unternehmensgründungen wie z. B. MBOs und MBIs, junge Unternehmen in den frühen Phasen des Gründungsprozesses per definitionem keine Umsätze bzw. nur sehr geringe Erträge erwirtschaften, ist eine Finanzmittelbeschaffung durch Selbstfinanzierung, d. h. durch eine Einbehaltung von Gewinnen sowie eine Finanzierung aus Rückstellungen bzw. Abschreibungen kaum möglich. Somit stehen dem Gründungsunternehmen nur von außen zufließende Finanzmittel zur Verfügung.

Dabei ist eine Erhöhung des Eigenkapitals durch eigene Ersparnisse der Gründer auszuschließen, da normalerweise diese bereits in den frühen Phasen des Gründungsprozesses aufgebraucht werden. Dem zufolge stehen der Unternehmensgründung insbesondere von außen zufließende Finanzmittel in Form von Beteiligungsfinanzierungen, Kreditfinanzierungen und Förderfinanzierungen sowie Zwischenfinanzierungsformen zur Verfügung. Diese Finanzierungsalternativen unterscheiden sich im Einzelnen durch verschiedene Merkmale.⁵⁰⁵ Auf diese unterschiedlichen Finanzierungsarten und -quellen wird in nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen. Die Abb. 14 zeigt dabei eine Zuordnung von Finanzierungsquellen zu den einzelnen Phasen des Gründungsprozesses.

⁵⁰⁴ In Anlehnung an Perridon/Steiner 2004, S. 359ff.

⁵⁰⁵ Vgl. Franke/Hax 2004, S. 14f.

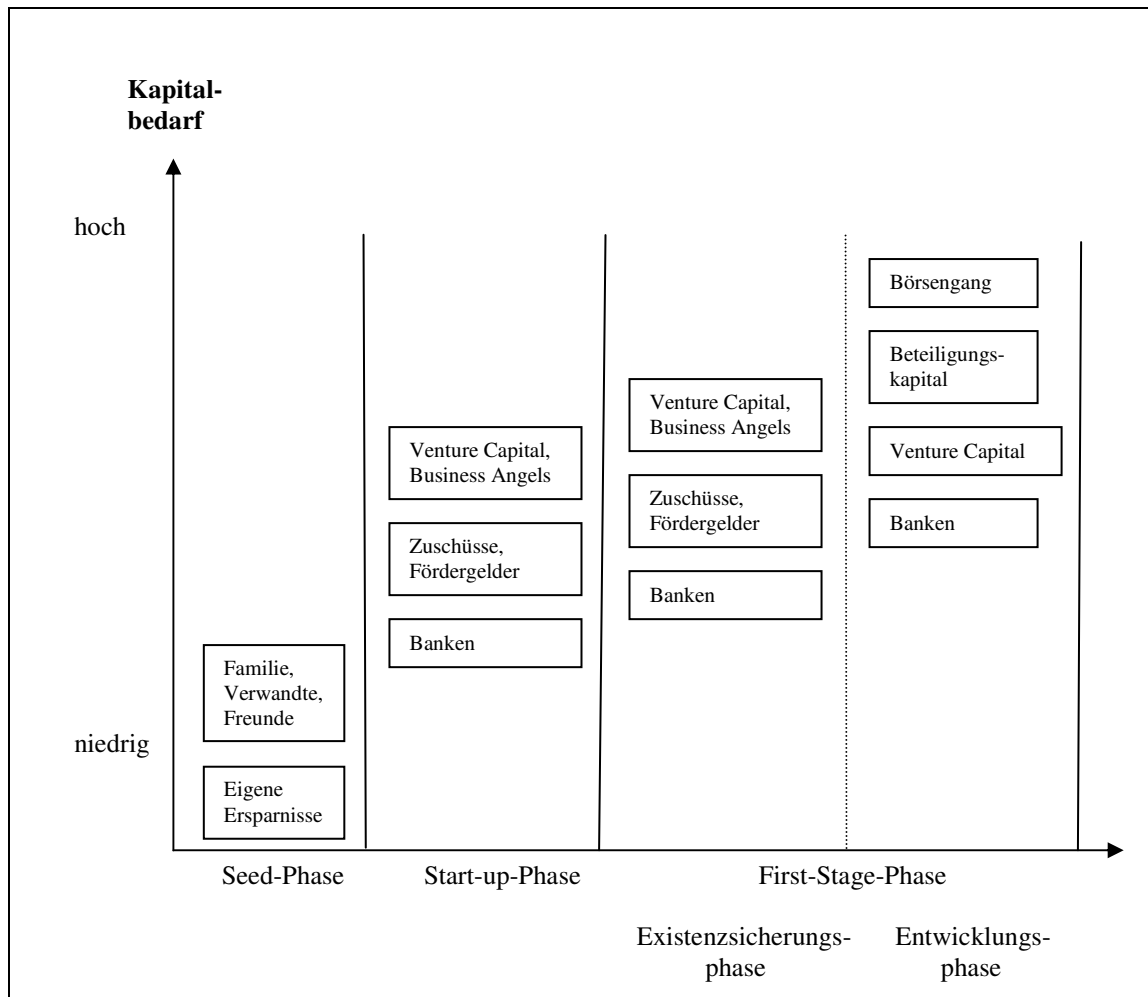


Abbildung 14: Finanzierungsquellen in den Teilphasen des Gründungsprozesses⁵⁰⁶

3.3.4 Finanzierungsquellen und -instrumente

3.3.4.1 Eigenkapitalfinanzierung

Aus den bisherigen Ausführungen dieser Arbeit wird deutlich, dass Gründungen mit einer Vielzahl von Problemen und Risiken behaftet sind. Dabei besitzt die Finanzierung bzw. die Eigenkapitalfinanzierung insbesondere wegen folgender **Finanzierungsspezifika** eine hohe Relevanz für Unternehmensgründungen:⁵⁰⁷

- Ein fehlendes oder unzureichendes Engagement von Fremdkapitalgebern bedingt durch das *besondere Gründungsrisiko* (schwierige Bewertung des Gründungskonzeptes), nicht vorhandene *Vergangenheitsdaten* und *Sicherheiten*,⁵⁰⁸

⁵⁰⁶ Daferner 2000, S. 111.

⁵⁰⁷ Vgl. Klandt et al. 1994; Elfers 1995, S. 46; Kirchhoff-Kestel/Klandt 1996; Groll/Curti 1998.

⁵⁰⁸ Wenn Sicherheiten nicht ausreichend gebracht werden, besteht noch die Möglichkeit einer Sicherung über eine Kreditgarantiegemeinschaft bzw. Bürgschaftsgemeinschaft/Bürgschaftsbank. Sie sind als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft nach Wirtschaftszweigen organisiert in allen Bundesländern vorhanden. Bei größeren Kapitalvolumina besteht auch die Möglichkeit, zur Absicherung der Fremd-

- Auffangen von gründungsspezifischen *Anlaufverlusten*;
- Im Vergleich zu ihrer Geschäftstätigkeit relativ *hoher Kapitalbedarf* für die Vorfinanzierung von Betriebsmitteln.

Das Problempotential, welches aus den größenbedingten Finanzierungsspezifika einer Gründung resultiert, wird bei innovativen Gründungen durch den Innovationseffekt noch weiter erhöht. D. h., wenn für das Wachstum die Erweiterungsinvestition getätigt werden muss, aber das hierfür notwendige Eigenkapital nicht zur Verfügung steht, bedeutet dies, dass das eigentlich erforderliche Investitionsvolumen zu reduzieren ist, was aber Probleme für die Bestands- und Wachstumssicherung des Unternehmens mit sich bringen kann. Darüber hinaus verändern sich mit dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt die Ansprüche an die Finanzierung.⁵⁰⁹

Aus der Notwendigkeit des Eigenkapitals für eine Gründung und die durch Größen- und Innovationseffekte einer Gründung bedingten Problemfelder ergibt sich ein Antagonismus (vgl. Abb. 15) zwischen Eigenkapitalbedarf und der Möglichkeit der Eigenkapitalakquisition. D. h., die ausreichende Beschaffung von Eigenkapital wird aufgrund der

- Informationsasymmetrien bezüglich der Bonität des Unternehmens,⁵¹⁰
- hohen Risiken,
- möglichen Anfangsverluste und
- mangelnden Sicherheiten

entweder nicht oder schwer möglich.⁵¹¹

Außerdem ist aufgrund ihrer Größe und Rechtsform⁵¹² Gründungen der direkte Zugang zu organisierten Kapitalmärkten im Gegensatz zu den börsennotierten Unternehmen versperrt. D. h., der Gründer muss die Informationsdefizite über Informationsinvestitionen versuchen abzubauen und für eine mögliche Eigenkapitalbeschaffung dem

kapitalfinanzierung von Unternehmensgründungen als Rückbürgschaften durch die Bundesländer bis zu einer Höhe von 80 % des Kreditbetrages erfolgen. Der verbleibende Rest der notwendigen Sicherungsleistungen kann über die öffentlichen Bürgschaften gedeckt werden. Vgl. z. B. Langer/Schiereck 2002.

⁵⁰⁹ Vgl. Struck 1996, S. 10; Gonschorek 1999, S. 325; Struck 1999a, S. 303.

⁵¹⁰ Vgl. hierzu z. B. Gerke et al. 1995, S. 17; Kaufmann 1997a, S. 143; Klandt et al. 1998; Gerke/Bank 1999, S. 10-20; Mayer 2003, S. 1508ff.

⁵¹¹ Vgl. Kirchhoff-Kestel/Klandt 1996; S. 142; Daferner 2000, S. 130f.

⁵¹² Für Gründungen typische Rechtsform der Personengesellschaft oder GmbH. Vgl. z. B. Daferner 2000, S. 129 und die darin enthaltene Literatur.

Kapitalgeber über die marktübliche Verzinsung hinausgehende Risikoprämie als Kompensation für die übernommenen Risiken gewähren.⁵¹³

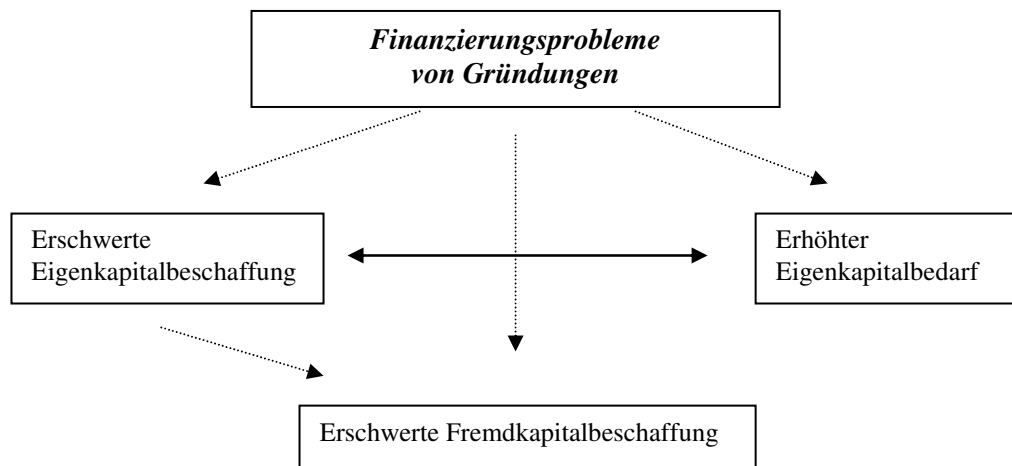


Abbildung 15: Antagonismus zwischen Eigenkapitalbedarf und Eigenkapitalakquisition⁵¹⁴

Die Finanzmittel für Anlaufs- und Entwicklungskosten, denen i. d. R. keine oder nur geringe Umsätze gegenüber stehen, müssen durch Außenfinanzierung beschafft werden und die Eigenkapitaldefizite des Gründers ausgleichen. Da diese Finanzmittel Eigenkapitalcharakter besitzen, müssen sie die Risikohaftung (vgl. Tab. 7) in Abhängigkeit der Rechtsform des Unternehmens und der getroffenen vertraglichen Vereinbarung übernehmen.

Die Zuführung von Eigenkapital⁵¹⁵ erhöht die Eigenkapitalbasis und bewirkt somit ein höheres Potential der Kreditfinanzierung sowie eine verringerte Liquiditätsbelastung in den Anlaufphasen, da Zins- und Tilgungszahlungen entfallen. Des Weiteren bedeutet eine gestärkte Eigenkapitalbasis die Erhöhung der Bonität des Unternehmens und damit eine Verringerung der Eigen- als auch Fremdkapitalkosten.⁵¹⁶ In den nächsten Abschnitten wird auf verschiedene Möglichkeiten der Eigenkapitaleinwerbung näher eingegangen.

⁵¹³ Vgl. Gerke 1993, S. 620; Struck 1996, S. 10. Für eine detaillierte Beschreibung der Risikoprämie vgl. hierzu Gerke et al. 1995, S. 18ff.; Perridon/Steiner 2004, S. 506ff.; Brealey/Myers 2003, S. 119ff.

⁵¹⁴ Daferner 2000, S. 131.

⁵¹⁵ Zu den Funktionen von Eigen- und Fremdkapital vgl. hierzu z. B. Kussmaul 1996; Kirchhoff-Kestel/Klandt 1996; Struck 1999a, S. 293-296; Daferner 2000, S. 119-126; Nathusius 2001a, S. 20-23. Zu den direkten und indirekten Funktionen des Eigenkapitals vgl. Stummer/Nolte 2002. Zu Charakteristika von Eigen- und Fremdkapital vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 390ff.; Daferner 2000, S. 113-118.

⁵¹⁶ Vgl. Serfling et al. 1999, 290f; KfW, Dresdner Bank, hier entnommen aus o.V. 2004b, FAZ v. 27.07.2004, S. 21.

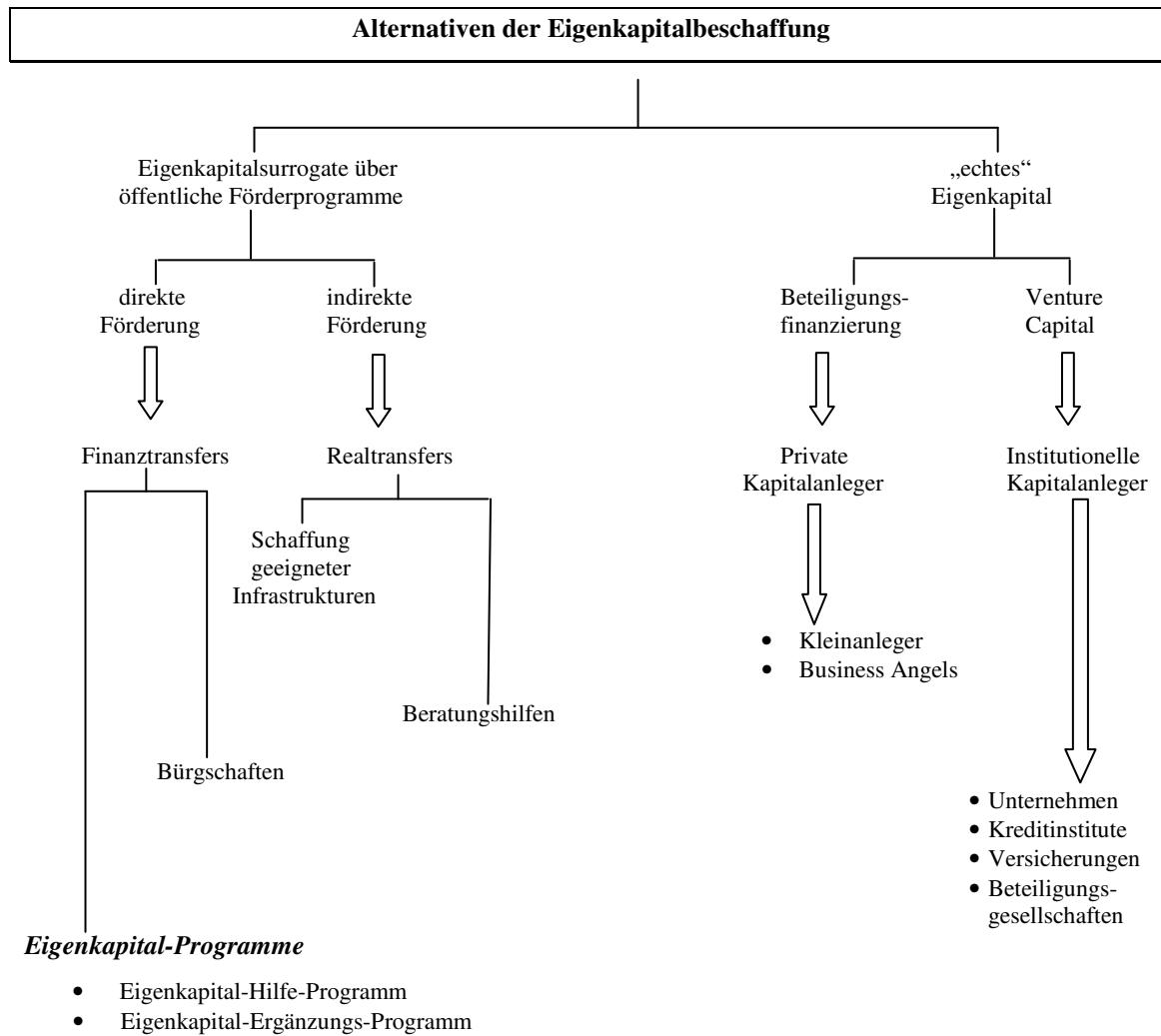


Abbildung 16: Alternativen und Instrumente der Eigenkapitalbeschaffung und Eigenkapitalgeber⁵¹⁷

⁵¹⁷ In Anlehnung an Daferner 2000, S. 132f.

3.3.4.1 Eigenkapitalfinanzierung aus öffentlichen Förderprogrammen

Die für eine Errichtung und Aufnahme eines Unternehmens notwendigen Finanzmittel werden im Normalfall aus dem privaten Vermögensbereich des Gründers aufgebracht. In der Regel sind aber sowohl das Potential aus dem privaten Vermögen als auch die Möglichkeit der Aufnahme von weiteren Gesellschaftern nicht ausreichend. So sind bei fehlenden bzw. nicht ausreichenden finanziellen Mitteln von potentiellen Gründern zur Unterstützung ihrer Gründungsvorhabens zahlreiche öffentliche Förderprogramme⁵¹⁸ vom Staat auf Bundes- und Länderebene initiiert worden.

Die öffentlichen Förderprogramme unterscheiden sich im Wesentlichen durch eine direkte und indirekte finanzielle Förderung der Gründungen. Bei der direkten finanziellen Förderung werden Finanztransfers in Form von Eigenkapitalprogrammen oder Bürgschaften⁵¹⁹ zur Stärkung der Eigenkapitalbasis eingesetzt, während die indirekte finanzielle Förderung durch Realtransfers geleistet wird (wie z. B. Beratungshilfen oder Schaffung geeigneter Infrastrukturen, beispielsweise Innovations- und Gründerzentren). Diese führen zu keinem Kapitalfluss und haben somit eine Entspannung der finanziellen Situation des Gründungsunternehmens zum Ziel.⁵²⁰

⁵¹⁸ Es gibt eine Vielzahl von öffentlichen Förderprogrammen im Rahmen der Existenzgründungsförderungspolitik und Wirtschaftsförderung für den Mittelstand auf Bundes- und Landesebene. Ansprechpartner sind auf der Länderebene die jeweiligen Wirtschaftsministerien bzw. die landeseigenen Förderbanken. Vgl. zu Förderprogrammen und Richtlinien <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/br-erp-2004>; <http://db.bmwi.de>; <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>. Zu der Mittelstandsförderung der EU vgl. hierzu http://europa.eu/enterprise/sme/funding_de.htm; <http://www.eib.org/sme> (Veröffentlichungsdatum 13.10.2006); Zourek 2003 und die darin angegebene Literatur. In diesem Zusammenhang sind die Begriffe Unternehmens- und Gründungs- bzw. Existenzgründungsförderung zu unterscheiden. Bei der Unternehmensförderung wird ein Unternehmen i. d. R. mit dem Ziel unterstützt, Investitionen umzusetzen. Bei der Existenzgründungsförderung im Rahmen der Eigenkapitalhilfe wird ein im Verhältnis zum Wert des Vorhabens eigenmittelarmer Existenzgründer, der möglicherweise um das zu übernehmende Unternehmen mit einem größeren bestehenden Unternehmen konkurriert, dabei unterstützt, die erforderliche Finanzierungsstruktur zustande zu bringen. Vgl. Struck 1999a, S. 294f.

⁵¹⁹ In der Regel liegen die Sicherungserfordernisse über dem Leistungsvermögen der Gründer. Die Bürgschaften erhöhen bei einem tragfähigen Unternehmenskonzept die Sicherheiten der Gründer und erleichtern damit die Beschaffung von Darlehen. Eine Bürgschaft kann bei einer Bürgschaftsbank oder einer ähnlichen Institution des jeweiligen Landes wiederum über die Hausbank beantragt werden. In allen Bundesländern gibt es Bürgschaftsbanken, organisiert nach Wirtschaftszweigen (Handel, Handwerk, Industrie, Hotel- und Gaststättengewerbe, Verkehr usw.). Diese Selbsthilfeeinrichtungen von Handel, Handwerk und Gewerbe werden dann aktiv, wenn die Umsetzung einer überragenden Idee allein an den Sicherheiten für die notwendige Finanzierung durch die Hausbank scheitern sollte. Zwar ersetzen diese Institutionen die fehlenden Sicherheiten, erwarten aber langfristig eine entsprechende Rentabilität des Projekts. Bund und Länder stehen mit Rückbürgschaften hinter diesen Institutionen. Vgl. hierzu z. B. Nathusius 2001a, S. 25f., S. 127f.; S. 166; Daferner 2000, S. 134 und die darin enthaltene Literatur. Zur Vorteilhaftigkeit der Kreditvergabe über Bürgschaftsbanken vgl. Langer/Schiereck 2002.

⁵²⁰ Vgl. Daferner 2000, S. 133f.; Nathusius 2001a, S. 128f.

Die Förderprogramme werden von Bund und Ländern angeboten. Während die Förderprogramme auf Bundesebene die Stärkung der Eigenkapitalbasis zum Ziel haben, existieren diverse landesspezifische Förderprogramme,⁵²¹ von denen nur eine kleine Anzahl zur Stärkung der Eigenkapitalbasis eingesetzt werden kann. Für die Gründer, deren Eigenkapitalbasis nicht ausreichend ist, werden auf Bundesebene zur Aufstockung des Eigenkapitals nach dem sogenannten *ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm* (EKH)⁵²² zinsgünstige Darlehen gewährt. Wegen seiner langen Laufzeit, dem nachrangigen Anspruch⁵²³ an die verbliebene Masse im Falle einer Insolvenz und - mit Ausnahme der persönlichen Haftung des Gründers⁵²⁴ - der nicht vorhandenen banküblichen Sicherungsforderung hat dieses Eigenkapitalhilfeprogramm Eigenkapitalcharakter. Zusätzlich zu EKH gibt es zur Stärkung der Eigenkapitalbasis für Gründungen in den neuen Bundesländern und in Berlin (Ost) das *Eigenkapitalergänzungsprogramm* (EKE).⁵²⁵

Die Bedeutung der langfristigen Kredite zu verbesserten Konditionen der Gründungsfinanzierungsprogramme hat auch dadurch zugenommen, dass in den vergangenen Jahren die Kreditaufnahme für Gründungsunternehmen immer schwieriger und teurer geworden ist. Die Gründe liegen hierfür nicht nur in der Entwicklung der Zinsen am Kapitalmarkt, sondern insbesondere unmittelbar an den verschärften Baseler Eigenkapitalrichtlinien für Banken und mittelbar an den verstärkten Kriterien des „**Shareholder Value**“, die von den Banken im Rahmen ihrer Ertragskraft beachtet werden.

Nicht desto trotz sind diese öffentlichen Fördermittel wegen ihrer Rückzahlungsverpflichtung⁵²⁶ nur Eigenkapitalsurrogate und kein „echtes“ Eigenkapital so dass das

⁵²¹ Vgl. Daferner 2000, S. 138-142. und die darin angegebene Literatur. Für detaillierte Informationen siehe bei den jeweiligen Landesförderinstituten sowie den Industrie- und Handelskammern.

⁵²² Die DtA bietet seit 1979 – mit einer Unterbrechung Anfang der neunziger Jahre in den alten Bundesländern – ein Eigenkapitalhilfedarlehen an. Diese Mittel werden aus dem ERP (European Recovery Program), dessen Ursprung nach dem zweiten Weltkrieg im Marshall-Plan als Aufbauhilfe der USA für Europa liegt, finanziert.

⁵²³ Nachrangdarlehen zeichnen sich dadurch aus, dass der Darlehensgeber im Rang hinter die Forderungen aller übrigen Fremdkapitalgeber zurück tritt und die Darlehen somit eine eigenkapitalähnliche Funktion haben. Da in der Regel keine Sicherheiten erforderlich sind, bündeln Nachrangdarlehen die Vorteile von Fremd- und Eigenkapital, verbessern auf diese Weise die Bonität eines Unternehmens und erleichtern ihm den Zugang zu weiteren Finanzierungsmitteln. Vgl. http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Kredite/Die_Foerderprogramme_im_Einzelen/index.jsp.

⁵²⁴ Bei Vermögensverschiebungen gibt es die Mithaftung des Ehepartners.

⁵²⁵ Vgl. Daferner 2000, S. 135-137 und die darin angegebene Literatur. Für detaillierte Informationen vgl. <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>.

⁵²⁶ Bei der Rückzahlung der Förderdarlehen entsteht für die Mehrzahl der geförderten Unternehmensgründungen die Problematik der Fristenkongruenz. D. h., die Förderdarlehen sind nicht kongruent zur Nutzungsdauer der Investitionen. Der Hauptteil des Kapitaldienstes entfällt häufig auf einen Zeitraum,

Gründungsunternehmen auch rechtsformspezifische Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten zu berücksichtigen hat.

3.3.4.1.2 Eigenkapitalfinanzierung unter Berücksichtigung der Rechtsform

Die Rechtsformen können grundsätzlich in Personen- und Kapitalgesellschaften aufgeteilt werden. Während zu den Personengesellschaften das Einzelunternehmen, die BGB-Gesellschaft (auch bezeichnet als Gesellschaft bürgerlichen Rechts - GbR), die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG) gehören, zählen zu den Kapitalgesellschaften die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Im Vergleich zu den Personengesellschaften sind die Kapitalgesellschaften gekennzeichnet durch Merkmale wie z. B. die Fungibilität ihrer Anteile oder größerer und wechselnder Gesellschafterkreise.⁵²⁷

Bei einer Gründung werden Untersuchungen zufolge drei von vier Gründungen als Einzelgründungen durchgeführt, so dass, während in der Gruppe der Kapitalgesellschaften die GmbH - insbesondere wegen der Beschränkung des Kapitalrisikos auf die Kapitaleinlagen - eine hohe Beliebtheit genießt, die Rechtsformen AG und KGaA i. d. R. ausscheiden. Zu den Gründen zählt neben dem erforderlichen Grundkapital auch die Möglichkeit der beschränkten Haftung.⁵²⁸

Den oben genannten Gesellschaftsformen stehen - unter Berücksichtigung der rechtsformspezifischen Eigenkapitalbeschaffung - i. d. R. zwei Möglichkeiten zur Verfügung.

in dem die ursprünglich geförderten Investitionsgüter nicht mehr für die Wertschöpfung zur Verfügung stehen. Vgl. hierzu Gonschorek 1999; Kaiser/Gläser 1999, S. 32 und die darin enthaltene Literatur.

⁵²⁷ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 373ff. Zu den einzelnen Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten und ihrer Besonderheiten der Personen- und Kapitalgesellschaften wird nicht näher eingegangen. Vgl. hierzu z. B. Wöhe/Bilstein 1998, S. 35ff.; Wöhe 2005, S. 679ff.; Bieg 1997; Süchting 1995; Wilhelm 1998; Daferner 2000, S. 149. Für einen Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung bei der GmbH vgl. hierzu Gratz 2002. Um auch bei Gründungen den Zugang zu Eigenkapital in Form von Aktien zu ermöglichen, wie dies bei börsennotierten Kapitalgesellschaften der Fall ist, besteht noch die Möglichkeit der Rechtsform der ‚kleinen AG‘. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht weiter vertiefend auf die kleine AG eingegangen. Vgl. dazu z. B. Wilhelm 1998, S. 158f. Zu den großen- und nicht großenbedingten Problemen der Eigenkapitalbeschaffung vgl. Struck 1999a, S. 296f.

⁵²⁸ Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 369f. Daferner 2000, S. 143ff. und die darin angegebene Literatur.

Diese sind

- eine Erhöhung der Einlagen der Altgesellschafter und
- die Aufnahme von neuen Gesellschaftern.

Bei der erstgenannten Alternative ist zu berücksichtigen, (dass unter der Annahme, dass der Gründer i. d. R. sämtliche zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen bereits ausgeschöpft und in das Unternehmen eingebracht hat), keine weiteren Finanzierungspotentiale mehr vorhanden sind. Die Alternative der Aufnahme neuer Gesellschafter bedeutet sowohl einen Verlust der unternehmerischen Selbständigkeit, da die Aufnahme i. d. R. mit der Gewährung von Mitsprache- und Kontrollrechten verbunden ist, als auch bei einer zu großen Anzahl von Gesellschaftern ein Konfliktpotential.

In deutschen mittelständischen Unternehmen, wo der Firmeninhaber auch der Unternehmensgründer ist, ist die „Herr-im-eigenen-Haus-Mentalität“ besonders ausgeprägt. D. h. eine neue Eigenkapitalaufnahme für Innovationen, die in der Regel eine starke Eigenkapitalbasis erfordern, wird erschwert. Unternehmer versuchen, diesen Kapitalbedarf durch Aufnahme von Fremdkapital zu decken, da Bankkredite in der Regel keine Mitspracherechte, sondern nur Auskunftsrechte einräumen. Die Folgen sind eine größere Abhängigkeit von der Kreditgewährung durch Banken, sowie Investitionshemmnisse bei vorteilhaften Innovationen⁵²⁹ bzw. bei Investitionsprojekten oder bei Restrukturierungen in schwierigen Zeiten.⁵³⁰

Diese Gründe machen solche Finanzierungsinstrumente wünschenswert, die die Generierung von Eigenkapital oder Eigenkapitalsurrogaten ermöglichen und keine Mitspracherechte mit sich bringen.⁵³¹

⁵²⁹ Innovative mittelständische Unternehmen müssen nicht unbedingt in Wachstumsmärkten agieren. Sie können auch auf relativ gesättigten Märkten durch Prozessinnovationen, ihre Produktivität erhöhen und ihre Kosten senken. Vgl. Gerke/Bank 1999, S. 10.

⁵³⁰ Vgl. Gerke/Bank 1999, S. 12.

⁵³¹ Vgl. hierzu Punkt 3.3.4.4.2.

3.3.4.2 Innenfinanzierung

Im Falle einer Innenfinanzierung werden die im Unternehmen gebundenen Finanzmittel in liquide Mittel umgewandelt. Zu den Elementen der Innenfinanzierung zählen die Finanzierung aus Abschreibungen und Rückstellungen, die Umschichtung von Betriebsvermögen oder Selbstfinanzierung aus Gewinnen durch Thesaurierung aus der laufenden Geschäftstätigkeit.⁵³²

Die Gewinnthesaurierung stellt bei Existenzgründungen zumindest in den ersten Jahren keine Eigenkapitalbeschaffungsalternative dar, da normalerweise in den Anfangsjahren mit Verlusten kalkuliert werden muss.⁵³³ Auch zu späteren Zeitpunkten, wenn regelmäßig Gewinne erwirtschaftet werden, kann über eine Thesaurierung lediglich begrenzt Eigenkapital beschafft werden, denn der Unternehmer wird normalerweise seinen Lebensunterhalt durch entsprechende Gewinnentnahmen finanzieren, so dass für junge Unternehmen die Innenfinanzierung eher eine untergeordnete Rolle spielen wird.⁵³⁴

3.3.4.3 Fremdkapitalfinanzierung

Die Fremdkapitalfinanzierung unterscheidet sich nach der Laufzeit in eine kurz-, mittel- und langfristige Kreditfinanzierung. Bei Laufzeiten bis zu einem Jahr handelt es sich um kurzfristige Kredite wie z. B. kurzfristige Bankkredite, Kontokorrentkredite, Lieferantenkredite, Wechseldiskontkredite, Privatkredite oder Kundenkredite. Während mittelfristige Kredite eine Laufzeit bis vier Jahre haben und meistens als Vorschuldarlehen zur Überbrückung von Zeiträumen bis zur Gewährung von längerfristigen Darlehen oder auch z. B. für die Beschaffung von Fahrzeugen eingesetzt werden, dienen die langfristigen Kredite mit Laufzeiten bis zu zwanzig Jahren zur Finanzierung von Investitionen von Unternehmen.

Die Ein- und Auszahlungen aus der Umsatztätigkeit fallen i. d. R. nicht zu den gleichen Zeitpunkten an. So benötigen Unternehmen zur Administration des laufenden Geschäftes einen Kapitalstock, mit dem sich die ergebenden Differenzen zwischen Ein- und

⁵³² Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 359ff.

⁵³³ Bei etablierten Mittelständlern ist der Anteil der Gewinnthesaurierung als Finanzierungsalternative auf dem zweiten Platz. Vgl. hierzu Scherer 2005, S. 388f.

⁵³⁴ Vgl. Hunsdiek/May-Strobl 1986, S. 34; Hunsdiek/May-Strobl 1987, S. 145. Eine Ausnahme bildet z. B. der Fall der derivativen Gründung. In diesem Fall wird ein laufendes Unternehmen oder ein laufender Unternehmensfall übernommen, so dass bei einem übernommenen profitablen Geschäftsbetrieb eine Innenfinanzierung realisiert werden kann. Vgl. hierzu Nathusius 2001a, S. 91-95.

Auszahlungen überbrücken lassen. Der am häufigsten benutzte Kredit ist hierfür der Kontokorrentkredit als ein Betriebsmitteldarlehen zur Aufrechterhaltung der laufenden Geschäftstätigkeit. Diese Kontokorrentkredite entsprechen dem Finanzierungsgrundsatz der Fristenkongruenz und sind für Gründungsunternehmen eine wichtige Ergänzung anderer Kreditarten. Der Kontokorrentkreditrahmen wird dabei vorgesehen als Reserve oder Pufferposition in Finanzierungsstrukturen.

Sinnvollerweise sollte in den ersten drei Jahren, d. h. im Zeitablauf der Gründungs- und Frühentwicklungsphase die Höhe des Kontokorrentkredites der Umsatzentwicklung angepasst werden. Für die Anfangs- und Übergangsphase des Unternehmens ist zu beachten, dass i. d. R. eine Vertrauensbasis zwischen dem Kreditgeber und dem Kreditnehmer noch nicht aufgebaut ist, so dass die Konditionen des Kredites tendenziell schlechter sind und die Anforderungen in Bezug auf die Sicherheiten einen größeren Umfang aufweisen.⁵³⁵

Kreditfragen von Gründungsunternehmen werden bei Hausbanken im Wesentlichen nach einem dreistufigen Prozess bearbeitet. Die erste Stufe umfasst ein Gespräch, in dem der Gründer sein Vorhaben präsentiert, den Geschäftsplan erläutert, seine persönlichen Erfahrungen und Berufswege sowie die erforderliche Finanzierung beschreibt. Im Falle eines positiven Ausgangs dieses Gespräches ist der Kreditantrag zu hinterlegen mit dem Gründungskonzept, Unternehmensplan (Business Plan), Lebenslauf sowie Einkommens- und Vermögenssituation der Gründerperson, Hinweise und Dokumente zu den angebotenen Sicherheiten und bei derivativen Gründungen Jahresabschlüsse, Geschäftsberichte und Unternehmensbroschüren des zu übernehmenden Unternehmens.⁵³⁶

Die zweite Stufe umfasst die „Kreditwürdigkeitsprüfung“.⁵³⁷ Hierbei werden sowohl die antragstellende Person als auch das Gründungsobjekt bzw. der Business Plan eingehend nach den Richtlinien des Zentralinstituts der angesprochenen Bank untersucht. Für die Überprüfung steht neben der Fach- und Führungskompetenz die Bonität des Antragstellers im Vordergrund. Die Bank entnimmt aus einer bankeigenen Datenbank Vergleichszahlen über die entsprechende Branche, berechnet bestimmte Kennziffern wie z. B. die Eigenkapitalquote, die Anlageintensität und –deckung, die Liquiditätsgrade ersten,

⁵³⁵ Vgl. Nathusius 2001a, S. 95-99.

⁵³⁶ Vgl. Nathusius 2001a, S. 102f.

⁵³⁷ Zur ertragswertorientierten Kreditwürdigkeitsprüfung von neu gegründeten Unternehmen vgl. hierzu Mrzyk 2000.

zweiten und dritten Grades zu bestimmten Zeitpunkten, Liquiditätsentwicklung im Rahmen von Cash-Flow-Betrachtungen im Zeitablauf sowie die Rentabilitäten des eingesetzten Eigenkapitals und des Gesamtkapitals.

Diese Kennzahlen vergleichen die Banken mit denen, die ihnen als Vergleichskennzahlen zur Verfügung stehen und als Richtschnur dienen. Problematisch sind dabei insbesondere Überprüfungen von innovativen Gründungskonzepten, da in diesen Fällen den Banken keine Vergleichsdatenmaterialien vorliegen und üblicherweise auch das notwendige Personal zur Beurteilung von innovativen Gründungskonzepten nicht vorhanden ist. Ein Lösungsansatz können hierbei Gutachten von renommierten, neutralen Instituten oder Personen sein, die den Banken zur Überprüfung zur Verfügung gestellt werden.⁵³⁸

Bei Kreditfinanzierungen, die i. d. R. zeitlich befristet sind und für die Gewährung an verschiedene Voraussetzungen wie z.B. Vorhandensein von Sicherheiten geknüpft sind, erhalten die Kreditgeber Gläubigerrechte, d. h. vertraglich fixierte Zins- und Tilgungszahlungen, die unabhängig von der Geschäftslage zu leisten sind. Mit diesen Gläubigerrechten sind zwar i. d. R. keine Mitspracherechte verbunden, aber dieser von der Geschäftslage unabhängig zu leistende Kapitaldienst bedeutet für junge Unternehmen eine finanzielle Belastung und kann somit dem jungen Unternehmen wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen.

3.3.4.4 *Beteiligungsfinanzierung und beteiligungsähnliches bzw. eigenkapitalähnliches Kapital*

3.3.4.4.1 *Beteiligungsfinanzierung*

Die Diskussionen in den letzten Jahrzehnten verdeutlichen die Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen bzw. Gründungen insbesondere in Bezug auf ihre Innovationskraft und das größere Potential bei der Schaffung von Arbeitsplätzen verglichen mit etablierten Unternehmen. Daher ist nicht nur die Entstehung sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung dieser Unternehmen wichtig. Forschungsergebnisse zeigen, dass sowohl für die Innovationskraft als auch für die wirtschaftliche Entwicklung insbesondere die Finanzierung eine zentrale Rolle spielt.⁵³⁹

⁵³⁸ Vgl. Nathusius 2001a, S. 102f.

⁵³⁹ Vgl. BMBF 1998, S. 11f.; Richter et al. 2005.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Wichtigkeit der Finanzierung für die Entstehung und insbesondere für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen. Die 2005 von NRW.BANK und ikf^o durchgeführte Befragung unterstreicht diese Wichtigkeit noch einmal. Eine innovative Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst die Höhe des Gewinns und dient damit nicht nur der „Krisenprophylaxe“, sondern setzt auch Wachstumskräfte frei.⁵⁴⁰ D. h. für Gründungen und vor allem für innovative Wachstumsunternehmen hat eine dem schnellen Wachstumsprozess angepasste Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung eine existenzielle Bedeutung.

Dieser Tatsache steht die schwierige Situation der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung mit Fremdkapital entgegen. Hierzu zählen z. B.

- fehlende oder nicht ausreichende Sicherheiten,
- das ungünstige Verhältnis zwischen Kreditvolumen und Risikokosten,
- die verschärften Baseler Eigenkapitalrichtlinien bei der Kreditvergabe (Basel II),⁵⁴¹
- eine schwache Eigenkapitalausstattung,⁵⁴²
- ein nicht genügendes Finanzierungspotenzial des Gründers sowie
- das Einbüßen der unternehmerischen Selbständigkeit bei Aufnahme von weiteren Gesellschaftern.

Obwohl diese Schwierigkeiten für alternative Finanzierungsformen sprechen, hat sich trotzdem die Fremdfinanzierungskultur für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland nicht besonders geändert, obwohl die Kreditwirtschaft bei Gründungen und insbesondere bei innovativen Gründungen eine im Vergleich zu bestehenden Unternehmen höhere Eigenkapitalquote verlangt, die die potentiellen Gründer nicht aufbringen können.⁵⁴³ Darüber hinaus hat diese Fremdkapitalkultur den Nachteil, dass mit Fremdkapital sowohl Innovationen als auch ein schnelles Wachstum nicht entsprechend finanziert werden können. Forschungen zu Folge ist aber eine maßgeschneiderte Finanzierung ein zentraler Innovationstreiber.⁵⁴⁴

⁵⁴⁰ Vgl. Paul/Stein 2006, S. 17f. Auch zu finden unter <http://www.ikf-server.de>.

⁵⁴¹ Vgl. Harbrecht/Kick 2006, S. 221ff. und die darin enthaltene Literatur.

⁵⁴² Vgl. BMWi 1998a; Schefczyk 2000, S. 25.

⁵⁴³ Vgl. BMBF 1998, S. 64.

⁵⁴⁴ Vgl. Kaufmann 1997a, S. 146; Paul/Stein 2006, S. 12.

Damit bekommt - als eine erfolgsversprechende und geeignete Alternative zur traditionellen Eigen- und Fremdfinanzierung insbesondere für junge Wachstumsunternehmen - die Eigenkapitalzuführung über Beteiligungsfinanzierung⁵⁴⁵ eine besondere Rolle. So kann Beteiligungskapital für eine erfolgreiche Unternehmensführung situationsabhängige, optimale Individuallösungen anbieten, welche aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen aus finanz- und leistungswirtschaftlichen Instrumenten bestehen.⁵⁴⁶

Diese Wachstumsunternehmen benötigen aufgrund ihres Chancen- und Risikopotentials andere Strukturen der Unternehmensfinanzierung,⁵⁴⁷ besonders in der Startphase. Der hohe Kapitalbedarf und die besonderen Anforderungen an die Strukturen der Finanzierung dieser Wachstumsunternehmen können somit durch Beteiligungskapital fein abgestimmt und aufgebracht werden.⁵⁴⁸ Des Weiteren kann Beteiligungskapital⁵⁴⁹ als Eigen-

⁵⁴⁵ Neben der Möglichkeit der Eigenkapitalbeschaffung durch Aufnahme von Gesellschaftern in das Unternehmen besteht die Beschaffung von Eigenkapital über Beteiligungsgesellschaften als spezifische Finanzintermediäre (Kapitalsammelstellen) zwischen Gründungsunternehmen und den potenziellen Eigenkapitalgeber als Endfinanziers. Im klassischen Sinne wird die Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung als die Beschaffung von Eigenkapital durch Kapitaleinlagen (Außenfinanzierung durch Eigenkapital) von vorhandenen oder neuen Gesellschaftern verstanden. Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 363ff.

⁵⁴⁶ Vgl. Berens et al. 2000a, S. 291; Köhler 2005, HB, 16.02.2005, S. M1; Peller 2000.

⁵⁴⁷ Zu Unternehmensfinanzierung im Electronic Business vgl. z. B. Kollmann 2003, S. 270ff.

⁵⁴⁸ Für ein Stufenmodell der VC-Finanzierung vgl. Pape/Beyer 2001, S. 631f.

⁵⁴⁹ Der Begriff „Beteiligungskapital“ wird seit langem in der Wirtschaftssprache verwendet. In den 1990er Jahren wurde der Begriff „Private Equity“ als Synonym für die Anlageklasse Beteiligungskapital eingesetzt. Bis Mitte der 1980er Jahre wurden in den USA, dem Ursprungsland des Beteiligungskapitals, die Begriffe Venture Capital und Private Equity parallel benutzt. In Europa und in Deutschland fand der Begriff Venture Capital erst Anfang der 1980er Jahre Eingang in den Sprachgebrauch. Eine einheitliche Definition für Venture Capital gibt es weder im angelsächsischen noch im deutschsprachigen Raum. Die Begriffe Risikokapital, Wagniskapital und Venture Capital werden häufig synonym verwendet, obwohl in der Literatur häufig unterschiedliche Definitionen anzutreffen sind. Dabei sind die Begriffe Risiko- und Wagniskapital aus dem englischen Begriff Venture Capital übersetzt worden. Sie entsprechen aber nicht der angloamerikanischen Auffassung von Venture Capital. Ab Mitte der 1980er Jahre wird in den USA der Begriff Private Equity als Oberbegriff für das Beteiligungsgeschäft verwendet. Als Unterbegriffe darunter werden die Produkte Venture Capital und Leveraged Buy Outs (LBO) sowie später dann auch das Produkt Mezzanine aufgeführt. Mezzanine-Fonds stellen wie Buy Outs ein eigenes Produkt dar. Venture Capital erfasst Early-Stage-, Expansions- und Later-Stage-Finanzierungen. Diese Definitionen setzten sich auch in Europa immer mehr durch. Auch der Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (German Venture Capital Association e.V. – BVK) hat ebenfalls diese Terminologie übernommen. Vgl. hierzu <http://www.bvk-ev.de>; Betsch et al. 2000, S. 14ff; Frommann/Neuhaus 2003, S. 243f.; Nathusius 2001a, S. 52-56. Der Gegenstand der Venture Capital-(VC-) Finanzierung ist Beteiligungen an jungen Unternehmen (Portfoliounternehmen – PU), bei denen sich Investoren indirekt über spezialisierte Finanzintermediäre (Venture Capital-Gesellschaften – VCG, Venture Capital-Fonds oder Private Equity-Fonds) beteiligen. Zu den Charakteristika der VC-Finanzierung zählen das voll haftende Eigen- und Mezzaninekapital, Minderheitsbeteiligung an PU, das zeitlich begrenzte und auf Kapitalgewinne ausgerichtete Engagement, die Kontroll- und Mitspracherechte der VCG, und eine zusätzliche Managementunterstützungsfunktion der VCG (Value adding) bei den PU. Vgl. hierzu z. B. Schefczyk/Peterson 2003, S. 805; Nathusius 2001b. Zu Managementunterstützung als Erfolgsfaktor vgl. hierzu Stubner et al. 2007, S. 138ff. Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesell-

kapital⁵⁵⁰ weiteres Fremdkapitalmittel anziehen, d. h. eine finanzielle Hebelfunktion ausüben sowie weitgehend die Innenfinanzierungskraft erhalten.⁵⁵¹

Im Rahmen der Beteiligungsfinanzierung, bei der es sich um das Leistungsangebot sogenannter Beteiligungsgesellschaften handelt, werden eigenkapitalähnliche finanzielle Mittel einem Unternehmen (Beteiligungsnehmer) durch diesen externen Kapitalgeber (Beteiligungsgeber) zur Verfügung gestellt.⁵⁵² In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Beteiligungsgesellschaften mit unterschiedlichen Rechtsformen, unterschiedlichen Ansätzen und Investitionsstrategien.⁵⁵³ In Abhängigkeit von der Unternehmensphilosophie können diese Beteiligungsgesellschaften in zwei Gruppen eingeteilt werden:

- **Öffentlich geförderte (nicht renditeorientierte) Gesellschaften:**

Unter öffentlich geförderten Gesellschaften werden die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften der Bundesländer (MBG),⁵⁵⁴ die öffentlich refinanzierte Beteiligungen und Bürgschaften aus einer Hand bieten, verstanden. Sie verstehen sich als Instrument der staatlichen Wirtschafts- und Regionalpolitik, so dass sie innerhalb der Grenzen des jeweiligen Bundeslandes agieren. Ihre Aufgabengebiete liegen in der Versorgung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Eigenkapital sowie die Ermöglichung von Beteiligungen für potentielle Eigenkapitalgeber über eine günstige Refinanzierung oder eine teilweise Befreiung oder Absicherung des Beteiligungsrisikos bzw. Kapitalverlustrisikos durch Übernahme der Haftung.⁵⁵⁵

schaften – German Private Equity and Venture Capital Association e.V. (BVK) ist die umfassende Organisation der deutschen und der in Deutschland tätigen Repräsentanten ausländischer Kapitalbeteiligungsgesellschaften, <http://www.bvk-ev.de>. Zur begrifflichen Abgrenzung und den Merkmalen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Private Equity und Venture Capital vgl. auch Schöning/Gatzka 2006a, S. 1399ff. Zu Private Debt als neue Finanzierungsalternative für den größeren Mittelstand vgl. hierzu Achleitner/Wahl 2004, S. 1323 ff.; Von Einem et al. 2005.

⁵⁵⁰ Vgl. Nathusius 2001a, S. 73-77.

⁵⁵¹ Vgl. Gonschorek 1999, S. 325; Pleschak/Stummer 1999, S. 327.

⁵⁵² Vgl. Unterkofler 1989, S. 247; Brettel et al. 2005.

⁵⁵³ Zu Entwicklung Charakteristika der Venture-Capital-Branche in Deutschland vgl. hierzu Franke et al. 2004, S. 652f.

⁵⁵⁴ Diese Beteiligungsgesellschaften werden in der Regel in Personalunion geführt und bieten damit zwei Produkte aus einer Hand. Vgl. hierzu auch Frommann 2005, HB v. 23.03.2005, S. C8.

⁵⁵⁵ Vgl. Haller 1999, S. 270-273; Frommann/Neuhaus 2003, S. 244; Frommann 1995, S. 374; Daferner 2000, S. 161; Nathusius 2001a, S. 86-90; Betsch et al. 2000, S. 143-170, S. 29-32 und die darin angegebene Literatur. Zourek 2003 und die darin enthaltene Literatur. O.V. 2003b, Börsen-Zeitung, 19.12.2003, Nr. 245, S. 17; Brettel et al. 2005, S. 179ff. Für einen vollständigen und aktuellen Überblick über alle Programme unter <http://db.bmwi.de>; <http://www.kfw->

- ***Erwerbswirtschaftliche (renditeorientierte) Gesellschaften:***

Der Großteil der Beteiligungsgesellschaften in Deutschland ist renditeorientiert. Bei der Bereitstellung des Kapitals werden Fonds aus Mitteln von Kreditinstituten, Versicherungen, Corporate-Venture-Capital-Gesellschaften⁵⁵⁶ (Töchter von Industrie-, Handel- oder Medienunternehmen) und privaten Venture-Capital-Gesellschaften aufgelegt und verwaltet.⁵⁵⁷

Das Wagniskapital hat hauptsächlich den Charakter eines Wachstumskapitals für alle wachstumsträchtigen kapitalintensiven Unternehmen. D. h. es ist somit nicht nur auf technologieorientierte Unternehmensgründungen beschränkt und kann sowohl für die Existenz- und Unternehmungsgründungen, die Entwicklung neuer Produkte oder Technologien, zur Aufstockung von Betriebsmitteln, für Akquisitionen oder zur Verbesserung von Bilanzrelationen eingesetzt werden.⁵⁵⁸ Da aber hauptsächlich auf die technologieorientierten Unternehmensgründungen die Kriterien wie wachstumsträchtig und kapitalintensiv zutreffen, sind diese auch in erster Linie die Zielgruppe von Wagniskapitalgesellschaften.⁵⁵⁹

Die Beteiligungsform kann dabei entweder eine „Tätige Beteiligung“ mit Gewährung von Mitwirkung oder Mitspracherechten an der Geschäftsführung oder eine „Stille Beteiligung“ ohne Mitspracherechte sein.⁵⁶⁰ Für das Beteiligungskapital erhält die Wagnisfinanzierungs-Gesellschaft ein Beteiligungsrecht. Dieses Beteiligungsrecht gilt abhängig von der Rechtsform: bei Personengesellschaften für das Unternehmensvermögen und bei Kapitalgesellschaften für das Unternehmenseigenkapital.

mittelstandsbank.de/DE_Home/Beteiligungsfinanzierung/index.jsp; <http://www.bmwa.bund.de>. Zu empirischen Studien zur Wirkung von öffentlichen Förderprogrammen vgl. Brettel et al. 2005, S. 196ff.

⁵⁵⁶ Corporate Venture Capital ist Beteiligungskapital, das etablierte Unternehmen (Mutterunternehmen bzw. eine Tochtergesellschaft) rechtlich selbständigen kleinen oder neugegründeten Unternehmen (Ventures), die nicht an der Börse notiert sind, aber wachstumsträchtig und meist auch technologisch innovativ, zur Verfügung stellen. Vgl. hierzu z. B. Daferner 2000, S. 162ff.; Schuster 2001; Witt/Brachtendorf 2002; Chesbrough 2002; Brettel et al. 2005, S. 111ff.

⁵⁵⁷ Vgl. Frommann/Neuhaus 2003, S. 244; Betsch 2000, S. 28; Daferner 2000, S. 161f.; Brettel et al. 2005. Zur Entwicklung der Venture-Capital-Branche in Deutschland vgl. z. B. Franke et al. 2004, S. 653.

⁵⁵⁸ Vgl. z. B. Nathusius 1979, S. 194ff; Nathusius 2003b.; Güllmann 2004, HB v. 19.11.2004, S. 40; Brettel et al. 2005, S. 1ff.

⁵⁵⁹ Vgl. Unterkofler 1989, S. 252; Bygrave 1997, S. 185f.; Timmons 1999, S. 420f.

⁵⁶⁰ Vgl. Unterkofler 1989, S. 247.

Diese Gesellschaften bieten insbesondere Gründungen in neuen Technologiebereichen Minderheitsbeteiligungen an. Nach einer Beteiligung kontrolliert der Wagnisfinanzierer regelmäßig die Unternehmensentwicklung, begutachtet und diskutiert die gemachten Fortschritte.⁵⁶¹ Die Grundlage bzw. der Grund der Beteiligung dieser Venture-Capital-Gesellschaften ist der mögliche Wertzuwachs der Unternehmenssubstanz in den nächsten drei bis sieben Jahren sowie der anschließende Verkauf der Anteile.⁵⁶²

Dass die Möglichkeit der Beteiligungsfinanzierung in Deutschland⁵⁶³ am Anfang auf Skepsis traf, liegt im wesentlichen daran, dass die Unternehmer in klein- und mittels-tändischen Unternehmen ein sehr ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben zeigen, welches der Beteiligungsfinanzierung im Wege steht. Sie befürchten, dass die Aufnahme eines starken Partners die selbständige Handlungsfähigkeit einschränkt oder sogar im Extremfall zur Übernahme des gesamten Betriebes führen kann. Sicherlich ist das Risiko der Einschränkung der Handlungsfähigkeit sowie der Gefahr der Übernahme durch Aufnahme weiterer Gesellschafter gegeben, aber diese Aufnahme von weiteren Gesellschaftern bietet auch sehr wertvolle Potentiale wie z. B. wertvolles kaufmännisches Wissen.

⁵⁶¹ Die Zusammenarbeit mit einem Wagniskapitalgeber bzw. Risikokapitalgeber kann sich auf alle Komponenten des Unternehmergewinnns auswirken. So können Risikokapitalgeber neben der Finanzierung auch Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die den Umsatz erhöhen und die Produktions- und Transaktionskosten reduzieren sollen, übernehmen. Vgl. Hack 2006 sowie Abbildung 37. Zur Bedeutung der Beratungs- und Unterstützungsleistungen als Erfolgsfaktor vgl. Stubner et al. 2007.

⁵⁶² Vgl. Daferner 2000, S. 161-165; Schefczyk 2000, S. 18f; Betsch et al. 2000, S. 11ff; Nathusius 2001a, S. 55-63; Achleitner 2001a, S. 514; Fromman/Neuhaus 2003, S. 245. Zu den Rahmenbedingungen, Auswahlprozess und den Exitmöglichkeiten, den Verkauf von Anteilen vgl. hierzu Daferner 2000, S. 165-169, S. 188-198; Betsch et al. 2000, S. 34-71; Nathusius 2001a, S. 83-86; Fromman/Neuhaus 2003, 245ff; Weitnauer 2001 und die dort angegebene Literatur.

⁵⁶³ Zur Entwicklung und Struktur des deutschen Venture Capital Marktes sowie der internationale Vergleich vgl. hierzu z. B. Gebhardt et al. 1993, S 350; Daferner 2000, S. 174-188; Betsch et al. 2000, S. 72-80; BVK Statistik 2005, unter www.bvk-ev.de/privateequity.php eingesehen am 03.09.2007.

Vorteile einer Beteiligungsfinanzierung können sein

für den *Kapitalnehmer*:⁵⁶⁴

- Keine Liquiditätsbelastung durch Zins- und Tilgungsleistungen;
- Verbesserte Kreditwürdigkeit und damit leichtere Fremdkapitalbeschaffungsmöglichkeiten;
- Höhere Flexibilität bei der Kapitaldisposition;
- Größere Sorgfalt bei Investitionsentscheidungen;

und für den *Kapitalgeber*:

- Mitsprache- und Kontrollrechte bei der Geschäftsführung;
- Anteil am späteren Gewinn;
- Inflationsstabiles Sachwertvermögen;

Nachteile einer Beteiligungsgesellschaft können sein

für den *Kapitalnehmer*:

- Einschränkung der Handlungsfreiheit bei der Geschäftsführung durch die Einräumung von Mitspracherechten (ausgenommen „Stille Beteiligungen“);

für den *Kapitalgeber*:

- Anteil am (möglichen) Verlust;
- i. d. R. langfristige (riskante) Kapitalbindung.

Bei der Wahl der Finanzierungsinstrumente werden folgende Kriterien mit dem Ziel des möglichst optimalen Interessenausgleichs zwischen Investoren, Beteiligungsgesellschaften und Kapitalnehmern (Portfoliounternehmen) berücksichtigt:⁵⁶⁵

- Steuerliche Aspekte;
- Renditeerwartungen;
- Bilanzstruktur;
- Mitsprache- und Kontrollrechte;
- Ausfallrisiko;
- Liquidität.

⁵⁶⁴ Vgl. Seicht 1985, S. 49.

⁵⁶⁵ Vgl. Betsch et al. 2000, S. 105-109.

Der Kapitalbedarf unterscheidet sich in den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen des Unternehmens grundsätzlich in seiner Höhe und Struktur. Die Finanzierungsanlässe werden dabei in Anlehnung an die Unternehmensentwicklungsphasen⁵⁶⁶ (vgl. Abbildung 17) wie folgt unterschieden:⁵⁶⁷

- Die *Frühphasen-Finanzierung* beinhaltet die Seed-,⁵⁶⁸ Start-Up-⁵⁶⁹ und die First-Stage-Finanzierung,⁵⁷⁰ welche zusammen gefasst als Early-Stage Finanzierung genannt werden.
- Die *Wachstumsfinanzierung* umfasst die Second-Stage-,⁵⁷¹ Third-Stage-⁵⁷² und die Bridge-⁵⁷³ Finanzierung. In dieser Phase ist durch Wachstum des Unternehmens ein stetiger Bedarf an Finanzmitteln vorhanden.

⁵⁶⁶ Die Betrachtung der wichtigsten Phasenmodelle zeigt, dass es keine einheitliche Bezeichnung und Abgrenzung der einzelnen Phasen gibt. Die Gemeinsamkeit dieser Phasenmodelle liegt - nach Meinung der Autoren dieser Phasenmodelle - darin, dass die Entstehung und Entwicklung eines Unternehmens in Phasen abläuft. Vgl. Kaiser/Gläser 1999, S. 12f. und die darin angegebene Literatur.

⁵⁶⁷ Vgl. Leopold/Frommann 1998, S. 15-38; Engelmann/Heitzer 1999; Horst/Krüger 1999; Daferner 2000, S. 165-169 und S. 199-214; Betsch et al. 2000, S. 19-27; Nathusius 2001a, S. 56-63; Engelmann/Heitzer 2001; Hammer 2001; Hemer 2001, FAZ, 11.09.2001, S. B2; Frommann/Neuhaus 2003, S. 245. Zu Möglichkeiten und Grenzen für Private-Equity-Finanzierungen im deutschen Mittelstand vgl. z. B. Schöning/Gatzka 2006b S. 1536-1540.

⁵⁶⁸ Dieser Begriff kann übersetzt werden als „Samen-,“ oder „Saatkapital“. Es sind Finanzierungsmittel, die bei der Vorbereitung einer Gründung (Vor-Gründungsfinanzierung) für die Erstellung eines Unternehmenskonzepts, zur Anfertigung von Marktanalysen und zur grundlegenden Entwicklung von Produkten und Leistungen eingesetzt werden. In dieser Phase ist das Risiko sehr hoch aber dementsprechend auch die Chance. Das Gesamtvolumen einer Finanzierung wiederum ist im Vergleich zu den nachfolgenden Phasen noch gering.

⁵⁶⁹ Mit der Start-Up-Finanzierung (Gründungsfinanzierung) wird in ein neugegründetes Unternehmen investiert, das die Produktions- und Vertriebskapazitäten auf- und ausbaut und die Unternehmenskonzeption vermarktet. Das Unternehmen hat zwar seit kurzem mit der Markttätigkeit begonnen, hat aber den Break Even Point noch nicht erreicht. In dieser Phase ist eine Abschätzung des Marktpotentials, des technologischen Entwicklungsstandes im Vergleich mit den anderen Marktteilnehmern, der Wahrscheinlichkeit des Marktzutritts weiterer Gründungsunternehmen und der Wettbewerbsreaktionen des etablierten Wettbewerbs besser möglich und somit auch das Risiko geringer als im Vergleich zu Seed-Capital Phase. Der wachsende Kapitalbedarf muss fast gänzlich durch Eigenkapital bzw. Venture Capital gedeckt werden, da eine Aufnahme von Kredit durch die anfallenden Verluste erschwert werden. Zu Gründungsfinanzierung und Transaktionskostentheorie vgl. Grichnik/Schwärzel 2005, S. 613ff.

⁵⁷⁰ In dieser First-Stage-Finanzierung (Frühentwicklungsfinanzierung) werden frühe Folgefinanzierungen durchgeführt. Diese sind nach erfolgreichen Markttests und Einführungen bei Pilotkunden erforderlich für die breite Markteinführung und den Aufbau des Unternehmens. Das Unternehmen ist noch in der Verlustzone, da die Erträge kleiner sind als die Ausgaben. Der Bedarf an Kapital erreicht einen hohen Stand, wobei sich durch die zunehmenden Erträge und weiter gesunkene Risikosituation auch die Kreditwürdigkeit verbessert hat und damit die Möglichkeit der Kreditaufnahme steigt.

⁵⁷¹ Nach der erfolgreichen Markteinführung des Unternehmens benötigt das Unternehmen für das weitere Wachstum, d. h. für die Durchdringung des Marktes und den Ausbau der Vertriebskanäle die sogenannte Second-Stage-Finanzierung. Durch den steigenden Absatz hat das Unternehmen den Break-Even-Point erreicht, so dass die sich zunehmend verbesserte Ertragslage es dem Unternehmen erlaubt, sowohl immer stärker die Innenfinanzierungskraft einzusetzen als auch auf Fremdkapital zurück zu greifen. Dies bedeutet einen leicht rückläufigen Bedarf an Venture Capital.

- *Finanzierung von Sonderanlässen* sind solche Anlässe wie Unternehmensnachfolge bzw. –übernahmen in Form von Management Buy-Outs (MBO)⁵⁷⁴ und Management Buy-Ins (MBI),⁵⁷⁵ ausscheidende Gesellschafter, Sanierungsfälle⁵⁷⁶ in Form von Turn Arounds⁵⁷⁷ und Re-Starts und Akquisitionsfälle, die nicht zwingend bestimmten Entwicklungsstufen zugeordnet werden können.

Kapitalgesellschaften, die verschiedene Formen von Venture Capital zur Verfügung stellen, weisen verschiedene Ziele und Vorgehensweisen auf, so dass folgende Ausprägungsformen unterschieden werden können:⁵⁷⁸

Direkte Beteiligungen: Im Falle direkter Beteiligungen beteiligen sich die Kapitalgeber (Investoren) ohne Zwischenschaltung einer Venture Capital-Gesellschaft an Unternehmen. Die Gründe liegen hauptsächlich in strategischen und kostenbedingten Erwägungen. Dabei können entweder eigenständige Beteiligungen in Form von sogenannten Business Angels,⁵⁷⁹ Beteiligungen durch

⁵⁷² Zunehmende Größe und Erfolgsentwicklung bedingt zunehmenden Wettbewerb, so dass weitere Marktdurchdringung und bisherige Wachstumsraten erschwert werden. Für weitere Ausnutzung des Marktpotentials stehen in dieser Phase dem Unternehmen jetzt mehr Möglichkeiten der Finanzierung offen, so dass der zusätzliche Finanzbedarf weniger über Venture Capital gedeckt wird.

⁵⁷³ Nach Erreichen der Produktreife wird zur Vorbereitung des Ausstiegs aus der Beteiligung z. B. über die Exitvariante Börsengang – *Initial Public Offering* = Erstemission - (Exit-Kanäle, vgl. hierzu z. B. Betsch et al. 2000, S. 57-72, S. 135-138 und die darin enthaltene Literatur) häufig als Zwischen- bzw. Überbrückungsfinanzierung vor dem Initial Public Offering eine Brücken-Finanzierung (bridge financing) als letzte Stufe der Venture Capital-Finanzierung normaler Weise sechs bis zwölf Monate vor dem Börsengang durchgeführt. Als Anlässe für die Brücken-Finanzierung können neben der Weiterfinanzierung des Wachstums auch und insbesondere Restrukturierungen der Passivseite der Bilanz oder auch Bereinigungen von Gesellschafterpositionen sein.

⁵⁷⁴ Ein Management Buy-Outs (MBO) stellt eine Möglichkeit der anteiligen oder vollständigen Unternehmensnachfolge durch das vorhandene Management, das bisher das Unternehmen geführt hat, dar.

⁵⁷⁵ Management Buy-Ins (MBI) sind anteilige oder vollständige Unternehmensübernahmen durch ein externes Management.

⁵⁷⁶ Die Finanzierung zur Überwindung von Schwierigkeiten eines Unternehmens, das sich wieder aufwärts entwickeln soll, wird Sanierungsfinanzierung bezeichnet. Vgl. z. B. BVK 1993.

⁵⁷⁷ Vgl. Nathusius 2003a, S. 185ff.

⁵⁷⁸ Vgl. BVK 1993, S. 2; Schefczyk 1998, S. 21f.; Daferner 2000, S. 170-174; Betsch et al. 2000, S. 81-84; Nathusius 2001, S. 63-73.

⁵⁷⁹ Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die im Wesentlichen in der Seed-Phase direkt in ein Beteiligungsunternehmen ohne Zwischenschaltung von Intermediären investieren. Zur Abgrenzung von Business Angels und Private Equity vgl. z. B. Engelmann/Heitzer 2001, S. 18; Engel/Hofacker 2001, S. 204.

etablierte Unternehmen als Corporate Venture Capital⁵⁸⁰ sowie Beteiligungen durch institutionelle Captive Fonds⁵⁸¹ unterschieden werden.

Indirekte Beteiligungen: Im Gegensatz zu direkten Beteiligungen werden bei indirekten Beteiligungen unabhängige Finanzintermediäre als Zwischeninstanz eingeschaltet, die die Beteiligungsgeschäfte wie Akquisition, Prüfung, Betreuung usw. übernehmen und das VC-Portfolio verwalten. Diese indirekten Beteiligungen lassen sich weiter in projekt-⁵⁸² und fondsorientierte⁵⁸³ Beteiligungen differenzieren.

⁵⁸⁰ Corporate Venture Capital ist Beteiligungskapital, das von etablierten Unternehmen in junge insbesondere in technologieorientierte Gründungen investiert.

⁵⁸¹ Bei institutionellen Captive Fonds handelt es sich um Organisationen, die ihr Venture Capital von einer Finanzinstitution als Muttergesellschaft (Bank, Versicherung, Pensionsfonds, Investment- oder Vermögensverwaltungsgesellschaft) erhalten.

⁵⁸² Die projektorientierte Beteiligung zeichnet sich dadurch aus, dass erst die Projektakquisition und dann die Kapitalakquisition erfolgen. D. h. die Beteiligungsgesellschaft wählt zuerst potentielle Beteiligungsunternehmen (Targets) aus und versucht im Anschluss dafür Investoren zu finden. In diesem Fall übernimmt die Beteiligungsgesellschaft, da sie ihre Beteiligungszusage vor der Kapitalakquisition getroffen hat, das gesamte Platzierungsrisiko. Für die Anleger liegt der Vorteil darin, dass sie sich vor der Investition ein konkretes Bild über die Investitionsobjekte machen können. Nachteilig dagegen wirkt die durch die hohen Transaktionskosten der einzelnen Investments bedingter Mangel einer Risikodiversifikation auf breiter Basis.

⁵⁸³ Bei fondsorientierten Beteiligungen gilt das Prinzip Kapitalakquisition vor Projektakquisition, so dass Kapitalgeber nicht an Einzelprojekten sondern am gemeinsamen Beteiligungsportfolio beteiligen. Dies bedeutet eine größere Risikodiversifikation und geringere Transaktionskosten, da sich die Transaktionskosten für das Einzelinvestment durch das Fondsvermögen auf alle Anleger verteilt. Der Nachteil liegt in der ungewissen Kapitalverwendung, da zum Zeitpunkt der Kapitalakquisition das Fondsportfolio noch nicht fest steht, die sogenannten „blind pools“.

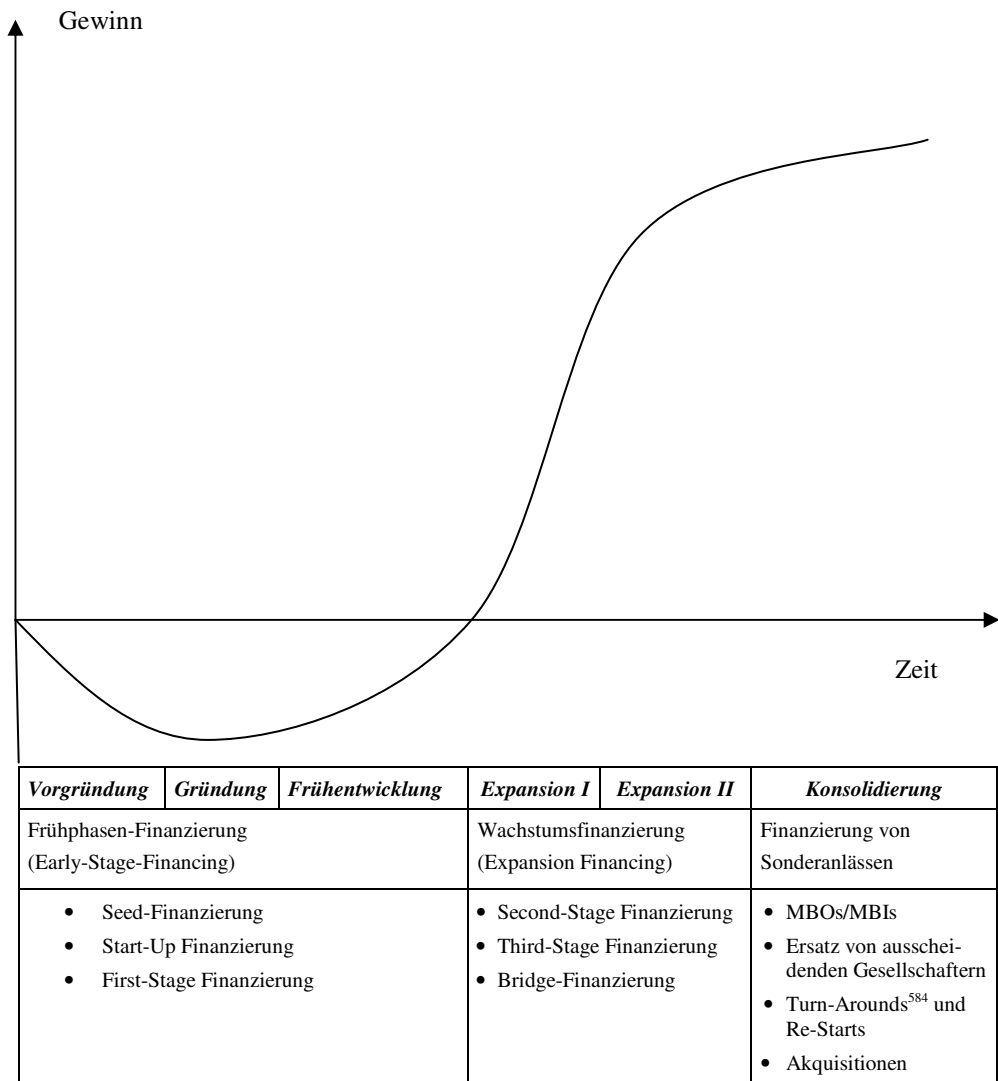


Abbildung 17: Venture Capital Investments in Unternehmensentwicklungsphasen⁵⁸⁵

3.3.4.4.2 Beteiligungsähnliches bzw. eigenkapitalähnliches Kapital, das sogenannte hybride Kapital

Das beteiligungsähnliche bzw. eigenkapitalähnliche Kapital stellt ein Hybrid zwischen Eigen- und Fremdkapital dar, und kann daher alle rechtlichen Möglichkeiten der Gestaltung von Eigen- und Fremdkapital aufweisen. Diese Mischform wird auch als Mezzani-

⁵⁸⁴ Wenn sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens wieder positiv entwickelt, wird zur Überwindung finanzieller Probleme nach einer Restrukturierung weiteres Kapital investiert.

⁵⁸⁵ Nathusius 2001a, S. 56. Vgl. hierzu auch Daniels 2004, S. 23.

ne-Kapital⁵⁸⁶ bezeichnet. Durch die Aufnahme von Mezzanine-Kapital verbessern sich die Kapitalstruktur und damit auch die Bonität des Gründungsunternehmens.⁵⁸⁷

Eine Zuordnung zum Eigenkapital⁵⁸⁸ erfolgt durch die Gestaltungsmerkmale wie *Nachrangigkeit*⁵⁸⁹ der Ansprüche der Mezzanine-Kapitalgeber im Konkurs- und Liquidationsfall gegenüber normalen Gläubigern und Gläubigern mit vorrangigen Darlehen sowie bevorzugte Behandlung gegenüber echten Eigenkapitalgebern, *langfristige Kapitalbereitstellung* und *Beteiligung am Unternehmenserfolg* durch sogenannte Equity Kicker.⁵⁹⁰ Demgegenüber verleihen *steuerliche Abzugsfähigkeit* und *zeitliche Befristung* der Vergabe dem Mezzanine-Kapital einen Fremdkapitalcharakter.⁵⁹¹

Für die Darstellung der in Deutschland zur Verfügung stehenden hybriden Finanzierungsinstrumente werden unterschiedliche Merkmale, welche jeweils an einem speziellen Aspekt der realisierbaren Mischformen bzw. der relevanten Rahmenbedingungen ansetzen, herangezogen.⁵⁹² Diese beteiligungsähnlichen Finanzierungsinstrumente werden unterschieden in

- gering fungible Privatplatzierungs- bzw. fungible Kapitalmarktinstrumente,⁵⁹³
- Ertrags- bzw. Wertsteigerungsorientierung und
- Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalnähe.

Gereth und *Schulte*⁵⁹⁴ ordnen zu den Privatplatzierungsinstrumenten das nachrangige, partiarische Darlehen,⁵⁹⁵ das Verkäufendarlehen⁵⁹⁶ und die stille Beteiligung,⁵⁹⁷ und zu

⁵⁸⁶ Der Begriff stammt aus dem lateinischen und bedeutet soviel wie Zwischenstock oder Zwischenetage. Vgl. Golland et al. 2005, S. 2ff.; Abbildung 39; Häger/Elkemann-Reusch 2005.

⁵⁸⁷ Vgl. Nathusius 2001a, S. 108ff.

⁵⁸⁸ Zur bilanziellen Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital vgl. z. B. Golland et al. 2005, S. 23ff; Bigus 2007, S. 7ff.

⁵⁸⁹ Zu Nachrangerfordernis vgl. z. B. Hultsch et al. 2007, S. 819ff.

⁵⁹⁰ Golland et al. 2005, S. 21f.

⁵⁹¹ Vgl. Gereth/Schulte 1992, S. 4ff.; Daferner 2000, S. 151f; Betsch et al. 2000, S. 100-102; König 2001.

⁵⁹² Vgl. Nathusius 2001a, S. 112.

⁵⁹³ Vgl. Gereth/Schulte 1992, S. 59f.

⁵⁹⁴ Vgl. Gereth/Schulte 1992, S. 60. Aus heutiger Sicht der Entwicklung nennt Nathusius, dass diese Zuordnung der nachrangigen Darlehen und der Nullkupon-Anleihen (Zero Bonds) von Gereth und Schulte nicht nachvollzogen werden kann. „So ist die Klassifizierung der nachrangigen Darlehen als privatplatzierte Form angesichts der stürmischen Entwicklung der High-Yield-Anleihen, bei denen es sich um nachrangige und häufig unbesicherte Darlehen handelt, die als Risikoausgleich eine erheblich höhere Verzinsung haben und regelmäßig als gelistete Wertpapiere mit Rating-Notwendigkeit an Börsen gehandelt werden. Andererseits sind Nullkupon-Anleihen durchaus auch als nicht-börsennotierte Wertpapiere gestaltbar. Sie können z. B. als Ergänzungen zu Venture-Capital-Finanzierungen sinnvoll sein, um die Liquiditätsbelastung durch Finanzierungskosten in der frühen und Cash Flow-losen Ent-

den Kapitalmarktinstrumenten die Nullkupon-Anleihe, Wandelschuldverschreibung,⁵⁹⁸ Going-Public-Optionsanleihe und den Genussschein.⁵⁹⁹

Beim Ansatz der Ertragssteigerung (vgl. Tab. 8) orientieren sich die Mezzanine-Finanzierungsinstrumente am Ertragspotential des zu finanzierenden Unternehmens und leiten daraus zumindest einen Teil des zu leistenden Kapitaldienstes ab z. B. durch eine gewinnabhängige Verzinsung in Ergänzung oder als Surrogat zur üblichen Festverzinsung. Der wertsteigerungsorientierte Ansatz geht von der Wertsteigerung der Gesellschaftsanteile aus und ergänzt die Fremdkapitalfinanzierung durch Eigenkapitalkomponenten wie Optionen oder Wandlungsrechte auf Geschäftsanteile des finanzierten Unternehmens.

Das erhöhte Risiko des Mezzanine-Kapitalgebers kann dann mit einer Beteiligung am Unternehmenserfolg durch sogenannte Equity-Kicker⁶⁰⁰ kompensiert werden. Dies be-

wicklungsphase des Unternehmens gering zu halten. Für diesen Zweck können sie ergänzend mit Wandlungs- und Optionsrechten ausgestattet werden, um als Kompromisslösung bei Verhandlungen über zu weitgehende Verwässerung von Altgesellschafter-Anteilen zu dienen oder auch als Mittel einer Performance-orientierten ex-post-Bewertung eingesetzt zu werden.“ Nathusius 2001a, S. 113.

⁵⁹⁵ Beim partiarischen Darlehen (*pars* = Teil) erhält der Gläubiger neben oder statt der festen Verzinsung einen Gewinnanteil oder eine Umsatzbeteiligung. Vgl. hierzu z. B. Jestädt 1993.

⁵⁹⁶ Ein Verkäuferdarlehen sieht eine teilweise Stundung des Kaufpreises bei einer Unternehmensübernahme vor. Vgl. hierzu Gereth/Schulte 1992, S. 72ff.

⁵⁹⁷ Die stille Gesellschaftsform hat keine eigene Rechtsform. Vertraglich wird eine Innengesellschaft gebildet, in der die Einlage des stillen Gesellschafters in das Vermögen des Unternehmers übergeht und somit das Eigenkapital erhöht. In der Bilanz wird diese Einlage des stillen Gesellschafters nicht gesondert ausgewiesen. In Abhängigkeit des Anspruchs des stillen Gesellschafters für die Kapitalüberlassung werden die stillen Beteiligungen in typische und atypische stille Beteiligungen unterschieden. Bei der *typischen stillen Beteiligung* besteht der Anspruch in der Rückzahlung der Einlage und einer eventuell noch nicht geleisteten Gewinnausschüttung und bei der atypischen stillen Beteiligung hat der stille Gesellschafter zusätzlich zu der Gewinnbeteiligung Anspruch auf Anteile am Unternehmensvermögen, d. h. an den stillen Rücklagen des Unternehmens. Vgl. hierzu Daferner 2000, S. 153-156 und die darin angegebene Literatur.

⁵⁹⁸ Zu den Kapitalmarktinstrumenten wie z. B. Nullkupon-Anleihe, Wandelschuldverschreibung oder Optionsscheine u. a. vgl. z. B. Perridon/Steiner 2004.

⁵⁹⁹ Ein Genussschein ist eine Urkunde, durch die der Inhaber des Genussscheins schuldrechtliche Ansprüche (Genussrechte) gegenüber dem Unternehmen hat. Genussscheine sind eine Mischform zwischen Gläubiger- und reinen Teilhaberpapieren, so dass sie zwar typische Vermögensrechte wie z. B. die Gewinnbeteiligung oder die Beteiligung am Liquidationserlös enthalten aber keine Mitverwaltungsrechte wie z. B. das Stimmrecht. Abhängig von den vielfältigen Möglichkeiten der Gestaltung können eigenkapital- und fremdkapitalähnliche Genussscheine unterschieden werden. Vgl. hierzu Perridon/Steiner 2004, S. 431ff; Daferner 2000, S. 156-159; Betsch et al. 1998, S. 216ff.

⁶⁰⁰ Dabei werden Finanzierungsinstrumente mit Rechten ausgestattet, die den Fremdkapitalgebern ermöglichen, zu einem späteren Zeitpunkt zu Sonderkonditionen Anteile an der jeweiligen Personen- oder Kapitalgesellschaft durch Wandel- und Optionsrechte oder Besserungsscheine zu erwerben. Damit beinhalten sie für die Kapitalgeber die notwendigen Anreize für eine positive Finanzierungsentscheidung durch Anpassung der Rendite der Finanzierung an die geschäftspolitischen Anforderungen der

deutet für die Kapitalgeber auf der einen Seite, dass sie zu einem zukünftigen Zeitpunkt die Kapitalanteile in Gesellschafteranteile umwandeln, d. h. zusätzliche Rechte in Anspruch nehmen können und auf der anderen Seite die Möglichkeit der Partizipation am Wertzuwachs des Unternehmens haben. Für den kapitalnehmenden Gründer bedeutet dieses Wandlungsrecht wiederum die Chance, zum Zeitpunkt der Akquirierung des Mezzanine-Kapitals eine geringere Ausschüttung bzw. eine niedrigere Beteiligung am Unternehmenserfolg zu vereinbaren.⁶⁰¹

	<i>Ergänzung zur Normalverzinsung</i>	<i>Surrogat zur Normalverzinsung</i>
ertragsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Darlehen + gewinnabhängige Verzinsung • Typische stille Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Partiarisches Darlehen • Typische stille Beteiligung • Genussschein • Vorzugsaktie
wertsteigerungsorientiert	<ul style="list-style-type: none"> • Darlehen + Wandlungs- bzw. Optionsrecht auf/in Gesellschaftsanteile • atypische stille Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Genussaktie • atypische stille Beteiligung • Vorzugsaktie

Tabelle 8: Formen der Mezzanine-Finanzierungen bei ertrags- und wertsteigerungsorientiertem Ansatz⁶⁰²

Mezzanine-Kapitalgeber. Vgl. z. B. Betsch et al. 2000, S. 101; Nathusius 2001a, S. 116f; O.V. 2004c, FAZ v. 27.07.2004, S. 21.

⁶⁰¹ Vgl. Daferner 2000, S. 152; Nathusius 2001a, S. 113-115.

⁶⁰² Nathusius 2001a, S. 114f. Diese Tabelle enthält Beispiele für mögliche Gestaltungen. Es ergibt sich eine Vielzahl weiterer Varianten, die vertraglich vereinbart werden können. Bei dieser Tabelle werden die Formen, die als Darlehensvariationen Ergänzungen zur Festverzinsung beinhalten, den Formen gegenübergestellt, die bei entsprechender vertraglicher Ausgestaltung ohne Festverzinsung arbeiten. Letztere können dabei auch den Charakter des Darlehensinstruments als Gläubigerpapier verlieren und wären dann eher als Anteilspapiere einzuordnen. Die Vorzugsaktie wird in beiden Kategorien der ertrags- und der wertsteigerungsorientierten Formen erwähnt, da sie einerseits ihren Charakter aus den Vorzugsrechten bezüglich der Gewinnverteilung (z. B. Anrecht auf eine Mindestdividende – entsprechend einer Festverzinsung – oder auf eine erhöhte Dividende) erhält, andererseits aber ein Anteilspapier darstellt. Die typischen und atypischen stillen Beteiligungen sind jeweils parallel unter den Kategorien der Ergänzung zur Normalverzinsung und der Surrogate zur Normalverzinsung erwähnt. Dies bildet die weitgehende vertragliche Gestaltungsfreiheit bei diesen Instrumenten ab.

Bei der Unterscheidung nach der Eigen- und Fremdkapitalnähe werden die Eigen- und Fremdkapitalmerkmale so kombiniert (vgl. Abb. 19), dass die so entstandenen hybriden Finanzierungsformen eine Risiko-Rendite-Relation

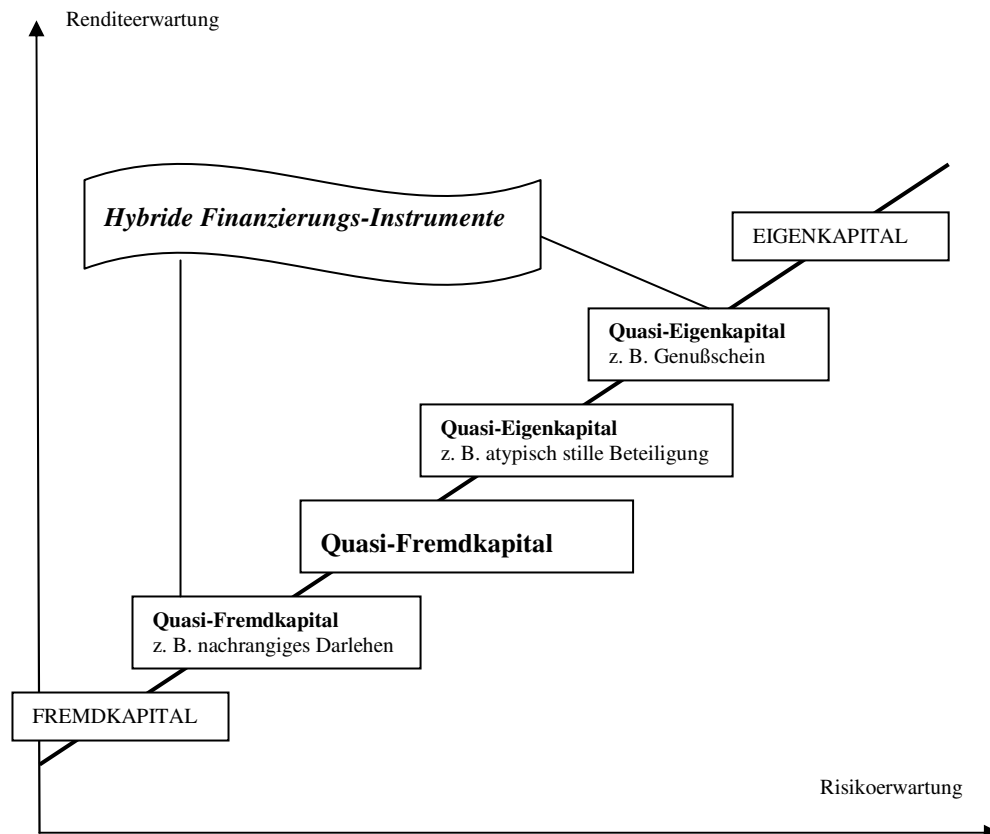


Abbildung 18: Risiko/Rendite Relationskurve (RRR) der hybriden Finanzierungsformen⁶⁰³

zwischen Eigen- und Fremdkapital aufweisen (vgl. Abb. 18).

Je nach dem, ob die Eigenkapital-Charakteristika wie

- Teilnahme am Wertzuwachs des Unternehmens durch z. B. atypische stille Beteiligung oder
- die Existenz von Anteilsrechten an dem Unternehmen durch z. B. Darlehen mit Options- oder Wandlungsrechten oder

bzw. die Fremdkapital-Charakteristika wie

- Nichtteilnahme am Wertzuwachs bei privilegierter Teilnahme am Gewinn z. B. durch typische stille Beteiligung,
- Verbot der Zinszahlung bei kapitalersetzendem Charakter und nachrangige Position im Falle der Liquidation (Gesellschafter-Darlehen),
- fehlende Besicherung von Darlehen ggf. mit Kompensation durch stark erhöhte Zinssätze wie z. B. durch High Yield Anleihe oder

⁶⁰³ Nathusius 2001a, S. 118.

- Gewinnbeteiligung ohne Stimmrecht durch z. B. partiarisches Darlehen oder Genussrecht sowie Beteiligung am Liquidationserlös durch z. B. Genussrecht

stärker ausgeprägt sind, werden sie als Quasi-Eigen- bzw. Quasi-Fremdkapital bezeichnet. Durch individuelle vertragliche Gestaltungen sind dabei vielfältige Kombinationen möglich.⁶⁰⁴

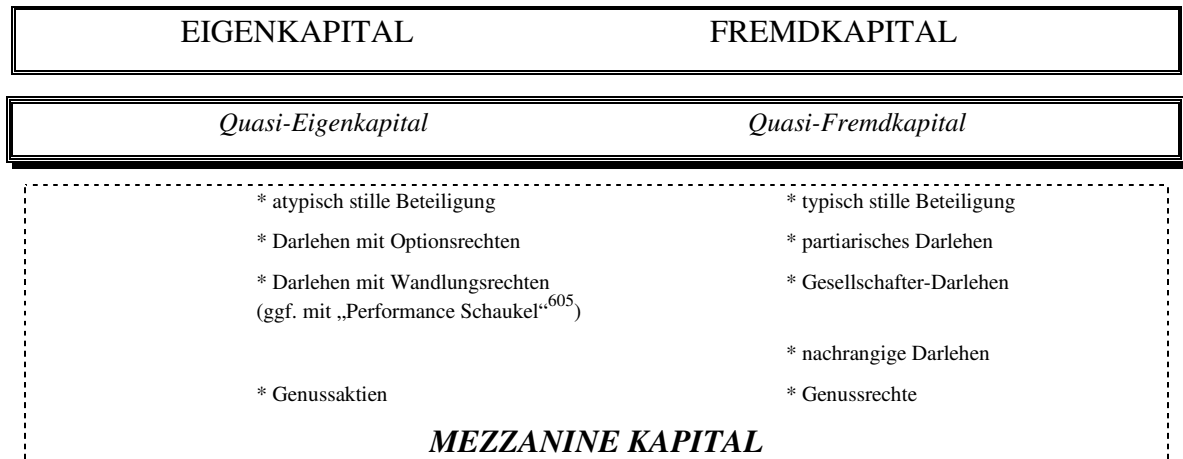


Abbildung 19: Typologie der Mezzanine-Finanzierungsformen⁶⁰⁶

Während Mezzanine-Kapital in den USA und Großbritannien als eigenständige Finanzierungsform einen hohen Einsatz findet, wird es in Deutschland als Ergänzung zur Beteiligungsfinanzierung vor allem in Form von nachrangigen Darlehen angewandt.⁶⁰⁷

⁶⁰⁴ Vgl. Nathusius 2001a, S. 116-118.

⁶⁰⁵ Hierbei kann vertraglich als indirekter Anreiz für das am Unternehmen beteiligte Management eine Performance Schaukel vorgesehen werden. Damit wird der Umfang der auf die Darlehensgeber entfallenden neuen Geschäftsanteile aus Wandlungs- und Optionsrechten in Abhängigkeit von der Erreichung vorgegebener Planziele oder Milestones (nach dem Business Plan) definiert. Bei guter Performance erhalten die Mezzanine-Kapitalgeber eine geringere Anzahl an Geschäftsanteilen, wodurch auch die Verwässerung der von den beteiligten Unternehmer/Manager gehaltenen Geschäftsanteile geringer wird. Im Fall einer schlechteren Performance wird die Verwässerung stärker. Vgl. Nathusius 2001a, S. 116f.

⁶⁰⁶ Nathusius 2001a, S. 117.

⁶⁰⁷ Vgl. Betsch et al. 2000, S. 100.

3.3.4.5 Sonderformen der Finanzierung

Neben der traditionellen Finanzierung mit Eigen- und Fremdkapital haben sich Finanzierungsformen wie z. B. Leasing,⁶⁰⁸ Factoring,⁶⁰⁹ Forfaitierung⁶¹⁰ oder Asset Backed Securities (ABS)⁶¹¹ seit jüngerer Zeit in Deutschland als Ergänzung zur traditionellen Fremdkapitalfinanzierung etabliert. Die jeweiligen ersten Ansätze wurden erst durch ausländische Finanzierungsinstitutionen verfolgt und haben sich dann durch Öffnung des etablierten Bankenmarktes in Deutschland in unterschiedlicher Intensität durchgesetzt.⁶¹²

Früher lag das Mindestvolumen z. B. für ABS-Transaktionen aufgrund der hohen Transaktionskosten bei 50 Mio. Euro. Daher würden nur größere Unternehmen selbst Forderungen am Kapitalmarkt verbriefen können. Inzwischen ist es durch neuere Entwicklungen – z. B. werden die Forderungen vieler Unternehmen zu einem gemeinsamen Pool zusammengefasst - möglich, die Asset-Untergrenze sogar auf fünf Mio. Euro pro Teilnehmer zu senken. Darüber hinaus verbriefen auch immer mehr Banken Kredite, so dass auch kleinere Unternehmen über ABS-Transaktionen einen indirekten Zugang zum Kapitalmarkt erhalten können.⁶¹³

Unter Leasing ist eine alternative Investitions- und Finanzierungsform auf der rechtlichen Grundlage eines Mietverhältnisses zu verstehen, die mittel- und langfristige Nutzung von Investitions- und Gebrauchsgütern ermöglicht. Eingesetzt werden kann Leasing z. B. dann, wenn das Unternehmen mit einer geringen Eigenkapitalquote⁶¹⁴ arbeitet

⁶⁰⁸ Vgl. z. B. Lüer 2005, HB v. 11.04.2005, S. M7.

⁶⁰⁹ Vgl. z. B. Sauer 2005, HB v. 16.02.2005, S. B3; Krey 2005, HB v. 11.04.2005, S. M6.

⁶¹⁰ Hierbei handelt es sich um eine dem Factoring ähnliche Finanzierung von bestimmten Forderungen, d. h. den regresslosen Ankauf von bestehenden, später fällig werdenden kurz-, mittel- und langfristigen Exportforderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen mit vielzähligen Erscheinungsformen. Vgl. hierzu z. B. Perridon/Steiner 2004, S. 454; Wöhe/Bilstein 1998, S. 261.

⁶¹¹ Hierbei handelt es sich um Fremdfinanzierung über den organisierten Kapitalmarkt. Dabei werden Forderungen eines Unternehmens gebündelt, aus dem Betriebsvermögen herausgelöst und verbrieft. Dies führt neben dem Zufluss an liquiden Mitteln auch zu einer verbesserten Bilanzstruktur und damit auch zur Verbesserung vieler Kennzahlen. Vgl. Perridon/Steiner 2004, S. 455ff.; Erichsen 2002b; Jaszinski 2003; Scherer 2004, HB v. 24.03.2004, S. B4; Meyer 2005, HB v. 16.02.2005, S. B2. Zu einer kritischen Auseinandersetzung der Mittelstandsfinanzierung mit ABS vgl. Paul 2004, S. 1230ff. Zu den Risiken und Chancen insbesondere für die Kapitalgeber der ABS-finanzierten Unternehmen vgl. z. B. Röder/Sonnemann 2005.

⁶¹² Vgl. Nathusius 2001a, S. 121.

⁶¹³ Vgl. Schäfer 2003, HB v. 12.03.2003, S. B5; Widrat 2005, HB v. 11.04.2005, S. M1.

⁶¹⁴ Zu den wichtigen Problemen des Mittelstandes in Deutschland zählt unter anderem die Eigenkapitalchwäche. Nach Angaben von Creditreform hat der überwiegende Anteil der Unternehmen in

und für zusätzliche Kreditfinanzierungen keine weiteren Sicherheiten anbieten kann sowie für Unternehmen ohne Kapitalmarktzugang, wie dies bei Gründungsunternehmen i. d. R. der Fall ist. Durch vertragliche Regelungen kann dann zwischen Leasinggeber (Vermieter) und Leasingnehmer (Mieter) vereinbart werden, wie das Risiko des Wertverlustes oder die Chance der Wertsteigerung des Leasinggegenstandes⁶¹⁵ bei den vielfältigen Erscheinungsformen⁶¹⁶ in Einzelheiten aussehen soll.⁶¹⁷

Vorteile bietet Leasing z. B. insbesondere bei entsprechender Vertragsgestaltung in der optisch besseren Eigenkapitalquote, der liquiditätsmäßigen Schonung des Gründungsunternehmens im Anschaffungsjahr der Investitionsgegenstände besonders in Zeiten einer restriktiven Kreditpolitik durch die Hausbanken und für ertragreiche Zeiten nach der Gründung bei steuerlichen Optimierung. Bei einer Kreditanfrage werden aber für die Beurteilung der Kreditfähigkeit eines Leasingnehmers auch die zukünftigen Leasingverbindlichkeiten berücksichtigt, denn wirtschaftlich betrachtet ist Leasing eine Fremdfinanzierung. Bei einer Entscheidung für Kredit oder Leasing kommt es grundsätzlich auf die unterschiedlichen Gewichtungen von Argumenten an, so dass immer von Fall zu Fall entschieden werden soll.⁶¹⁸

Deutschland nur eine Eigenkapitalquote von bis zu 10 %. Bei rund 39 % der Mittelständler ist kein Eigenkapital vorhanden oder weisen sogar eine Unterbilanz aus. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland – bei Unternehmen mit mehr als 2,5 Mio. Euro Umsatz liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei ca. 20 % und bei Unternehmen mit weniger als 2, 5 Mio. Euro Umsatz sogar liegt der Schnitt bei ca. 7,5 % - ganz weit hinten. Vgl. Häring/Kort 2005a, HB v. 21.03.2005, S. 26; o.V. 2005, FAZ v. 08.01.2005, S. 21; Scherer 2005, S. 388; Deutsche Bundesbank 2005a, S. 48. Zur geschichtlichen Entwicklung von Finanzierungsproblemen deutscher Unternehmen vgl. Frieß 2004, FAZ v. 06.07.2004, S. U8; Leidig/Hirschläuser 2007, S. 168. Die Aussagefähigkeit der Eigenkapitalquote ist jedoch vor allem bei Einzelunternehmen stark eingeschränkt, da bei dieser Rechtsform oftmals die Unterscheidung zwischen Firmen- und Privatvermögen schwierig ist. Zu den Ursachen der Eigenkapitalschwäche zählen unter anderem die deutsche Steuergesetzgebung, Existenz hoher Pensionsrückstellungen, stille Reserven durch unterschiedliche Ansatz- und Bewertungsregeln verschiedener Rechnungslegungsvorschriften nach dem Vorsichtsprinzip, (wegen persönlicher Haftung) keine klare Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen. Es gibt steuerliche Anreize, bestimmte Aktiva im Privatvermögen zu halten und Verbindlichkeiten der Unternehmenssphäre zuzuweisen sowie das Hausbankensystem. Denn für deutsche Banken ist es besser, laufende Zinseinnahmen als einmal Emissionsprovisionen zu erhalten. Des Weiteren bedeutet das Herr-im-Haus-Prinzip, dass keine Aufnahme weiterer Gesellschafter sowie kein Eigenkapital-Management, d. h. keine Finanzierungs- und Liquiditätsplanung erfolgen. Vgl. hierzu Schneck 2006.

⁶¹⁵ Zur wirtschaftlichen Vermögenszugehörigkeit vgl. hierzu Perridon/Steiner 2004, S. 460ff.

⁶¹⁶ Grundsätzlich werden Leasingformen wie z. B. Herstellerleasing, Finanzleasing, Immobilienleasing oder Sale-and-Lease-Back unterschieden. Vgl. hierzu z. B. Nathusius 2001a, S. 121f; Perridon/Steiner 2004, S. 459ff.

⁶¹⁷ Vgl. Wiechmann 2003, S. 237f.

⁶¹⁸ Vgl. Nathusius 2001a, S. 123f; Wiechmann 2003, S. 238.

Beim Factoring als einem weiteren Finanzierungsinstrument erfolgt eine Finanzierung der Außenstände aus Lieferungen und Leistungen durch den Factor, dies sind meistens Banken bzw. deren Factoring-Tochtergesellschaften bzw. entsprechende Tochtergesellschaften von großen Versicherungen. Neben der Übernahme von Forderungsbeständen bieten Factoring Gesellschaften eine Reihe von weiteren Dienstleistungen wie⁶¹⁹

- die Übernahme der Haftung für den Eingang der Forderungen (Delcredere-Risiken),
- das Führen der Debitoren – (Forderungs-) Buchhaltung,
- die Durchführung der Fakturierung (Rechnungsschreibung) und Rechnungsversand,
- die Durchführung des Inkassodienstes und/oder Mahnwesens,
- die Prüfung der Bonität und damit der Ausfallrisiken von Kunden

gegen entsprechende Zahlungen dieser Dienste. Damit umfasst das Factoring grundsätzlich die Finanzierungs-, die Delcredere- und die Dienstleistungsfunktion.⁶²⁰ Auch bei Factoring ist die grundsätzliche Frage zu stellen, ob es für Gründungsunternehmen geeignet ist. Dies wird von der Art, der Größe, der Wachstumsstrategie und der Kundenstruktur des Gründungsunternehmens abhängig sein.⁶²¹

3.4 Gründungsunternehmen⁶²²

Durch die getrennte Analyse des Gründers als Erfolgsfaktor in der Gründungs- und Entwicklungsphase ist es möglich, bei der Analyse des Gründungsunternehmens die Person des Gründers unberücksichtigt zu lassen und im wesentlichen die allgemeinen Managementfunktionen zu betrachten. Somit können „unternehmensinterne“ Determinanten des Gründungserfolgs wie folgt genannt werden:

- Gründungsplanung;
- Organisatorische Gestaltung;
- Vertragliche Gestaltung;
- Kontrolle.

⁶¹⁹ Nathusius 2001a, S. 124; Zu den verschiedenen Factoringformen vgl. hierzu auch z. B. Perridon/Steiner 2004, S. 452ff.

⁶²⁰ Vgl. Wiechmann 2003, S. 238.

⁶²¹ Vgl. Nathusius 2001a, S. 126f.

⁶²² In Anlehnung an Szyperski/Nathusius 1999, S. 47-54.

Nachdem die Gründungsidee analysiert und auf ihre Marktakzeptanz und Wirtschaftlichkeit hin bewertet worden ist, sind die Vorbereitungen zur Realisierung der Gründungsidee einzuleiten. Dafür ist der komplexe Gründungsprozess zu charakterisieren und in seine einzelnen Aufgaben bzw. Funktionsbereiche zu zerlegen.⁶²³ Dies hat den Vorteil, dass unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken einer Neugründung ein methodisches Instrumentarium (Gründungsmanagement) entwickelt werden kann, welches den Gründungsprozess in seinen Funktionsbereichen⁶²⁴

- Planung
 - Zielfindung
 - Strategiebildung
- Marketing
 - Distributionspolitik
 - Kontrahierungspolitik
 - Kommunikationspolitik
- Controlling
 - Gründungscontrolling
 - Erfolgsplanung und –kontrolle
 - Finanzplanung und –kontrolle
 - Berichtswesen

unterstützt.

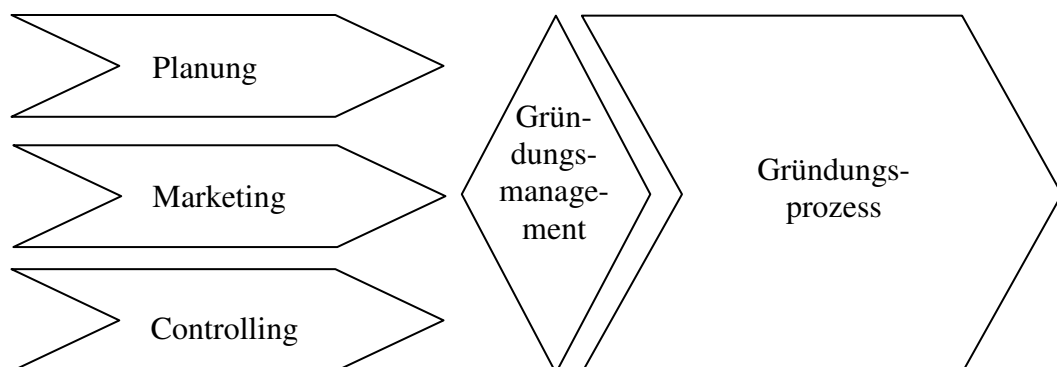


Abbildung 20: Die Funktionsbereiche des Gründungsmanagements⁶²⁵

⁶²³ Vgl. Unterkofler 1989, S. 132.

⁶²⁴ In Anlehnung an Unterkofler 1989, S. 133f.

⁶²⁵ Vgl. Unterkofler 1989, S. 133.

Die formale Trennung dieser Funktionsbereiche dient nur der besseren Übersichtlichkeit und der Reduktion der Komplexität des Gründungsprozesses. Die einzelnen Funktionsbereiche stehen unter anderem in folgenden Beziehungen zueinander:⁶²⁶

- Im strategischen Planungsbereich werden Ziele und Strategien bestimmt, aus denen der Controllingbereich, der auf die Gründungssituation zugeschnitten ist, in enger Zusammenarbeit mit der operativen Planung die Aktivitäten im operativen Gründungsmanagement ableitet.
- Verflechtungen zwischen der Planung und dem Marketing bestehen bei der Zielgruppenidentifikation, der Produktpolitik und der Strategienformulierung.
- Wesentliche Schnittstellen zwischen Controlling und Marketing existieren bei der Preisbildung und dem Marketingbudget.

3.4.1 Gründungsplanung

Bei der Gründung eines Unternehmens muss zwar nicht ein verkaufsfähiges Produkt vorliegen aber eine Gründungskonzeption. Diese setzt sich aus einer Produktidee,⁶²⁷ einer Analyse ihrer Chancen am Markt und einer systematisch und sorgfältig durchgeführten Gründungsplanung⁶²⁸ zusammen, welche die in der Gründungsphase möglichen Probleme in den Bereichen Finanzierung, Personal und Produktion, d. h. für alle be-

⁶²⁶ Unterkofler 1989, S. 133f. und die darin enthaltene Literatur.

⁶²⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird die Gründungsidee als bereits festgelegt vorausgesetzt sowie die Entstehung und Herkunft von Unternehmensideen nicht untersucht. Der Gründungsidee kommt eine wichtige Funktion in Bezug auf die Branche zu, in der das Unternehmen agieren soll. Dies zeichnet sich z. B. durch den Einfluss auf den Ressourcenbedarf aus, d. h., unterschiedliche Branchen zeichnen sich durch unterschiedliche Anforderungen an die Ressourcenausstattung aus. Des Weiteren beeinflusst die Gründungsidee die Strategie, d. h., die Gründungsidee „... nimmt im gesamten Gründungsprozess eine Schlüsselfunktion ein, weil von ihr die marktliche Tragfähigkeit des Gründungsvorhabens sowie die Art und Weise der Umsetzungsaktivitäten wesentlich abhängen.“ Picot et al. 1989, S. 108. Zur Bewertung der Gründungsidee vgl. z. B. Unterkofler 1989, S. 121-131 und die darin enthaltene Literatur. Im Zusammenhang mit einer positiven (Durchführung des Gründungsvorhabens) oder negativen (Nichtdurchführung des Gründungsvorhabens) Bewertung der Gründungsidee soll festgehalten werden, dass wegen fehlender bzw. teilweise unsicherer Plandaten eine positive (negative) Gründungsentscheidung keine Garantie für den Gründungserfolg (Gründungsmisserfolg) ist. Während ein schlechtes Gründungsmanagement die Realisierung einer wirtschaftlich tragfähigen Gründungsidee wegen der (unbewussten) Kalkulationsfehler und (bewussten) „Planschönfärbereien“ gefährden kann, kann ein vom Erfolg überzeugter und vom Selbständigkeitsstreben besessener Gründer durch Engagement und entsprechende Fähigkeiten eine negativ bewertete (Nichtdurchführung der Gründung) Gründungsidee zum Erfolg führen. Vgl. Unterkofler 1989, S. 131.

⁶²⁸ Die Begriffe Gründungsplan, Geschäftsplan oder Business Plan werden in der Literatur häufig synonym verwendet. Dieser spezielle Planungsansatz ist insbesondere in Nordamerika, wo üblicherweise vom „Business Plan“ gesprochen wird, kultiviert worden. Hierbei ist zu beachten, dass der Business Plan in der Regel an externe Adressaten wie z. B. Kapitalgeber gerichtet ist. Dies setzt voraus, dass die Gründungsplanung systematisch und vollständig sein muss und darüber hinaus zusätzliche formale Anforderungen zu erfüllen hat. Vgl. Klandt 1999a, S. 84-86; Ederer 2002, S. 45ff.; Dollinger 2003, S. 127; Erichsen 2003, 1103ff.; Groß/Amen 2003, S. 1161f; Harms/Kraus 2007, 51. Zu Systematisierungsaspekte – Unternehmensaufbau, Rechnungsinstrumente, Zeitaspekt - einer Unternehmensplanung vgl. Garrison et al. 2003.

trieblichen Funktionsbereiche als eine Art „All-Funktionsplanung“⁶²⁹ geistig vorwegnimmt und Lösungsmöglichkeiten prüft, d. h. enthält sowohl operationale als auch strategische Zielstellungen für das Unternehmen als Ganzes und für seine einzelnen Geschäftsbereiche.⁶³⁰ Dabei ist zu beachten, dass jedes einzelne Vorhaben seine Besonderheiten hat, die es notwendig machen, die Schwerpunkte in der Planung und in der Dokumentation dieser Planung jeweils anders zu legen. D. h., die unternehmungsindividuelle Ausgestaltung des Planungs- und Kontrollsystems richtet sich primär nach der Branche und der Größe des Unternehmens.⁶³¹

„Im Geschäftsplan werden die Vorstellungen des Gründers hinsichtlich der Ziele, des Finanzbedarfs,⁶³² der Produktentwicklung, des Kunden- und Marktpotenzials, der Positionierung gegenüber der Konkurrenz etc. schriftlich fixiert. Der Geschäftsplan dient dem Gründer zum einen als internes Planungs- und Kontrollinstrument und zum anderen als externes Marketing- bzw. Kommunikationsinstrument gegenüber Investoren.“⁶³³ *Nathusius* fasst die Aufgaben der Gründungsplanung wie folgt zusammen:⁶³⁴

- Die Konkretisierung der Zielvorstellungen des/der Gründer(s).
- Die Entwicklung einer Gründungskonzeption.
- Die Entwicklung und Überprüfung von Alternativen.
- Die Vorgabe eines Gründungsplanes als Basis von Entwicklungskontrollen.

Hierdurch wird deutlich, dass die Gründungsplanung auch auf die im Gründungsprozess anfallenden strategischen,⁶³⁵ administrativen und operativen Entscheidungen ausgerichtet sein muss.⁶³⁶ Darüber hinaus ist die Gründungsplanung bzw. der Businessplan die Vorstufe für ein dauerhaftes Controlling zu sehen. Denn eine aktive und gewinnorientierte Unternehmenssteuerung ist heute für kleinere Betriebe unverzichtbar. Viele Busi-

⁶²⁹ Vgl. *Nathusius* 1980, S.337ff.

⁶³⁰ Vgl. *Albach* 1987, S. 7; *Pleschak/Werner* 2000, S. 117.

⁶³¹ Vgl. *Hahn* 2002b, FAZ v. 21.01.2002, S. 26.

⁶³² Zu Finanzbedarf und –herkunft vgl. auch *Klandt* 1999a, S. 185-197.

⁶³³ *Mellewigt/Witt* 2002, S 88f. Zu Anlässen und Zielgruppen vgl. auch *Klandt* 1999a, S. 87ff.; *Anstötz* 2002, 1090; *Ederer* 2002, S. 46; *Wambach* 2004, HB v. 08.09.2004, S. R3.

⁶³⁴ *Nathusius* 1980, S. 338. Zu Aufgaben vgl. auch *Klandt* 1999a, S. 87ff.

⁶³⁵ Zu einer branchenübergreifenden Untersuchung von deutschen Unternehmen nach Zielen, Methoden und Abläufen ihrer strategischen Planung vgl. *Crux/Schwilling* 2003, FAZ v. 23. 06. 2003, S. 20.

⁶³⁶ Vgl. *Unterkofler* 1989, S. 137.

nesspläne verfolgen als einmaligen Zweck, die Kapitalgeber⁶³⁷ von der Vorteilhaftigkeit ihres Investments im Unternehmen zu überzeugen. Wichtiger ist vielmehr, dass der niedergeschriebene Geschäftsplan sich als dauerhaftes Instrument zur Beurteilung des Geschäftserfolges etabliert und die Grundlage für die laufenden Entscheidungen und Aktivitäten im Unternehmen bildet und damit zu einem wichtigen Controllinginstrument wird. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn er zeitnah die zur Unternehmenssteuerung relevanten Daten zur Verfügung stellt und damit schnelle Anpassungen des Unternehmens an unvorhergesehene Entwicklungen ermöglicht. Der Businessplan als Controllinginstrument⁶³⁸ muss Transparenz im Leistungs- und Kostengefüge schaffen, denn wer Umsatz und Kosten beeinflussen will, muss die sie verursachenden Faktoren erkennen und messbar machen. Es gilt das Motto: „If you can measure it, you can manage it.“⁶³⁹

Durch Ergänzung der Planung mit einer Balanced-Scorecard⁶⁴⁰ können die Unternehmensziele in einem Führungsinstrumentarium nachvollziehbar eingebettet werden. Eine gute Planung ist demnach ein Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Umgekehrt besteht bei einer fehlenden oder unzulänglichen Unternehmensplanung⁶⁴¹ die Gefahr, dass Chancen nicht wahrgenommen und dadurch zu guter Letzt Erfolgspotentiale nicht voll ausgeschöpft werden.⁶⁴²

Empirische Studien zeigen die Erfolgsrelevanz einer systematischen und professionellen Planung der Gründung des Unternehmens. Des Weiteren wird betont, dass eine ge-

⁶³⁷ Vgl. auch Wambach 2004, HB v. 08.09.2004, S. R3.

⁶³⁸ Vgl. z. B. Voigt 2002, S. 236ff.

⁶³⁹ Vgl. Ederer 2002, S. 53; Groß/Amen 2003, S. 1161f.

⁶⁴⁰ Vgl. hierzu Punkt 4.5.2.3.

⁶⁴¹ Ergebnisse einer empirischen Studie in Deutschland zeigen, dass bei mehrjährigen Unternehmensplanungssystemen die Erfolgsplanung dominiert gefolgt von einer Finanzrechnung. Die Bilanzplanung dagegen wird in KMU selten eingesetzt. Eine integrierte Unternehmensplanung – entsprechend einer Vernetzung aller Teilpläne der Mehrjahresplanung – ist nur bei einem Drittel der KMU zu finden. Bei Klein- und Kleinstunternehmen ist – da keine Angaben gemacht werden – i. d. R. davon auszugehen, dass die Planungssysteme nicht sehr detailliert ausgebaut sind oder das Know-how für Unternehmensplanung fehlt. Da bei vielen KMU eine Integration der Teilplanungen fehlt, sind die Abhängigkeiten zwischen Planungsgrößen nicht richtig abbildbar, d. h., dass Daten von Teilplänen sich bei Änderungen nicht automatisch anpassen können und damit nicht konsistent sind. Dadurch sind auch Simulationen nicht durchführbar. Diese Mängel schlagen sich auch bei einer Bonitätsbeurteilung nach Basel II nieder. Vgl. hierzu Henschel/Bischoff 2006, S. 79ff.

⁶⁴² Vgl. Groß/Amen 2003, S. 1162f.; Kraus 2006; Harms/Kraus 2007, S. 51ff.

ringe Detaillierung der Gesamtplanung sowie eine detaillierte Planung der Produktentwicklung eine positive Wirkung auf den Gründungs- und Unternehmenserfolg haben.⁶⁴³

Der Planungshorizont muss dabei die ersten Entwicklungsphasen bis zur vorläufigen Marktetablierung umfassen.⁶⁴⁴ So ist die Gründung als eine strategische Aufgabe zu sehen. Die Leistungsziele wie z. B. Rentabilität, Wachstumsrate, Marktanteil usw. und die Strategie des Unternehmens sind auf der Grundlage von Analysen der Wettbewerbssituation, von Schätzungen der Marktpotentiale und der Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen in einem wechselseitigen Prozess zu bestimmen.⁶⁴⁵

Fraglos genügt die formal-juristische und finanzielle Ausgestaltung nicht, um eine gewünschte Unternehmensentwicklung in der Zukunft zu sichern. Neben gewerbe- und handelsrechtliche Fragen treten insbesondere Probleme, die dem Bereich der strategischen Planung zuzuordnen sind. Gerade das relativ häufige Scheitern neugegründeter Unternehmen in der Frühentwicklungsphase wird unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass in der Gründungsphase ein mangelndes strategisches Denken nicht zuletzt durch die schwerpunktmäßige Beschäftigung mit formal-juristischen Fragen festzustellen ist.

„Die Gründung eines Unternehmens als Schaffung eines auch in der Zukunft tragfähigen und flexiblen Fundaments umfasst markt-, produkt- und/oder verfahrensbezogene Entscheidungen.“⁶⁴⁶ Durch diese wird der Aktionsraum der Unternehmung auf längere Sicht abgesteckt und damit das strategische Profil des Unternehmens in seinem raumzeitlich bedingten Zusammenhang festgelegt. Und „je höher die Veränderungsgeschwindigkeit in Technik, Markt und Gesellschaft ist, desto dringender wird es im eigenen Unternehmen, langfristig strategisch zu denken und zu handeln.“⁶⁴⁷

Das Dilemma dabei ist, dass „mit zunehmender Komplexität“ die „Notwendigkeit zur Planung“ wächst, „während zugleich die Möglichkeit, in diesem umfassenden und komplexen Zusammenhang überhaupt noch planerisch vorzugehen, eher eingeengt wird. So stehen sich Notwendigkeit und Möglichkeit der Gesamtplanung diametral ge-

⁶⁴³ Vgl. Gemünden/Konrad 2000, S. 260 und die darin angegebene Literatur. Vgl. auch Ederer 2002, S. 45ff.

⁶⁴⁴ Vgl. Nathusius 1983, S. 46.

⁶⁴⁵ Vgl. Unterkofler 1989, S. 137.

⁶⁴⁶ Hunsdiek 1987, S. 22.

⁶⁴⁷ Pfeiffer et al. 1982, S. 16.

genüber.“⁶⁴⁸ Aber selbst eine so sorgfältige Vorbereitung und Planung bedeutet nicht die Garantie des Unternehmenserfolges, so sind „... die Unternehmensentwicklung nur in Grenzen beherrschbar, unbeeinflussbare und unberechenbare Entwicklungen nie ganz ausschaltbar.“⁶⁴⁹

Es soll hier in keiner Weise die Relevanz rechtlicher Entscheidungen im Gründungsakt negiert werden. Fragen, wie z. B. die Wahl der Rechtsform,⁶⁵⁰ die Ausgestaltung der Verträge im Vertriebs- und Personalbereich sowie Probleme der rechtlichen Gestaltung von Betriebsübernahme, Verpachtung etc. sind sicherlich von großer Bedeutung für den Erfolg des Gründungsvorhabens. Allerdings sind all dies Fragen, die die Aktionsfähigkeit der neu geschaffenen Wirtschaftseinheit nicht über lange Zeit hin entscheidend einschränken, da sie weitgehend kurz- oder mittelfristig korrigierbar sind.

Anders sieht es hingegen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens aus. Sind erst einmal bestimmte strategische Ziele fixiert und die darauf ausgerichteten Maßnahmen eingeleitet, so ist es schwer möglich, diese Entscheidungen ohne erhebliche Verluste rückgängig zu machen. Gerade in der Gründungsphase besteht die Gefahr, dass sich zukünftige Unternehmer als „Antiplaner“ verhalten,⁶⁵¹ sich also gegen jede weiterreichende Zielsetzung und strategische Planung sperren, und damit letztlich dem Gründungsvorhaben seine differenzierte Entscheidungsbasis nehmen. Oft werden Strategien bzw. Entwicklungskonzepte erst nach der Anforderung von z. B. Geldgebern erarbeitet.⁶⁵²

„Die Geschäftspläne neuer Unternehmen (sind) oft nur unzureichend belegt, lassen ganze Analyseblöcke vermissen und sprechen eine Vielzahl operativer Fragen gar nicht erst an. Das ist insofern nicht überraschend, als Unternehmer eher Macher als Planer sind. Sie haben meist weder die Voraussetzung noch die erforderliche Disziplin, um eine

⁶⁴⁸ Szyperski 1973, S. 26.

⁶⁴⁹ Szyperski 1975, S. 376. In der Literatur wird die Frage, ob ein höheres Ausmaß an Planungsaktivitäten zu einem höheren Gründungserfolg führen kann, kontrovers diskutiert, so dass ein optimales Ausmaß an Planungsaktivitäten zwischen zu wenig und zu viel Planung abhängig von den Umfeldbedingungen liegen dürfte. Vgl. Rauch/Frese 1999, S. 273ff.; Harms/Kraus 2007, S. 52.

⁶⁵⁰ Die Rechtsform als konstitutive Rahmenbedingung ist als Erfolgsfaktor in vielen Studien untersucht worden, vgl. hierzu Storey 1994, S. 138 und die darin enthaltene Literatur. Unter der Annahme, dass es keine Transaktionskosten gibt und von einer Steuerneutralität ausgegangen wird, geht das Modigliani-Miller-Theorem von einer prinzipiellen Irrelevanz der Rechtsformwahl bei Unternehmensgründungen aus.

⁶⁵¹ Vgl. Szyperski 1971, S. 645-649.

⁶⁵² Vgl. Picot et al. 1989, S. 172.

Strategie zu entwickeln. Sie haben in ihrem Unternehmen Führungsrollen oder technische Aufgaben wahrgenommen und verfolgen jetzt aggressiv eine Idee, an die sie glauben. Deshalb suchen sie erst gar nicht nach Anzeichen, die auf mögliche Schwachstellen in ihrer Strategie, ihrem Team oder ihrem Plan deuten, bzw. weigern sich, solche Anzeichen zu erkennen“.⁶⁵³

Häufig führt eine unzureichende Analyse des Marktpotentials⁶⁵⁴ zu einer falschen Strategie. Eine Gründung bedeutet, in Bezug auf die Zukunft sowohl ein großes Maß an Ungewissheit und Risiko zu bewältigen, als auch einer Reihe von neuen Problemen und Herausforderungen gegenüber zu stehen. Umso unverständlicher ist die „häufig anzutreffende Ansicht, dass Planung insbesondere im Gründungsfall nicht notwendig bzw. nicht sinnvoll und vom Aufwand her nicht vertretbar ist, da

1. bei der Ungewissheit der Entwicklung des neugegründeten Unternehmens nicht geplant werden kann,
2. die Gründungsidee so überzeugend ist, dass eine planerische Bearbeitung unnötig wäre,
3. in der Anfangsphase die Zeit fehlt, sich solchen Aufgaben zu widmen, da die Lösung der laufenden Probleme Vorrang haben muss.“⁶⁵⁵

Müller-Böling und Graf⁶⁵⁶ zählen als weitere Gründe für die Planungsdefizite auf,

1. dass Gründer nur mangelnde oder keine Planungserfahrungen besitzen,
2. Gründern der Planungs- und insbesondere der Rechenaufwand zu hoch erscheint
3. sowie die Zeitknappheit, die charakteristisch für die Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Gründungsunternehmen ist, die Planungsaktivitäten nicht zulässt.

Als Ursache ist unter anderem in der Literatur das unter dem Namen „*Gresham'sche Gesetz der Planung*“ bekannte Phänomen zu treffen, „... dass bei der Allokation der Führungskapazität auf operative und unternehmenspolitische Entscheidungen tendenziell die Tagesgeschäfte auf Kosten der reinen Führungsaufgaben begünstigt werden.

⁶⁵³ Zider 1991, S. 95.

⁶⁵⁴ Vgl. Schweikhardt 1987, S. 15f.; Hoad/Rosko 1964, S. 71ff. stellten in ihrer Befragung fest, dass weniger als 10 % der befragten Gründer eine systematische Marktanalyse bei ihrer Gründung durchführten und von denen später kein einziger scheiterte (89 % waren sogar überdurchschnittlich). Auch Picot et al. 1989, S. 133ff. kommen in ihrer Untersuchung zur gleichen Erkenntnis: erfolgreiche Gründer sind eher marktorientiert und die weniger erfolgreichen sind eher ideenorientiert. Als Gründe ermitteln sie zu wenig Marktinformationen und zu geringe Marktorientierung, unspezifisches Informationsverhalten, zu hohe Modifikationen an den Produkten, denen die Kunden nicht folgen und zu lange Produktlebenszyklen. Für eine sehr ausführliche Beschreibung der Marktanalyse bei der Unternehmensgründung vgl. z. B. Baaken 1991.

⁶⁵⁵ Szyperski/Nathusius 1999, S. 48.

⁶⁵⁶ Vgl. Müller-Böling/Graf 1988, S. 615.

Derartige Präferenzen für das Unmittelbare verleiten dazu, dass strategisches Planen durch eine kurzfristig angelegte Krisenbekämpfung mit taktischen Maßnahmen verdrängt wird.⁶⁵⁷ Diese und weitere Argumente „können der Grundstein für das spätere Scheitern des Gründungsunternehmens sein.“⁶⁵⁸ Ist die Gründung in unsachgemäßer Weise durchgeführt, d. h. kein sicherer Grund für die Entwicklung des Unternehmens gelegt, so ist die Überlebensfähigkeit der neu geschaffenen Einheit schon im frühesten Stadium ihres Lebens negativ vorbestimmt.⁶⁵⁹ Die Gründung als ein zeitlich ausgedehnter Prozess schafft die konstitutiv-konzeptionellen Voraussetzungen für den Start, den Aufbau und die Entwicklung einer neuen Unternehmenseinheit.⁶⁶⁰

Aus Forschungsergebnissen⁶⁶¹ ist abzuleiten, dass bei Gründungsvorhaben das Ausmaß der Planung als Einflussfaktor eines möglichen Erfolges zu sehen ist. Dies bestätigen auch die Erfahrungen von Praktikern, die eine fehlende bzw. unzureichende Gründungsplanung zu den Hauptursachen des Gründungsmisserfolges zählen.⁶⁶²

Sicherlich kann das Gründungsunternehmen nicht von einem ähnlichen Daten- und Erfahrungsbestand wie ein etabliertes Unternehmen ausgehen, da diese im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung und Bewährung des Unternehmens gesammelt werden. Gerade diese Tatsache ist als ein notwendiger Grund für die planerische Beschäftigung mit dem Gründungsvorhaben zu sehen. D. h., die Exploration zukünftiger Möglichkeitsräume und kritischer Bereiche an der Schwelle der eigenen Entwicklung ist als primäre Managementaufgabe innerhalb der Gründungsphase zu sehen.⁶⁶³

Das planerische Bemühen um ein originäres Unternehmenskonzept bedeutet für das Gründungsunternehmen Richtungszeichen sowie Maßstab für die Unternehmensentwicklung. Fehlt eine Planung oder ist sie mangelhaft, bedeutet dies im Fall erster unerwarteter Probleme die Gefahr des Scheiterns, „weil erst das originelle Gründungskonzept gegenüber Abwehrversuchen anderer Unternehmen den für die Zukunftssicherung notwendigen Wettbewerbsvorteil verspricht.“ Dies kann nur durch eine umfassen-

⁶⁵⁷ Zahn 1979, S. 17f.

⁶⁵⁸ Szyperski/Nathusius 1999, S. 48.

⁶⁵⁹ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 23.

⁶⁶⁰ Vgl. Bellinger 1975, Sp. 1722.

⁶⁶¹ Vgl. z. B. Jungbauer-Gans/Preisendörfer 1991; Barth 1995.

⁶⁶² Vgl. z. B. May 1981; Albach 1984, S. 3f.

⁶⁶³ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 48.

de Analyse und rationale Ausgestaltung sehr handfester, planvoller Arbeit erreicht werden.⁶⁶⁴ Dabei besteht die Gründungsplanung⁶⁶⁵ im Wesentlichen aus folgenden Teilplänen, die hier kurz erläutert werden:⁶⁶⁶

- **Ziel- und Strategieplanung:** Im Blickpunkt der strategischen Planung stehen die Produkte/Leistungen und Märkte mit bzw. auf denen operiert werden soll. Anders gesagt, es soll festgelegt werden, auf welchen Märkten mit welchen Leistungen zu welchen Preisen das zu gründende Unternehmen tätig werden soll. Unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen sollen die Möglichkeitsräume und zukünftige Aktionsbereiche des Unternehmens definiert werden.
- **Standortplanung:** Die Tatsache, dass eine einmal getroffene Standortentscheidung für eine relativ lange Zeit als starke Restriktion in alle weiteren Planungsprozesse eingeht und kurzfristig kaum bzw. nur mit großem Kostenaufwand korrigiert werden kann, unterstreicht die Bedeutung der Standortplanung. Obwohl die langfristige Bedeutung der Standortentscheidung offensichtlich ist, wird diese häufig in wenig rationaler Weise getroffen, z. B. durch die Bindung des Gründungsunternehmens an den Wohnort des Gründers.
- **Absatz- und Beschaffungsplanung:** Hierbei handelt es sich um die Marktbeziehungen des Gründungsunternehmens auf der Input- und Output-Seite.⁶⁶⁷ Zu den Problembereichen zählen dabei unter anderem die fehlenden Erfahrungen z. B. in der Zusammenarbeit mit Zulieferern sowie die extreme Ungewissheit über das Marktpotential⁶⁶⁸ und über die Wirksamkeit von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Um die Unwägbarkeiten bewältigen zu können, ist die Absatz- und Beschaffungsplanung flexibel anzupassen.

⁶⁶⁴ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 48f.

⁶⁶⁵ Eine Übersicht über empirische Befunde zum Planungs- und Informationsverhalten und zur Dauer der Planungsphase ist z. B. in Mellewigt/Witt 2002, S. 88-91 zu finden.

⁶⁶⁶ In Anlehnung an Unterkofler 1989, S. 182-186; Szyperski/Nathusius 1999, S. 49f.; Daferner 2000, S. 92-104; Nathusius 2001, S. 131-145; Erichsen 2003, S. 1110-1112; Leidig 2003, S. 1083ff und die darin angegebene Literatur.

⁶⁶⁷ Zu Gründungsmarketing vgl. z. B. Eggers 2007, S. 219 und die darin enthaltene Literatur.

⁶⁶⁸ Zu Markteintrittsstrategien vgl. z. B. Mellewigt/Witt 2002, S. 91-93; Gierl/Helm 2003, S. 73ff. und die darin enthaltene Literatur.

- **Produktionsplanung:** Unter der Bedingung, dass der Gründer über das notwendige Fachwissen verfügt und das Produktionsverfahren bekannt ist, ist bei der Produktionsplanung nur mit geringen Problemen zu rechnen. So sind Produktionsprogrammerstellung, Produktionsmengenbestimmung und Planung der kapazitiven Auslastung bei Kenntnis der technischen Verfahren und unter Berücksichtigung gewisser Anlaufhindernisse zu Beginn der Produktion relativ leicht durchzuführen.
- **Finanzplanung:** Im Rahmen der Finanzplanung⁶⁶⁹ ist der Kapitalbedarf für unternehmenserrichtungsbezogene und unternehmenszweckbezogene Ausgaben zu berücksichtigen. D. h., neben allen Ausgaben für den verwaltungstechnischen und formaljuristischen Akt der Gründung sind die Ausgaben, die für die Leistungserstellung notwendigen Anlage- und Umlaufvermögen zu ermitteln bzw. zu berücksichtigen. Dieser Kapitalbedarf setzt sich dabei zusammen aus einem Investitionsbedarf, einem Kapitalbedarf für die erwarteten laufenden Aufwendungen der Planungsperiode und einer Kapitalreserve. Die Finanzplanung umfasst somit folgende drei Teil-Planungsbereiche: *Finanzbedarfs-, Finanzierungs- und Liquiditätsplanung*. Die Besonderheit bei der Erstellung der Finanzplanung für die Gründung liegt darin, dass im Vergleich zu etablierten Unternehmen keine Vergangenheitsdaten zur Verfügung stehen, so dass für eine originäre Gründung die Finanzplanung weitgehend auf Annahmen in Bezug auf die zukünftigen Entwicklungen und Strukturen des Gründungsunternehmens basieren muss. D. h., diese Ungewissheit ist durch Pufferpositionen in den Planungsansätzen zu berücksichtigen. Des Weiteren sind bei der Planung die Annahmen unterschiedlicher Szenarien (Real-, Worst- und Best-Case) sehr empfehlenswert. Die Liquiditätsplanung hat unter den drei Teil-Planungsbereichen für Gründungsunternehmen eine besondere Bedeutung, denn für ein Gründungsunternehmen gilt für die Gründungs- und Wachstumsphase der Grundsatz ***Liquidität vor Rentabilität***. Die zentrale Bedeutung der Finanzplanung für die Überlebenschancen des neugegründeten Unternehmens wird noch einmal unterstrichen, wenn eine noch so gute Konzeption wegen der Liquiditätsschwierigkeiten z. B. entweder durch das Fehlen oder mangelhafte Einzahlungs- und Auszahlungspläne scheitern sollte. Der Gründer muss zur Deckung des im Rahmen der Finanzplanung ermittelten

⁶⁶⁹ Vgl. z. B. Perridon/Steiner 2004, S. 623ff; Bonn 2006, S. 635ff.

Kapitalbedarfs⁶⁷⁰ bis zur Frühentwicklungsphase geeignete Quellen⁶⁷¹ finden. Denn bis Ende der Gründungsphase stehen definitionsgemäß dem Gründungsunternehmen keine Umsatzerlöse für eine Eigenfinanzierung zur Verfügung. Und trotzdem wird diese überlebenswichtige Planungsaufgabe, angefangen von der Frage der Eigenkapitalbasis bis hin zu der Klärung der verschiedenen Finanzierungsquellen, von vielen Gründern zu leichtfertig behandelt und wenig systematisch gemanagt.⁶⁷²

- **Gewinnplan:** Dieser Plan wird nicht nur häufig vernachlässigt, sondern im Falle einer Erstellung sind die Prognosen über die Höhe und Erreichung des Zeitpunktes des Betriebsergebnisses teilweise zu optimistisch, wenn nicht sogar euphorisch und somit völlig unrealistisch, geschätzt. Erfahrungen zeigen, dass eine erste Konsolidierungsphase oft erst nach drei bis fünf Jahren einsetzt.

3.4.2 Organisatorische Gestaltung

Im Wesentlichen beeinflussen die Größe und die Branchenzugehörigkeit die organisatorische Gestaltung des neugegründeten Unternehmens. D. h., das im Vergleich zu einer Unternehmensgründung, welche vom Startzeitpunkt an einen gewissen Grad an Arbeitsteilung erreichen muss, um nicht bei einer extrem suboptimalen Betriebsgröße beginnen zu müssen, hier die Fragen der Strukturierung in Aufbau- und Ablauforganisation zu klären ist. Z. B. hat eine Ein-Mann-Gründung am Anfang kein arbeitsteiliges System, so dass hier zunächst aufbauorganisatorische Fragen ignorieren werden können. Sicherlich ist schon in diesem Stadium vom Gründer die Frage zu untersuchen, ob bereits jetzt schon Teilaufgaben auf externe Aufgabenträger übertragen werden können oder sollen, damit der Gründer sich auf wesentliche Aufgabenbereiche konzentrieren kann, die eine optimale Leistungserbringung des Gründers bedeuten. Im Laufe der Unternehmensent-

⁶⁷⁰ Für einen Überblick über empirische Befunde zur Beschaffung finanzieller Ressourcen vgl. Mellewigt/Witt 2002, S. 98f. und die darin enthaltene Literatur.

⁶⁷¹ Für die Gestaltung eines optimalen Finanzierungs-Mixes werden finanztechnisch relevante Merkmale wie z. B. Unternehmensgröße zum Zeitpunkt der Artikulation des Finanzbedarfs, die Informationslage, Struktur und Umfang des Finanzbedarfs oder potenzielle Besicherungsbasis u.a. herangezogen, die Finanzierungsangebote nach Höhe, Finanzierungsart, Struktur, Konditionen, Finanzierungskosten, Fristigkeit der Finanzierung und potentiellen Finanzierungspartnern wesentlich beeinflussen. Darüber hinaus dienen sie den Kapital nachfragenden Gründern als Wegweiser den entwicklungsphasengerechten Finanzierungsformen – gegebenenfalls in mehreren Schritten beziehungsweise Finanzierungsrunden. Vgl. hierzu Nathusius 1999, S. 322ff.; Nathusius 2001, S. 145-155.

⁶⁷² Vgl. Haering/Kort 2005a, HB v. 21.03.2005, S. 26; Paul/Stein 2006, S. 14ff.

wicklung sollte der Gründer sich von bestimmten Tätigkeiten administrativer und ausführender Art freimachen, um sich den neuen Managementanforderungen zu widmen.⁶⁷³

3.4.3 Vertragliche Gestaltung

Im Rahmen der vertraglichen Gestaltung sind, je nach Anzahl der Gründer, der Branchenzugehörigkeit usw. Fragen wie die Rechtsform⁶⁷⁴ der Gesellschaft, Gestaltung des Gesellschaftsvertrages u. a. zu klären. Neben diesen Problemen sind eine Vielzahl von Entscheidungen weiterer rechtlicher Fragen, wie z. B. der Gestaltung von Mietverträgen oder Arbeitsverträgen, zu klären. In all diesen Fällen sollte, da juristisches und steuerrechtliches Spezialwissen erforderlich ist und die Gründer häufig damit überfordert sind, Juristen und Steuerberater zu Rate gezogen werden. Weiterhin sind bei der Gestaltung von Kauf- und Verkaufsverträgen und Geschäftsbedingungen auch die juristischen und betriebswirtschaftlichen Probleme zu beachten. Denn daraus können sich Konsequenzen ergeben, die die Unternehmensentwicklung entscheidend behindern können.⁶⁷⁵

3.4.4 Kontrolle

Die zentrale Grundlage für den Ausbau eines funktionsfähigen Kontrollsystems⁶⁷⁶ bildet zunächst das betriebliche Rechnungswesen, damit die jederzeitige Transparenz⁶⁷⁷ der Erfolgs- und Liquiditätssituation des Unternehmens gewährleistet ist. Dabei ist zu beachten, dass die Anfertigung von Erfolgsrechnungen und Bilanzen nicht ausschließlich an den Erfordernissen des Finanzamtes auszurichten ist. Aufbauend auf diesen Aufzeichnungen sind detaillierte und systematische Erfassungen der Zahlungsströme und ihrer Wechselwirkungen im Zeitablauf zwingend notwendig. Das bedeutet, dass die Sicherung der so lebensnotwendigen kurz- bis mittelfristigen Liquidität gewährleistet werden kann.

⁶⁷³ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 51f.

⁶⁷⁴ Die Rechtsform kann als direkter Indikator für die Größe und für den Kapitaleinsatz eines Unternehmens gesehen werden. Einzelfirmen sind kleiner und werden mit weniger Kapital gegründet als Firmen, die in das Handelsregister eingetragen werden. Vgl. hierzu Hinz 1998.

⁶⁷⁵ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 52f.

⁶⁷⁶ Bereits 1967 wies *Buchele* bei Gründungen auf die Wichtigkeit eines ausreichend informativen Kontrollsystems hin: „Before you open your doors for business, invest a few hundred dollars in having a competent public accountant set up a paperwork system that will give you adequate accounting records“. *Buchele* 1967, S. 21, hier entnommen aus *Kaiser/Gläser* 1999, S. 46. In einer *BMW* Studie wird das Controlling auf Platz drei der Problemklassen aufgeführt. Vgl. *BMW* 1997b, S. 9.

⁶⁷⁷ Vgl. *Englisch/Richter* 2005, *FAZ* v. 06. 09. 2005, S. B7. Zu Kapitalmarktfinanzierung und Transparenz für mittelständische Unternehmen vgl. *Mendel/Rudolph* 2005, S. 172ff.

Während die vom Steuerberater angefertigten Erfolgsrechnungen und Bilanzen mit einem Zeitverzug zur Verfügung stehen und gerade in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase diese Vergangenheitsdaten dem Unternehmen fehlen, ist es lebenswichtig für die Führungsentscheidung sowie für eine laufende Kontrolle des Geschäftsverlaufs und der Unternehmensentwicklung, dass die Geschäftsleitung alle Möglichkeiten nutzt, die verfügbaren internen Informationsquellen zu erschließen und zu nutzen. Bei der Frage der laufenden Kontrolle bzw. Bewertung des bisher erreichten Entwicklungsstandes ist es unabdingbar, vom Gründer eine kritische Selbstbesinnung und Prüfung der Zielerreichung zu fordern. Er darf neben dem laufenden Geschäftsbetrieb die Aufgabe der kritischen Bewertung des erreichten Standes und die regelmäßigen Überprüfung seiner strategischen Position auf keinen Fall vernachlässigen.⁶⁷⁸ Gerade die Fähigkeit von jungen Unternehmen, flexible strategische Änderungen vornehmen zu können, ist als potentielle Erfolgsdeterminante gegenüber Großunternehmen zu sehen.⁶⁷⁹

*Bhide*⁶⁸⁰ stellt bei erfolgreichen unabhängigen Unternehmensgründungen eine geringe Ausgangsplanbefolgung fest. Bei über einem Drittel der schnell wachsenden Gründungsunternehmen der USA erfolgte eine wesentliche Änderung ihrer Anfangsstrategie und bei einem Drittel eine moderate Veränderung. Dies führt er darauf zurück, dass mit zunehmender Markterfahrung Gründer bzw. Jungunternehmer auf unerwartete Chancen und Risiken reagieren müssen: D. h., es kann von der Modifizierung der Geschäftsidee bis zur völligen Neuausrichtung des Unternehmens kommen. Als Gründe für einen frühen oder wiederholten Strategiewechsel in der Gründungsphase werden unter anderem eine schleppende Entwicklung des Absatzes, abnehmende Profitabilität, eingeschränkte Wachstumsmöglichkeiten in der gewählten Marktnische oder unerwartete Marktchancen genannt. Zu ähnlichem Ergebnis kommen auch *McDougall* und *Oviatt*⁶⁸¹ bei ihrer Untersuchung. Sie stellen fest, dass bei international agierenden Jungunternehmen zwischen Strategiewechsel und Unternehmenserfolg ein signifikant positiver Zusammenhang besteht.

⁶⁷⁸ Vgl. Szyperski/Nathusius 1999, S. 53f.

⁶⁷⁹ Vgl. Ghemawat 1991, S. 29.

⁶⁸⁰ Vgl. Bhide 2000, S. 61ff.

⁶⁸¹ Vgl. McDougall/Oviatt 1996.

4 Gründungscontrolling, Controllingkonzepte und Gründungs-sicherung

4.1 Die Funktion des Gründungscontrollings im Rahmen des Gründungsprozesses und bei der Unternehmenssicherung

Eine Vielzahl von Unternehmensgründungen und insbesondere innovative oder technologieorientierte Unternehmensgründungen werden als Garant für die Anpassungsfähigkeit einer Volkswirtschaft an den wirtschaftlichen Strukturwandel und für das wirtschaftliche Wachstum angesehen und sollen damit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft stärken. Sie bilden eine wichtige Voraussetzung bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Angesichts der Insolvenzzahlen⁶⁸² der letzten Jahre, auch wenn sie wieder rückläufig sind, ist es umso wichtiger, dass die Gründung und wirtschaftliche Entwicklung bzw. das Wachstum eines Unternehmens erfolgreich verläuft.

Die Gründung und Entwicklung eines Unternehmens und insbesondere eines innovativen oder technologieorientierten Unternehmens birgt auf Grund der besonderen Lage von Gründungen bezüglich der Novität wie auch der Komplexität und der Einmaligkeit der zu treffenden Entscheidungen erhebliche marktliche und technologische Risiken, die durch die aus der Gründungsforschung bekannten Ansätze der „liabilities of newness“, „liabilities of smallness“ und „liabilities of adolescence“ verstärkt werden.⁶⁸³ Die Fehleinschätzung der marktlichen und technologischen Risiken zu Beginn der Gründung und eine nicht adäquate Reaktion auf sich ändernde unternehmensinterne und –externe Bedingungen führen nicht selten zum Totalverlust. Eine zukunftsbezogene Planung mit unsicheren Variablen macht daher eine Bewertung der Einflussfaktoren auf den zukünftigen Erfolg notwendig. Dabei sollen durch ein aktives Risikomanagement,⁶⁸⁴ d. h. eine frühzeitige Diagnose mit anschließendem Management auf der einen Seite die Risiken, wenn auch nicht vollständig, ausgeschlossen und auf der anderen Seite die Chancen genutzt werden.⁶⁸⁵

⁶⁸² Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen (einschließlich Kleingewerbe) beträgt im Jahre 2004 39.213 und im Jahre 2005 36.843. Vgl. hierzu <http://www.destatis.de> Die Ausfallquote für Gründungen wird in Deutschland mit 20 % bis 50 % angegeben. Vgl. Punkt 2.2.4.; Struck 1999b.

⁶⁸³ Vgl. Punkt 2.3.1.3.2.

⁶⁸⁴ Vgl. z. B. Blank 1990, S. 472ff.; Altenburger 2003, S. 147ff. Zum Stand des Risikomanagement in deutschen Unternehmen vgl. hierzu z. B. Henschel 2003 und die darin enthaltene Literatur.

⁶⁸⁵ Vgl. Bednarczyk et al. 2006, S. 56. Auch die KMU, die nicht direkt von dem KonTraG betroffen sind, werden wegen Basel II kurz oder lang dem allgemeinen Trend folgen und das Risikomanagement zur strategisch-betriebswirtschaftlichen Optimierung nutzen. Vgl. Stolle 2003, S. 69ff. und Abbildung 38.

Die vielen gescheiterten Unternehmensgründungen in den letzten Jahren zeigen, dass die Gründe des Scheiterns nicht nur in unzureichenden Geschäftskonzepten und Businessplänen, Entrepreneuren ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder in der rezessiven Wirtschaftslage zu suchen sind, sondern auch in der Vernachlässigung eines sinnvollen und größenadäquaten Controllings. Ein fehlendes bzw. unzureichendes Controlling⁶⁸⁶ wird bei unvorgesehenen Liquiditätseingüssen oder bei image- und unternehmensgefährdenden Planungsfehlern offensichtlich.⁶⁸⁷ Die folgende Abbildung 21 macht deutlich, dass wichtige Insolvenzursachen⁶⁸⁸ unter anderem in fehlenden Controllinginstrumenten oder in mangelhaften Managementqualifikationen⁶⁸⁹ zu suchen sind. Nicht nur die veränderten Wettbewerbssituationen sondern unter anderem auch die neuen Richtlinien zur Kreditvergabe nach Basel II⁶⁹⁰ fordern effektivere Systeme auch bei kleineren Firmen, d. h., „neben dem Ausbau des bestehenden operativen Controllings

⁶⁸⁶ Eine Studie der Universität Münster mit 3.500 Mittelständlern zeigt, welche Daten und Informationen sie im Unternehmen sammeln und für die Geschäftsstrategie auswerten. Ergebnis: Kostenträger- oder Planungsrechnungen sind kaum vorhanden, die meisten Mittelständler nutzen nur vergangenheitsbezogene Kennzahlen zur Analyse. Vgl. Wittrock 2005, HB v. 08.04.2005, S. 2.

⁶⁸⁷ Vgl. Klar et al. 2003, S. 602.

⁶⁸⁸ Vgl. hierzu z. B. Engberding 1998, S. 40ff. Zu Klassifizierung der Krisenursachen in exogene und endogene Krisenursachen vgl. Koch/Schmengler 2006, S. 329.

⁶⁸⁹ Eine von der ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik in Zusammenarbeit mit der Creditreform durchgeführte empirische Studie zeigte, dass zu den Hauptursachen einer Insolvenz insbesondere bei Gründungsunternehmen neben den Finanzierungsproblemen vor allem Managementfehler zu zählen sind. Vgl. hierzu Friedrich 1998, HB v. 9./10.10.1998, S. K7 und die darin angegebene Literatur. Vgl. auch Beck 2007, FAZ v. 20.08.2007, S. 18.

⁶⁹⁰ Mit der Einführung von Basel II gewinnen nicht nur die Existenz des Controllings, sondern auch Aspekte des Risikomanagements und Unternehmensratings eine zunehmende Bedeutung im Controlling. Das Fehlen der Controllingfunktion bzw. ein Nichtvorhandensein von Controllinginstrumenten führt i. d. R. zu einer Risiko- und damit zu einer Kapitalkostenerhöhung, so dass im Sinne der Agency-Theorie die Monitoringfunktion der Kreditgeber (Principals) gegenüber ihren kreditnachfragenden Agents (Gründer) schwieriger und somit kostspieliger wird. Vgl. Serfling 2001, S. 111; Gerke 2003, FAZ v. 28.04.2003, S. 26; Maser 2005. Zu den Schwerpunkten zählen unter anderem die Finanzplanung, Risikovorsorge, die Reduktion des Working Capitals und die Mitwirkung des Controllings bei der Durchführung von Ratings durch externe Agenturen. Zu Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen vgl. Ordemann et al. 2005, S. 19ff. Zu Positionierung der Finanzplanung innerhalb eines Ratings und zum analytischen Rahmen eines Unternehmensratings vgl. Abbildung 36. Durch die steigenden Bonitätsanforderungen durch Basel II rücken die Bewertung der Bilanzrelationen und insbesondere die Eigenkapitalausstattung noch stärker als bisher in den Vordergrund. Vgl. z. B. Wurl/Mayer 2001; Oepping/Simes 2003; Müller/Sorg 2004. Vgl. zu Rating und Basel II z. B. Lindemann/Fischer 2001; Wambach/Kirchmer 2002; O.V. 2004b, FAZ v. 27.07.2004, S. 21; Gatzki/Gatzki 2005; Haering/Kort 2005b, HB v. 31.03.2005, S. 19; Reichmann/Pyszny 2006; Müller 2006. Der Risikobegriff wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert. Unter Risiko kann darin bestehen, dass die Ziele, die durch das Zielsystem vorgegeben wurden, nicht erreicht werden können. Für einen Übersicht zu verschiedenen Risikobegriffen vgl. z. B. Bitz 2000, S. 13ff. Für eine ausführliche Darstellung der historischen Entwicklung des Risikomanagements vgl. hierzu Bernstein 1997.

wird Druck entstehen, eine verstärkte Strategie-⁶⁹¹ und Risikoorientierung zu entwickeln.“⁶⁹² Mit der Einführung von Basel II muss sich jedes Unternehmen über kurz oder lang künftig auch bei der Finanzierung über Bankkredite einem Rating unterziehen, wodurch das Controlling stärker in den Fokus der Betrachtung gerückt wird. Zum einen übt das Controlling die Rolle des Informationslieferanten aus und zum anderen ist es selbst Gegenstand der Bonitätsbeurteilung.⁶⁹³

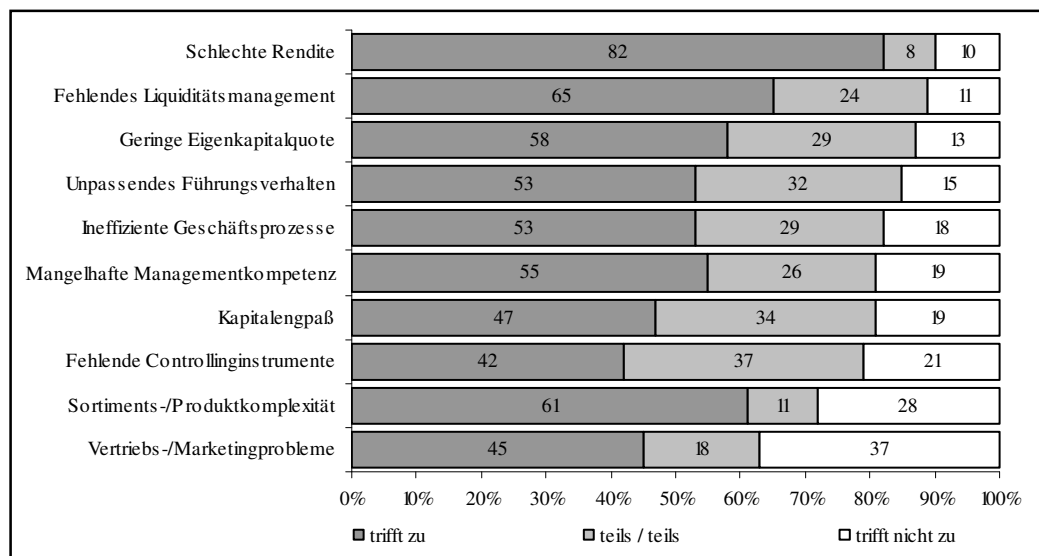


Abbildung 21: Die zehn wichtigsten Gründe für Unternehmenskrisen im Mittelstand⁶⁹⁴

⁶⁹¹ Strategien sind Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter. Durch die Strategie wird definiert, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen. Vgl. Kreikebaum 1993, S. 46.

⁶⁹² Vgl. Leidig/Jordans 2004, S. 323. Wittrock 2005, HB v. 08.04.2005, S. 33. Untersuchungen zeigen die positiven Wirkungen der Strategie auf den Gründungs- und Unternehmenserfolg auf. Vgl. zu erfolgswirksamen Strategien sowie zu Strategieentwicklungsmustern z. B. Gemünden/Konrad 2000, S. 260f. und die darin enthaltene Literatur.

⁶⁹³ Vgl. z. B. Achleitner/Bassen 2002, S. 1192; Nippel 2004; Ossadnik et al. 2004; Wehrmann/Schöneis 2004; Behr/Fischer 2005; Flacke/Siemes 2005; Wildemann 2005.

⁶⁹⁴ Vgl. Dr. Wieselhuber & Partner 2002, S. 16. Vgl. auch Krey 2003, HB v. 08.09.2003, S. M4; Leidig/Jordans 2004 und die darin genannten nationalen und internationalen Studien zur Unternehmenskrisenforschung.

4.2 Unternehmenskrisen, Krisenarten und -verlauf

Wie aus der Abbildung 21 ersichtlich, bestätigen viele Unternehmenskrisenstudien die Dominanz des Faktors Management gefolgt von dem Fehlen eines adäquaten Controlling-Systems im Falle von Unternehmenskrisen⁶⁹⁵ bzw. Unternehmensinsolvenzen. Die Unternehmenskrisenstudien zeigen auch, dass Unternehmenskrisen nicht plötzlich entstehen, sondern dass sie eine „Inkubationszeit“ haben, so dass sie erst dann ausbrechen, wenn mehrere Faktoren zusammentreffen und auf „frühe Krisensignale“ nicht reagiert wird.⁶⁹⁶

Das KonTraG schreibt für börsennotierte Unternehmen die Krisendiagnose und -früherkennung⁶⁹⁷ als Daueraufgabe vor, damit Schäden von Unternehmen abgewendet werden können. Schadensabwendung besitzt auch für KMU eine hohe Relevanz, so dass die Früherkennung von Unternehmenskrisen⁶⁹⁸ und Insolvenzgefahren eine zentrale Aufgabe des Managements ist. Hierfür ist es wichtig, die verschiedenen Krisenarten (vgl. Abb. 22) zu identifizieren und zu bewerten, welche unterschiedlichen Bedrohungsausmaße von diesen ausgehen, um mit den dafür geeigneten Instrumenten die entstandenen Probleme effizient anzugehen.⁶⁹⁹

⁶⁹⁵ Unter „Krise“ wird die drohende Existenzgefährdung einer Unternehmung verstanden. Sie liegt vor, wenn die Planung signalisiert, dass die Unternehmung bei unveränderter Fortführung der Tätigkeit in ihrem Bestand gefährdet sein würde. Vgl. Hauschildt 2001, FAZ v. 30.04.2001, S. 31. Zu weiteren Krisendefinition und -wahrnehmung vgl. z. B. Schreyögg 2004, S. 13-22.

⁶⁹⁶ Vgl. Leidig/Jordans 2004, S. 323.

⁶⁹⁷ Zu Früherkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe der Bilanzanalyse und der Bilanzpolitik vgl. z. B. Baetge/Stellbrink 2005, S. 213ff; Küting 2005, S. 223ff.

⁶⁹⁸ Zu Unternehmenskrisen vgl. auch Krystek 1987; Feser 1990, S. 490ff.

⁶⁹⁹ Vgl. Leidig/Jordans 2004, S. 323f. Zum Wandel der Typologien von Unternehmenskrisen vgl. Paul 2003, S. 129-131; Hauschildt/Grape 2006, S. 7ff.

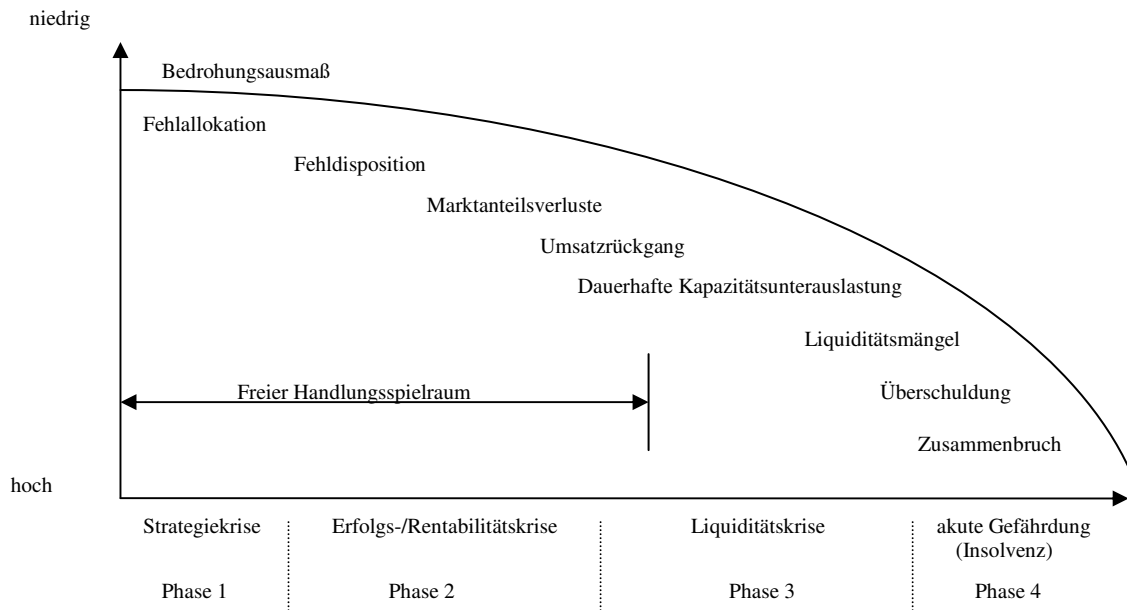


Abbildung 22: Krisenarten und -verlauf⁷⁰⁰

Die oben differenzierten Krisenarten weisen unterschiedliche Charakteristika auf, wie z. B. die Strategiekrisis, durch die das Tagesgeschäft hektischer wird und sich intensiviert bei schlechter werdenden Marktbedingungen.⁷⁰¹ Die Folge ist, dass strukturelle Veränderungen nicht erkannt, somit Fehlentwicklungen als Resultat von Marktveränderungen nicht identifiziert werden und damit die derzeitige Strategie des Unternehmens nicht überprüft wird. Schon an dieser Stelle eignet sich das Instrument der BSC, durch Integration einer Vielzahl von verschiedenen Indikatoren Strategiekrisen rechtzeitig zu identifizieren, zu bewältigen und die Strategie dynamisch an die sich ändernden Marktbedingungen anzupassen.⁷⁰²

Das Controlling hat dabei eine Servicefunktion und unterstützt die Unternehmensführung durch entsprechende Informationsversorgung sowohl bei der zielorientierten Anpassung des Gesamtsystems an Umweltveränderungen als auch bei der Planung, Koordination und Steuerung des operativen und strategischen Systems.⁷⁰³ Die Unterstützung hat folgende drei Aspekte:⁷⁰⁴

1. Der Führung Systeme und Prozesse zur Wahrnehmung der genannten Führungsaufgaben zur Verfügung zu stellen;

⁷⁰⁰ Leidig/Jordans 2004, S. 325; vgl. auch Buth/Herrmanns 1998, S. 99; Paul 2003, S. 135.

⁷⁰¹ Zu verschiedenen Krisenarten, -ursachen und -theorien vgl. z. B. Schreyögg 2004, S. 22-27 und die darin enthaltene Literatur.

⁷⁰² Vgl. Leidig/Jordans 2004, S. 324ff. und Punkt 4.5.2.3.

⁷⁰³ Vgl. Horváth 2001, FAZ v. 28.05.2001, S. 33.

⁷⁰⁴ Vgl. Horváth 2001, FAZ v. 28.05.2001, S. 33.

2. Der Führung geeignet aufbereitete Informationen zur Verfügung zu stellen, damit das Management zieladäquate Steuerungsentscheidungen treffen kann;
3. Der Führung einen Gesprächspartner bereitzustellen, der interpretiert, analysiert und berät.

Für die Unterstützung der Unternehmenssteuerung sind auf der einen Seite die Sachziele und Formalziele, sowohl innerhalb eines Funktionsbereichs - z. B. Marketing - als auch der verschiedenen Funktionsbereiche untereinander – z. B. Marketing, F&E und Produktion – und auf der anderen Seite die einzelnen Funktionsbereichsziele mit den Unternehmensgesamtzielen abzustimmen. Bei der Steuerung des Unternehmens ist es notwendig, regelmäßig Informationen über den Zielerreichungsgrad der vereinbarten Ziele zu erhalten und, im Falle von Abweichungen, deren Ursachen zu identifizieren, um so benötigte Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Für diese Überwachungsaufgabe ist ein auf das Planungssystem zugeschnittenes Kontrollsystem zu installieren. Die Bewertung der gewonnenen Informationen ist dabei nicht nur für die Unternehmenssteuerung sondern auch für die Früherkennung von Krisen wichtig.⁷⁰⁵

Das Controllingsystem ist um ein Berichtswesen zu erweitern, durch das der Gründer bzw. Unternehmer über die Vorgänge innerhalb des Unternehmens informiert wird.⁷⁰⁶ Dies bedeutet, um Krisen rechtzeitig erkennen zu können, ist ein funktionierendes laufendes Controlling ein Muss.⁷⁰⁷

Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zeigen, dass insbesondere kleinere Unternehmen bei den Kontroll- und Planungssystemen erhebliche Defizite aufweisen und dass der Verbreitungsgrad und die Anwendungsintensität strategischer Controllinginstrumente im Allgemeinen nur als sehr niedrig bezeichnet werden kann. Die Konsequenz ist, dass Unternehmen vielfach nicht in der Lage sind, dem Informationsbedarf insbesondere von externen Informationsempfängern gerecht zu werden. Auch eine hinreichende und qualitativ hochwertige Entscheidungsunterstützung fehlt bei der Unternehmenssteuerung.⁷⁰⁸

⁷⁰⁵ Vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993; Hammer 1998; Schreyögg 2004, S. 27-33.

⁷⁰⁶ Vgl. Unterkofler 1989, S. 171-173.

⁷⁰⁷ Krey 2003, HB v. 08.09.2003, S. M4.

⁷⁰⁸ Vgl. Berens et al. 2005, S. 186ff.

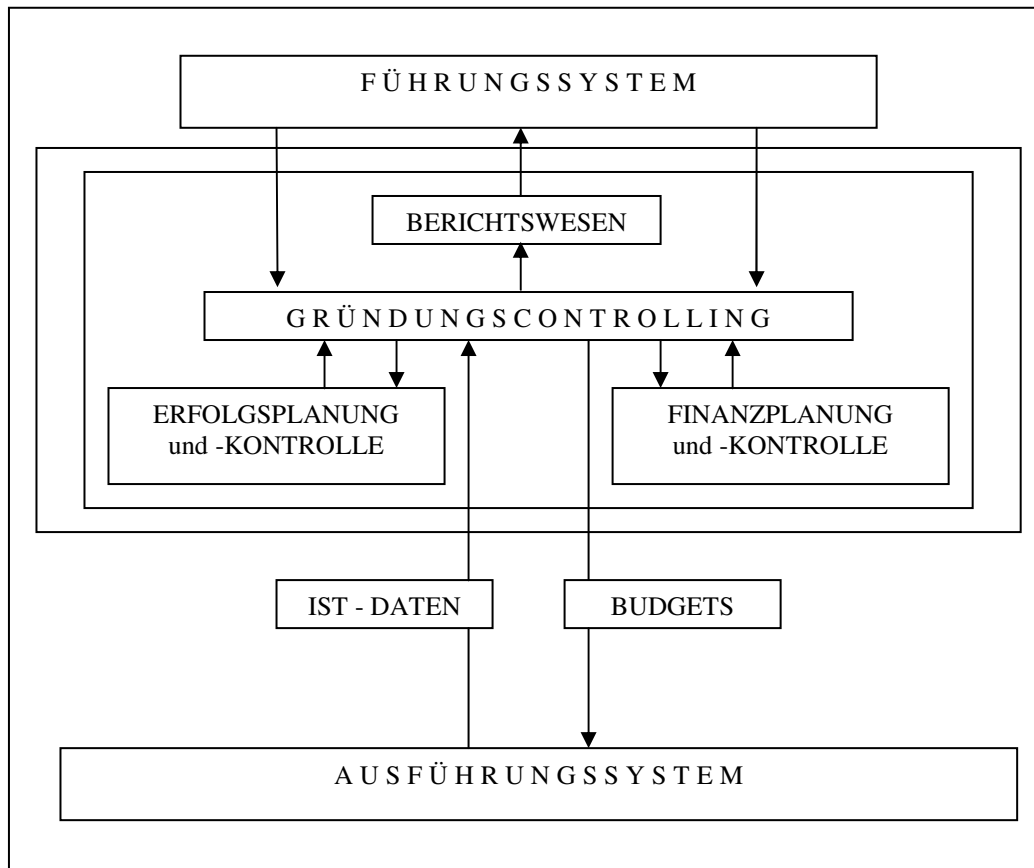


Abbildung 23: Das Controllingsystem bei der Unternehmensgründung⁷⁰⁹

Der Gründungsprozess wird durch das im Mittelpunkt des Controllingsystems befindliche Gründungscontrolling strukturiert, geplant, koordiniert und gesteuert. Die Unternehmensziele (Sach- und Formalziele) bilden für das Gründungscontrolling den Ausgangspunkt. Aus den Subsystemen Erfolgsplanung und –kontrolle sowie Finanzplanung und –kontrolle erhält das Gründungscontrolling die für die Planung und Steuerung benötigten Informationen. Darüber hinaus erhält es aus dem Ausführungssystem die späteren Ist-Daten. Das Subsystem Berichtswesen dient zur Erfassung, Aufbereitung, Verdichtung und Dokumentation der Informationen aus dem Gründungscontrolling. Dabei ist für ein brauchbares Berichtswesen kennzeichnend, dass nicht nur regelmäßig Berichte erstellt werden, aus denen der Gründer die für ihn relevanten Informationen selbst erkennen und auswählen muss, sondern dass der Gründer auch bei Planabweichungen, die gezielte Entscheidungen erfordern, in allen Phasen des Gründungsprozesses die notwendigen Informationen erhält. Zu beachten ist dabei, dass bei dem Aufbau eines

⁷⁰⁹ In Anlehnung an Unterkofler 1989, S. 174.

Berichtswesens nur die wichtigsten Informationen erfasst werden, so dass besonders beim Gründungsprozess durch das Berichtswesen keine zusätzlichen bürokratischen Belastungen entstehen.⁷¹⁰ Ein Berichtswesen, das auf Unternehmensgründungen zugeschnitten ist, umfasst folgende Informationsbereiche:

<i>GRÜNDUNGSPHASE</i>	<i>ENTWICKLUNGSPHASE</i>
<p>Finanzbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsentwicklung • Investitionsentwicklung <p>Erfolgsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe und variable Kosten • Betriebsergebnis 	<p>Finanzbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsentwicklung • Investitionsentwicklung <p>Erfolgsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe und variable Kosten • Betriebsergebnis • Umsatz <p>Materialbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lagerwert • Eindeckungszeit <p>Produktionsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung • Produktivitätskennzahlen

Tabelle 9: Die Informationsbereiche des Berichtswesens im Gründungsprozess⁷¹¹

Auf der Grundlage der Unternehmensziele werden die für den Gründungsprozess notwendigen Maßnahmen in Abstimmung mit der operativen Planung abgeleitet, in eine sachlich logische Reihenfolge gebracht, der benötigte Zeitbedarf, die Reihenfolge ihrer Bearbeitung bestimmt und mit Kosten⁷¹² – durch Informationen aus dem Erfolgsplanungs- und –kontrollsystem - bewertet. Das Ergebnis dieser so aufgestellten, sachlich und wertmäßig aufeinander abgestimmten Teilpläne bilden dann die Budgets. Mit den aus dem Finanzplanungs- und –kontrollsystem gewonnenen Informationen werden die Planung und die Aufrechterhaltung der Liquidität unterstützt.⁷¹³

Bei den Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensziele ist von einem mehrdimensionalen Zielsystem des Unternehmens auszugehen mit horizontalen und vertikalen Zielbeziehungen (vgl. Abb. 24). Die gleichberechtigt nebeneinander stehenden Oberziele „nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz“ als langfristiges, strategisches

⁷¹⁰ Vgl. Unterkofler 1989, S. 174ff. und S. 186f.

⁷¹¹ Unterkofler 1989, S. 187.

⁷¹² Das zu etablierende Kostenrechnungssystem muss an den gründungsspezifischen Anforderungen ausgerichtet sein. Vgl. hierzu Unterkofler 1989, S. 176ff.

⁷¹³ Vgl. Unterkofler 1989, S. 174f.

Ziel sowie „Erfolg und Liquidität“ als kurzfristige Unternehmensziele gelten dabei als oberste Unternehmensziele. Aus diesen Oberzielen können dann verschiedene Subziele abgeleitet werden.⁷¹⁴

Das Oberziel der nachhaltigen Sicherung der Unternehmensexistenz, welches dem strategischen Controlling zuzuordnen ist, hat den Zweck, das Unternehmen langfristig gegenüber Veränderungen des Unternehmensumfeldes und dadurch mitbedingten Veränderungen im Unternehmen anpassungsfähig zu gestalten, um Erfolgspotenziale zur Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes⁷¹⁵ ausnutzen zu können. Das operative Controlling dagegen dient der Erreichung der Oberziele Gewinn – als Zielgröße der Bilanz- und Erfolgsrechnung des externen Rechnungswesens⁷¹⁶ und der Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des internen Rechnungswesens⁷¹⁷ - und Liquidität. Die Liquidität wird konkretisiert durch die Zielgröße Cash Flow aus der Finanzierungsrechnung und die Entwicklung der Barliquidität im Rahmen der Liquiditätsveränderung.

⁷¹⁴ Vgl. Günther/Niepel 2000, S. 224f. und die darin angegebene Literatur.

⁷¹⁵ Die zunehmende Bedeutung des Unternehmenswerts als Steuerungsgröße resultiert aus der Tatsache, dass bei vielen Unternehmen der Kapitalmarktorientierung eine steigende Bedeutung zukommt. Um eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung gewährleisten zu können, ist es wichtig, diejenigen Werttreiber, die maßgeblich den Unternehmenswert beeinflussen, nicht nur in die operative sondern auch in die strategische Unternehmensführung zu integrieren. Vgl. Ries/Burggraf 2003, S. 334. Die Werttreiber sind dabei eher fokussiert auf eine interne, gegenwartsbezogene, kurzfristige und auf die Mehrung des Shareholder Value. Dagegen sind strategische Erfolgsfaktoren extern, zukunftsorientiert und langfristig auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet. Vgl. Ries/Burggraf 2003, S. 336. Zu den allgemeinen Anwendungsgrenzen von Werttreibern bzw. Werttreiberhierarchien vgl. Bramseman/Heineke 2004 und die darin angegebene Literatur.

⁷¹⁶ Vgl. hierzu z. B. Scherrer 2003b, S. 164ff.

⁷¹⁷ Zu Elemente und Ausgestaltung des internen Rechnungswesens vgl. hierzu z. B. Scherrer 2003a, S. 248ff.

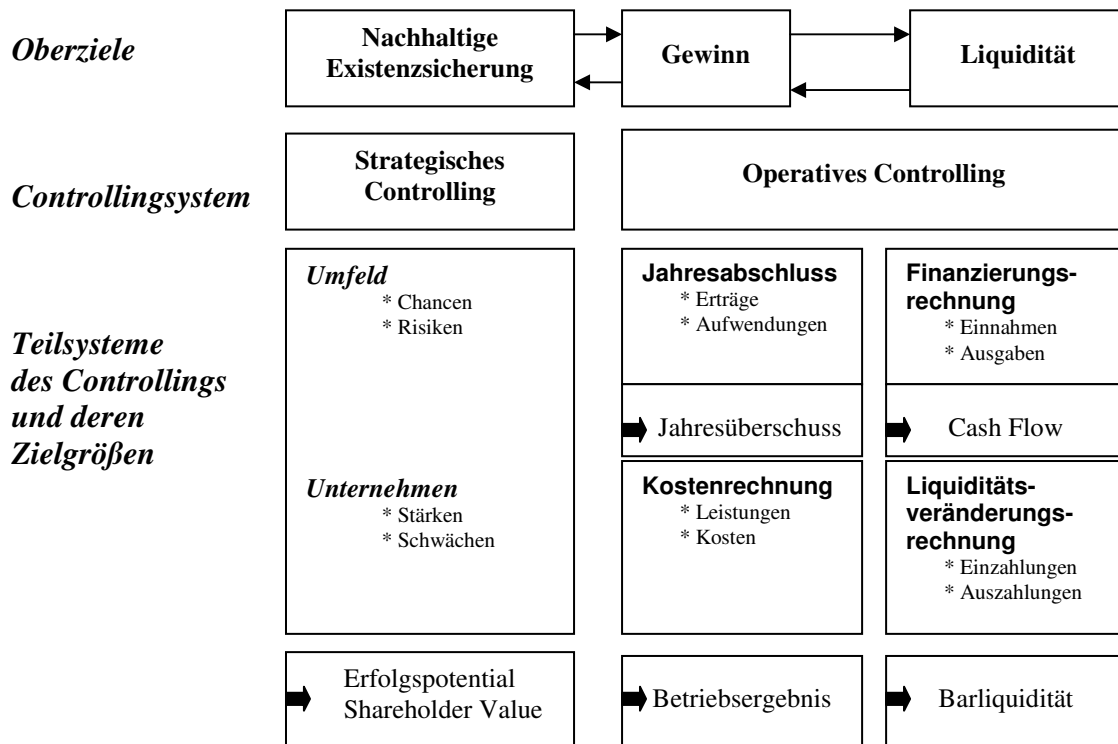


Abbildung 24: Zielsystem, Controllingsystem und Teilsystem des Controlling⁷¹⁸

Obwohl zur nachhaltigen Existenzsicherung zuerst finanzielle Ressourcen in Investitionen gebunden werden, und die beiden weiteren Oberziele Erfolg und Liquidität erst mit zeitlichem Nachlauf realisiert werden können, wird die Liquidität zur notwendigen Voraussetzung, um operative und strategische Maßnahmen überhaupt realisieren zu können.

Im Gründungsprozess fallen alle Aufgaben an, die vom Controlling zu bewältigen sind, so dass ein Controllingsystem bereits bei der Unternehmensgründung, d. h. unabhängig von der Unternehmensgröße, zu installieren ist. Bei der Installation eines Controllingsystems sind folgende größenspezifischen Rahmenbedingungen für die organisatorische Realisation zu beachten:⁷¹⁹

- Klein- und Mittelbetriebe werden in der Regel vom Inhaber selber oder von einem beauftragten Geschäftsführer geleitet;
- Die Organisationsstruktur weist nur wenige hierarchische Stufen auf;
- Die Arbeitsabläufe sind nur schwach formalisiert, so dass Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme unkompliziert sind;
- Die Mitarbeiter sind weniger stark spezialisiert;
- Kenntnisse über Managementinstrumente sind nur selten vorhanden.

⁷¹⁸ Vgl. Günther 1997, S. 68.

⁷¹⁹ Vgl. Horváth 1980a, S. 8, zitiert aus Unterkofler 1989, S. 173.

4.3 Entwicklung und Konzepte des Controllings

Die Ursprünge des Controllings gehen bereits in das Mittelalter des 15. Jahrhunderts zurück. Im englischen Königshof wurde zu jener Zeit ein „Controllour“ mit der Aufgabe betraut, die Aufzeichnungen über zu- und abfließende Geld- und Güterströme zu überprüfen.⁷²⁰

Das industrielle Wachstum in den USA bewirkte, dass das Controlling seit Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts den Einzug in die Unternehmung fand. Hierbei machten die Eisenbahngesellschaften den Anfang. Mit der Errichtung der Stelle eines Controllers im Jahre 1892 bei der General Electric Company in den USA wurde Controlling erstmals organisatorisch verankert.⁷²¹ Den Einzug in Deutschland fand Controlling erst im Jahre 1954 – zunächst in Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen - und ab dem Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts kam es zu einem rasanten Anstieg der Controllernachfrage.⁷²²

Während das Controlling in den USA bis heute kaum theoretische Konzepte aufweist und fast ausschließlich praxisorientiert behandelt wird, sind im deutschsprachigen Raum in den 70er Jahren die Entwicklung von ersten auch theoretisch fundierten Controllingkonzepten zu verzeichnen, geprägt durch Aufsatzveröffentlichungen von Praktikern.⁷²³

Während über die Wichtigkeit des Controllings Einigkeit herrscht, wird der Begriff Controlling in der Betriebswirtschaftslehre – trotz zahlreicher Veröffentlichungen - nicht einheitlich definiert.⁷²⁴ Der etymologische Ursprung des Controllings wird aus dem lateinischen als „contra“ im Sinne von „Führen einer Gegenrolle“ gesehen. Aus dem englischen „to control“ oder dem französischen „contrerôle“ wurde der Begriff des Controlling in die deutsche Sprache abgeleitet und wird als „lenken, regeln und steuern

⁷²⁰ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 267 und die darin enthaltene Literatur.

⁷²¹ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 267ff.; Horváth 2003, S. 23.

⁷²² Vgl. zur Historie des Controlling Ossadnik 1996, S. 4f; Hahn 1997, S. 15f; Horváth 2003, S. 28-30. Zu den Unterschieden des Controlling in den USA und Deutschland vgl. z. B. Horváth 2001, FAZ v. 28.05.2001, S. 33.

⁷²³ Vgl. Lachnit 1994, S. 1-18; Hahn/Hungenberg 2001, S. 271; Binder/Schäffer 2005, S. 603ff.

⁷²⁴ Vgl. Günther/Niepel 2000, S. 222ff.; Möller/Stoi 2002. Eine Befragung durchgeführt von Hirsch zwischen November 2002 und Mai 2003 unter 71 Hochschulprofessoren im deutschsprachigen Raum zeigt Unterschiede in der Auffassung des Begriffs Controlling. Vgl. hierzu Hirsch 2004, S. 78-80.

von Entscheidungsprozessen“ verstanden.⁷²⁵ Während im deutschen Sprachgebrauch der Begriff des Controllings mit „kontrollieren im Sinne einer laufenden Beobachtung, Beaufsichtigung oder Feststellung von Sachverhalten“ übersetzt wird, geht der Begriff im amerikanischen Sprachgebrauch weiter und versteht unter diesem Begriff „Beherrschung, Lenkung, Steuerung eines Vorganges“. Die Endung ‚-ing‘ lässt auf eine andauernde Tätigkeit schließen, so dass Controlling einen kontinuierlichen Prozess darstellt.⁷²⁶ D. h., während die klassische Sicht dem Controlling nur die Aufgabe der Versorgung des Managements mit Informationen zuordnet, wird heutzutage unter Controlling mehr verstanden: Da Steuern und Überwachen nicht ohne geplante Ziele und in der Regel geplante Maßnahmen sinnvoll möglich sind, beinhaltet Controlling als ein informationsverarbeitendes integriertes Regelkreissystem, die Aufgabenkomplexe der „...informationellen Sicherung ergebnisorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgeschehens“. Somit hat das Controlling eine Integrations- und eine Koordinationsfunktion.⁷²⁷

⁷²⁵ Vgl. Hans/Warschburger 1996, S. 538; Günther/Niepel 2000, S. 223. Vgl. zu Semantik der Begriffe Kontrolle, Control, Controlling, Controllership und Controller Horváth 2003, S. 26-28. Vgl. zu Begriffsbildungsproblematik durch Übersetzung oder durch eine etymologischen Analyse Zenz 1998, S. 29.

⁷²⁶ Vgl. Serfling 1992, S. 16.

⁷²⁷ Vgl. Mann 1989, Sp. 221; Hahn 1989, S. 1135; Hahn/Hungenberg 2001, S. 265.

4.3.1 Controllingdefinitionen und Controllingkonzepte bzw. -systeme

In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich – trotz zahlreicher Veröffentlichungen – noch keine einheitliche Definition⁷³² herausgebildet. In Analogie zum Begriff des Controllings existiert für ein Controllingkonzept bzw. –system keine einheitliche Definition, sodass in der Literatur zahlreiche Definitionen für Controllingkonzepte existieren. „Die Vielzahl vorfindbarer Definitionen ist kaum überschaubar, verwirrend vielfältig, durch praktische Anschauung geleitet und zumeist willkürlich.“⁷³³ Auf einige unterschiedliche Definitionen und Konzepte soll hier kurz eingegangen werden.

4.3.1.1 Controlling-Definitionen

- *Hahn*⁷³⁴ versteht unter Controlling die informationelle Sicherung der Unternehmensführung. Das Entscheiden und Handeln soll durch eine Aufbereitung von Führungsinformationen ergebnisorientiert ausgerichtet werden. Hierbei ist das Controlling primär als Führungsunterstützungsfunktion zu verstehen, es kann aber auch originäre Führungsfunktionen übernehmen.
- *Horváth*⁷³⁵ geht von einem systemtheoretischen Ansatz aus und fasst sein Verständnis vom Begriff des Controllings wie folgt zusammen: „[Das Controlling ist] dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“
- *Reichmann*⁷³⁶ definiert Controlling als „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“ und stellt somit die Information in den Mittelpunkt seiner Controllingdefinition.

⁷³² Vgl. Müller 1996a, S. 65ff.

⁷³³ Weber 1991, S. 1785.

⁷³⁴ Vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S. 265.

⁷³⁵ Horváth 2003, S. 151.

⁷³⁶ Vgl. Reichmann 2001, S. 13.

- Nach Küpper⁷³⁷ sorgt das Controlling für eine Koordination der Führungsteilbereiche. Die nachstehende Abbildung visualisiert, auf welche Führungsteilsysteme das Controlling Einfluss nimmt.

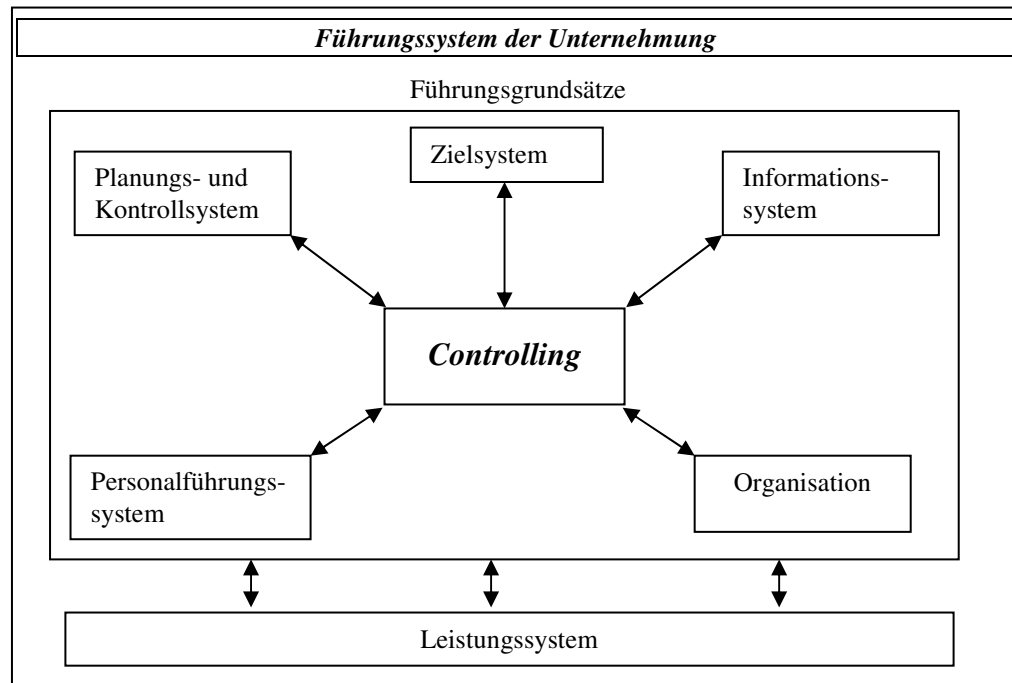


Abbildung 26: Das Führungssystem der Unternehmung nach Weber/Küpper⁷³⁸

4.3.1.2 Controlling-Konzepte im Überblick

Trotz der Verbreitung des Controllings in der Unternehmenspraxis herrscht bisher Uneinigkeit über die konzeptionelle Basis des Controllings in der Betriebswirtschaftslehre mit dem Ergebnis, dass sich eine große Zahl unterschiedlicher Vorstellungen zu einem Controlling entwickelt hat. Durch den Entwurf von Typologien sollte erreicht werden, Ordnung in die Vielfalt verschiedener Controllingkonzeptionen zu bringen. Dies ist nur teilweise gelungen, da hierdurch eine große Zahl unterschiedlicher Typologien entstanden ist.⁷³⁹

Unter Controllingkonzept ist die Gesamtheit von Aussagen zu Zielen, Aufgaben, Instrumenten und zur Organisation des Controllings zu verstehen und soll grundsätzlich Aussagen über die funktionale, instrumentale und institutionelle Gestaltung des Cont-

⁷³⁷ Vgl. Küpper 2001, S. 15f.

⁷³⁸ Müller 2002, S. 23.

⁷³⁹ Vgl. Pietsch/Scherm 2001, S. 206f.; Pietsch/Scherm 2004.

rollings umfassen.⁷⁴⁰ Die zunehmende Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfeldes, eine gestiegene Eigenkomplexität - hervorgerufen sowohl durch einen größeren Umfang als auch durch eine stärkere Differenziertheit der Unternehmenstätigkeit - bewirkt Probleme in der betrieblichen Praxis, was maßgeblich den Gegenstandsbereich von Controllingkonzepten (vgl. Abb. 27) beeinflusst. So kann bei Eignung des Controlling-Gegenstandes zur Lösung einer betriebswirtschaftlichen Problemstellung von einem Controllingkonzept ausgegangen werden.⁷⁴¹

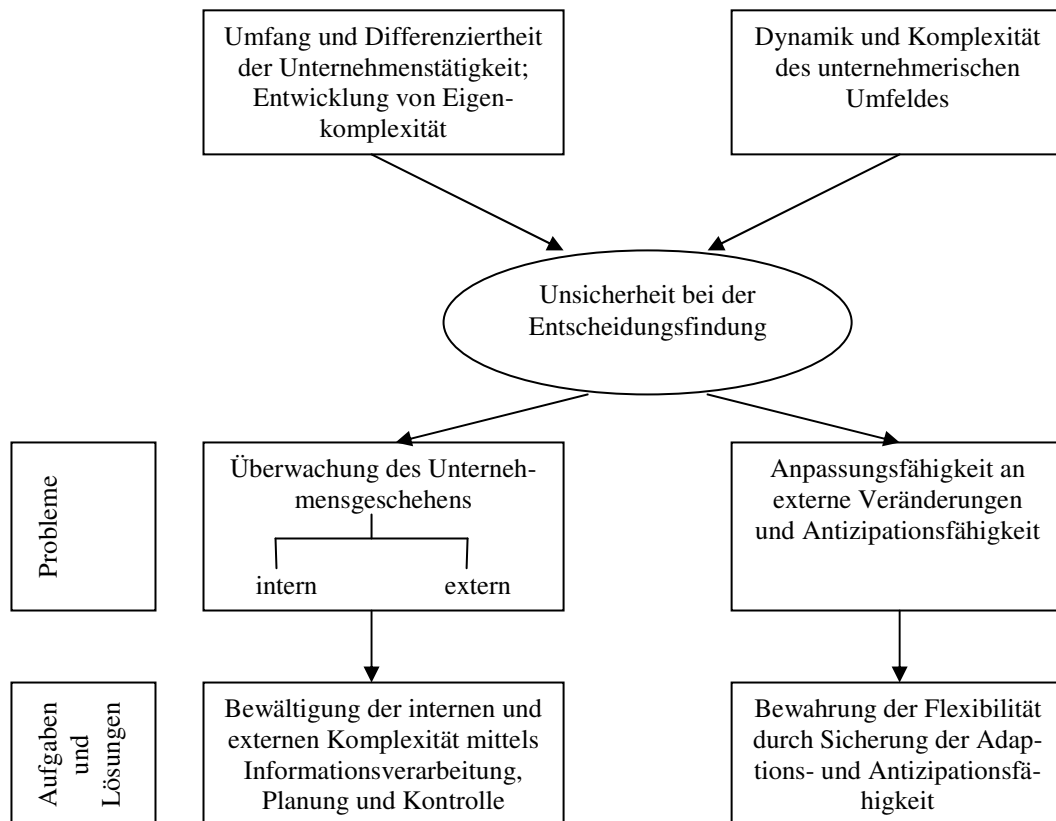


Abbildung 27: Gegenstandsbereich von Controllingkonzepten⁷⁴²

Die zunehmende Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfeldes hat nicht nur auf die betriebliche Praxis sondern auch auf die Entscheidungsfindung Einfluss, da diese durch eine stark abnehmende Prognosegenauigkeit unsicher wird. Dabei stößt - ein zentraler Problembereich für - die Verwendung nur von „hard facts“ hier an ihre Grenzen, d. h. es ist eine Antizipationsfähigkeit der Organisation gefragt, um die Existenzsicherung zu gewährleisten.⁷⁴³ Die nicht bzw. nicht genügende Berücksichtigung

⁷⁴⁰ Vgl. z. B. Hahn 1997, S. 16; Schweitzer/Friedl 1992, S. 142f.

⁷⁴¹ Vgl. Coenberg/Baum 1987, S. 1-10.

⁷⁴² Müller 2002, S. 20.

⁷⁴³ Vgl. Müller 2002, S. 19.

von nicht-monetären Größen in der Planung stellt eine Schwachstelle dar. Viele Managementansätze sind in erster Hinsicht für ein stabiles Umfeld geschaffen und stoßen in einem turbulenter werdenden Umfeld an ihre Grenzen.⁷⁴⁴

Die aufgabenbezogene Controllingforschung beschäftigt sich sowohl mit koordinationsorientierten als auch mit informationsorientierten Ansätzen. Ergänzt wird diese derzeit auch durch den rationalitätsorientierten Controllingansatz. Unter diesem rationalitätsorientierten Ansatz können kontextabhängig sowohl informations- als auch koordinationsorientierte Controllingaufgaben – wie in Abbildung 29 verdeutlicht - subsumiert werden.⁷⁴⁵ Im Folgenden sollen die drei verbreitetsten Controllingkonzepte dargestellt werden.

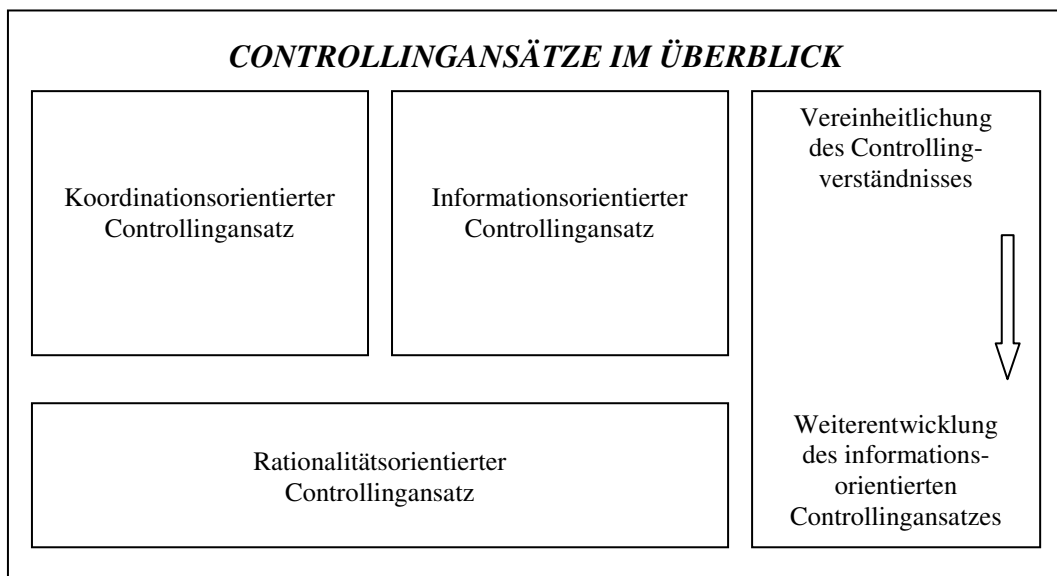


Abbildung 28: Systematisierung der Controllingansätze⁷⁴⁶

4.3.1.2.1 Koordinationsorientierter Controllingansatz

In diesem Ansatz ist die Koordination des Führungssystems die zentrale Aufgabe des Controllings, im Mittelpunkt die Einwirkung auf andere Führungsteilsysteme. Je nach einzelner Konzeption unterscheidet sich das Ausmaß der Koordination. Diese Auffassung über den Aufgabenbereich des Controllings dominiert – trotz Unterschieden in

⁷⁴⁴ Vgl. Johnson/Kaplan 1997.

⁷⁴⁵ Vgl. Lange/Schaefer 2003, S. 400. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition des rationalitätsorientierten Controllingbegriffs zugrunde gelegt.

⁷⁴⁶ Lange/Schaefer 2003, S. 400. In der Literatur existieren zahlreiche Controlling-Konzeptionen. Zu Systematisierungsansätzen von Controlling-Konzeptionen vgl. z. B. Hahn 1997, S. 16-31; Zenz 1998, S. 34ff; Horváth 2003; Küpper 2001, 5ff.

den Auffassungen über Koordinationsziele und Koordinationsumfang - in Theorie und Praxis. Dabei wird Controlling als eine Koordinationsfunktion im Führungssystem angesehen, die Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung verbindet.⁷⁴⁷ Unterschieden werden dabei zwei Typen von koordinationsorientierten Controllingansätzen:⁷⁴⁸

- Ergebniszielorientierte Führungsunterstützungsfunktionen beziehen die Koordinationsaufgabe auf alle Teilplanungen, aber nur auf bestimmte informationelle Subsysteme der Führung;
- Universal zielorientierte Metaführungsansätze dehnen die Koordinationsaufgabe weiter auf sämtliche Subsysteme der Führung aus.

Die Ausrichtung des Controllings ist bei der ergebnisorientierten Führungsunterstützungsfunktion das Ergebnisziel. Die Koordination ist auf die zwei Subsysteme

- informationsverarbeitende Planungs- und Kontrollsystem und
- Informationsverarbeitungssystem

der Führung beschränkt. Innerhalb und zwischen diesen beiden Subsystemen erfolgt die Koordination bezogen auf die Ergebnisoptimierung – als Garant der Existenzsicherung und der erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens - als ausgewähltes Unternehmensziel.⁷⁴⁹

Dieser koordinationsorientierte Controllingansatz wurde maßgeblich geprägt von *Horváth*.⁷⁵⁰ *Horváth* definiert und versteht Controlling als Subsystem der Führung, das die Planung, die Kontrolle und die Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert. Während bei der systembildenden Koordination (Gestaltungsaufgabe) es um die Schaffung einer zur Abstimmung von Aufgaben beitragenden Gebilde- und Prozessstruktur geht, umfasst die systemkoppelnde Koordination (Nutzungsaufgabe) die im Rahmen gegebener Strukturen stattfindenden Abstimmungsprozesse.⁷⁵¹

⁷⁴⁷ Vgl. Möller/Stoi 2002, S. 561.

⁷⁴⁸ Vgl. Hahn 1997, S. 17ff.

⁷⁴⁹ Vgl. Horváth 2003; Hahn/Hungenberg 2001, S. 11ff.

⁷⁵⁰ Vgl. Horváth 1980b, S. 8ff.; Horváth 2003, S. 151.

⁷⁵¹ Vgl. Müller 2002, S. 21f.

Die universal zielorientierte Metaführungskonzeption definiert Controlling als Funktion⁷⁵² der Metaführung. Dabei übernimmt ein dem Führungssystem übergeordnetes Controllingssystem die Koordinationsaufgabe innerhalb und zwischen den Führungsteilsystemen.⁷⁵³ Die Führungsteilsysteme werden als Objekte von Controllingaufgaben aufgefasst und setzen sich aus Planung, Kontrolle, Personalführung, Organisation und Informationsversorgung zusammen. Die Unterteilung des Führungssystems bewirkt eine Aufspaltung der Beziehungen zwischen eng zusammenhängenden Tatbeständen, so dass eine gezielte Abstimmung zwischen den Führungsteilsystemen durch Koordination erforderlich wird. Damit wird durch Controlling der Auf- und Ausbau von Organisationsstrukturen unterstützt, wodurch die Abstimmung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystem möglich wird. Die Mitarbeiter sollen durch Implementierung von Anreizsystemen zu einem zielkonformen Verhalten bewegt werden.⁷⁵⁴

Weber,⁷⁵⁵ einer der Hauptvertreter dieser Controllingkonzeption, postuliert eine auf einer koordinationsorientierten Sicht basierende Metaführungskonzeption, die die Koordinationsaufgabe nicht nur auf das Ergebnisziel fokussiert, sondern auf sämtliche Subsysteme der Führung ausdehnt mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität der Führung zu steigern. Dadurch kann eine Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an externe und interne Veränderungen erzielt werden.

In den letzten Jahren ist die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption unter Kritik geraten. Vor allem wird das Ausmaß der Koordinationsaufgabe in Frage gestellt. Als grundlegende Fähigkeiten des Managements sind Koordinationsfähigkeit, - und ebenso das Controlling, - Lern- und Wandlungsfähigkeit, sowie auch die Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität erforderlich.

Es ist umstritten, wo die Unterstützungsfunktion des Controllings aufhört und wo Management anfängt. Analysen über die Ausgestaltung des Controllings zeigen, dass eine auf das gesamte Führungssystem ausgedehnte Koordinationskonzeption nicht übereinstimmt mit der Praxisrealität, d. h. in der Praxis kaum verbreitet und wenig akzeptiert sowie in der internationalen Diskussion keine Rolle spielt. In der Praxis haben sich die

⁷⁵² Zu den Controllingfunktionen vgl. auch Götze et al. 2001, S. 101f.

⁷⁵³ Vgl. Küpper 1988, S. 168f.; Küpper 2001, S. 15ff.

⁷⁵⁴ Vgl. Küpper 1999, S. 184f.

⁷⁵⁵ Vgl. Weber 1999, S. 31ff.

Controllingaktivitäten auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem als klar umrissene, controllingbezogene Problemstellung fokussiert.⁷⁵⁶

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Koordination, welche neben der Arbeitsteilung das zweite organisatorische Grundprinzip darstellt, welches alle Organisationen charakterisiert.⁷⁵⁷ Fundamentale Inhalte der Organisationslehre werden mit der Koordinationsfunktion zum Gegenstandsbereich des Controllings gemacht. Wenn allen Organisationen gemein ist, dass alle ihre betrieblichen Vorgänge koordiniert werden müssen, dann kann die Koordinationsfunktion sich nicht ohne weiteres als Ausgangspunkt für eine Abgrenzung des Controllings als eigenständiges Fach eignen. Denn „Koordination ist ein Aspekt, der allen Führungshandlungen/Führungssystemen inhärent ist und damit von jedem Teilsystem (mit) umgesetzt werden muss.“⁷⁵⁸ Des Weiteren muss die Annahme, dass die Ergebnisoptimierung die Sicherung der Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens gewährleistet, in Frage gestellt werden. Denn die aus dem betrieblichen Rechnungswesen gewonnenen finanzwirtschaftlichen Lenkungsgrößen sind typische Spätindikatoren, welche nur noch Aussagen darüber machen, wie der Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit war, und lassen sich, wie beispielsweise das Betriebsergebnis, überwiegend indirekt beeinflussen. Wichtig für die Sicherung der Existenz und Entwicklung des Unternehmens sind vor allem Größen wie Kunden- Mitarbeiterzufriedenheit oder die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, die bei der Gewinnung von Ziel- und Lenkungsgrößen als Erfolgspotenziale im Vordergrund stehen sollten.⁷⁵⁹

4.3.1.2 2 Informationsorientierter Controllingansatz

Im informationsorientierten Controllingansatz steht im Wesentlichen die bedarfsgerechte Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen, welche aus dem Rechnungswesen gewonnen werden, im Mittelpunkt. *Reichmann* als Vertreter des informationsorientierten Controllingverständnisses versteht primär unter Controlling eine rechnungs-

⁷⁵⁶ Vgl. Weber/Schäffer 2000a, S. 109; Müller 2002, S. 24; Lange/Schaefer 2003, S. 400. Vgl. auch zu einer zusammenfassenden Darstellung der Kritikpunkte Müller 1996b.

⁷⁵⁷ Vgl. Müller 1996b, S. 144 und die darin enthaltene Literatur.

⁷⁵⁸ Vgl. Müller 1996b; Wall 2000, S. 295; Pietsch/Scherm 2001, S. 207; Müller 2002, S. 25.

⁷⁵⁹ Vgl. Müller 2000, S. 27ff.; Müller 2002, S. 24f. Die Abbildung 40 gibt einen Überblick über ausgewählte Controllingkonzepte.

wesengestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität.⁷⁶⁰ Dieser Ansatz lässt sich unterscheiden in drei Typen:

1. Das informationsversorgungsorientierte Controllingkonzept versteht das Controlling als das betriebliche Informationssystem, das durch eine gezielte bzw. entscheidungsproblembezogene Informationsversorgung die Führung des Unternehmens unterstützt. Die Informationsversorgung erstreckt sich dabei auch auf markt- und kundenbezogene sowie interne nichtfinanzielle Informationen und deren Früherkennung, damit rechtzeitig Steuerungsimpulse auslöst werden können.⁷⁶¹
2. Nach dem regelungs- und steuerungsorientierten Controllingkonzept umfasst das Controlling als ein kybernetischer Prozess bzw. kybernetisches System die Führungsfunktionen Planung, Kontrolle und teilweise auch die Informationsversorgung.⁷⁶²
3. Das führungsorientierte Controllingkonzept setzt Controlling der Unternehmensführung gleich und erweitert die Aufgaben der Planung, Kontrolle und Information um die der Organisation.⁷⁶³

Durch den Ausbau insbesondere des internen Rechnungswesens zu einem entscheidungsorientierten Instrument der Unternehmensführung sowie den Einsatz geeigneter IT-gestützter Systeme wie z. B. des Kosten-, Investitions- und Finanzmanagements erhält das informationsorientierte Controlling die informatorische Basis für eine empfan- gerorientierte Bereitstellung entscheidungsorientierter Informationen. Diese Entwicklung begründet die Kritik an diesem Controllingansatz. Denn die zur Fundierung von Führungsentscheidungen bedarfsgerecht aufbereiteten Informationen, insbesondere auch aus dem Rechnungswesen, können keine eigenständige Controllingkonzeption begründen. Sie können als notwendige Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens angesehen werden. Aufgaben, die nach diesem Controllingkonzept

⁷⁶⁰ Vgl. Reichmann 2001, S. 10; Friedl 2003, S. 152; Lange/Schaeffer 2003, S. 401ff und die darin angegebene Literatur.

⁷⁶¹ Vgl. Reichmann 1996, S. 561f.; Horváth 2001, FAZ v. 28.05.2001, S. 33. Hahn ordnet die Planung und Kontrolle, die Planungs- und Kontrollrechnung bzw. die Planungs- und Kontrollsysteme in den Führungsprozess des Unternehmens ein. Er sieht die generelle Aufgabe des Controllings als „die informationelle Sicherung bzw. Sicherstellung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und auch Überwachung des gesamten Unternehmensgeschehens, vielfach verbunden mit einer Integrations- bzw. Systemgestaltungsfunktion und grundsätzlich verbunden mit einer Koordinationsfunktion.“ Hahn ordnet allen Stufen des Planungs- und Kontrollsystems die erforderlichen ergebnis- und liquiditätsorientierten Informationen zu. Vgl. Günther/Niepel 2000, S. 231; Hahn/Hungenberg 2001.

⁷⁶² Vgl. Baum et al. 2004, S. 3f.; Günther 1997, S. 67ff.

⁷⁶³ Vgl. Bramseman 1990, S. 44ff.; Raps 2003a, S. 191.

erfüllt werden, können grundsätzlich auch anderen Führungsfunktionen zugeordnet werden.⁷⁶⁴

4.3.1.2.3 Rationalitätsorientierter Controllingansatz

Sicher ist, dass die oben genannten Controllingkonzepte wichtige Beiträge für die konzeptionelle Fundierung des Controllings leisten, aber sie sind mit Schwächen⁷⁶⁵ behaftet.⁷⁶⁶ In der jüngeren Fachliteratur wird daher intensiv über eine Erweiterung der oben genannten Controllingkonzepte diskutiert. Daran anknüpfend lassen sich folgende zwei Typen ausmachen, die sich aus einer veränderten Sicht mit den konzeptionellen Grundlagen des Controllings beschäftigen:⁷⁶⁷

- *Weber* und *Schäffer* vertreten in jüngerer Zeit die Ansicht, dass das Controlling die Aufgabe der Sicherstellung einer angemessenen Führungsrationalität durch Informationsversorgungs-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaktivitäten innehat. Dies bedeutet die Entwicklung eines kontextabhängigen Lösungsansatzes für bestimmte Führungsprobleme. Zur Erreichung der Rationalitätssicherung⁷⁶⁸ der Führung sind die Aufgaben⁷⁶⁹ des Controllings Entlastung, Ergänzung und Begrenzung des Managements. Diese rationalitätssichernden Maßnahmen setzen an den Fähigkeiten (Können) und der Bereitschaft (Wollen) der Manager an, um Rationalitätsverluste möglichst zu vermeiden. (vgl. Abb. 29) Dabei wird der Begriff Rationalität als Zweckrationalität⁷⁷⁰ definiert bzw. vereinfacht als zielorientiertes Handeln, welches sich durch das „fruchtbare“ Zusammenspiel zwischen Reflexion – wissensbasierte Willensbildung – und Intuition in den einzelnen Führungszyklusphasen vollzieht.⁷⁷¹

⁷⁶⁴ Vgl. Lange/Schaefer 2003, S. 400; Möller/Stoi 2002, S. 564f.

⁷⁶⁵ Für eine ausführliche Darstellung und Kritik vgl. auch Eschenbach/Niedermayr 1996, S. 51ff.

⁷⁶⁶ Vgl. auch Müller 2003b, S. 481ff.

⁷⁶⁷ Vgl. Pietsch/Scherm 2001, S. 207ff.; Götze et al. 2001, S. 102f.

⁷⁶⁸ Zu einer kritischen Diskussion der Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings vgl. z. B. Irrek 2002, S. 46ff.

⁷⁶⁹ Zu den Controlleraufgaben zur Rationalitätssicherung der Führung vgl. Weber/Schäffer 2001b, S. 2ff; Weber 2003, S. 183ff.

⁷⁷⁰ Zweckrationalität bezieht sich auf die Effizienz und Effektivität des Handelns der Akteure. Die mit den Führungsaufgaben betrauten Instanzen handeln mit kognitiven Begrenzungen bzw. mit opportunistischen Zielsetzungen. Deren Könnens- und Wollensdefizite führen zu Rationalitätsdefiziten, denen das Controlling entgegenzuwirken hat. Vgl. Möller/Stoi 2002, S. 563; Dyckhoff/Ahn 2001, S. 111f.

⁷⁷¹ Vgl. Weber 1999, S. 32-42; Weber/Schäffer 2001a, S. 75f.; Götze et al. 2001, S. 102. Für eine kritische Diskussion des Begriffs Reflexion vgl. z. B. Pietsch/Scherm 2000, 401. Zu Rationalitätskonzepten vgl. auch Brockhoff 2003, S. 35f.

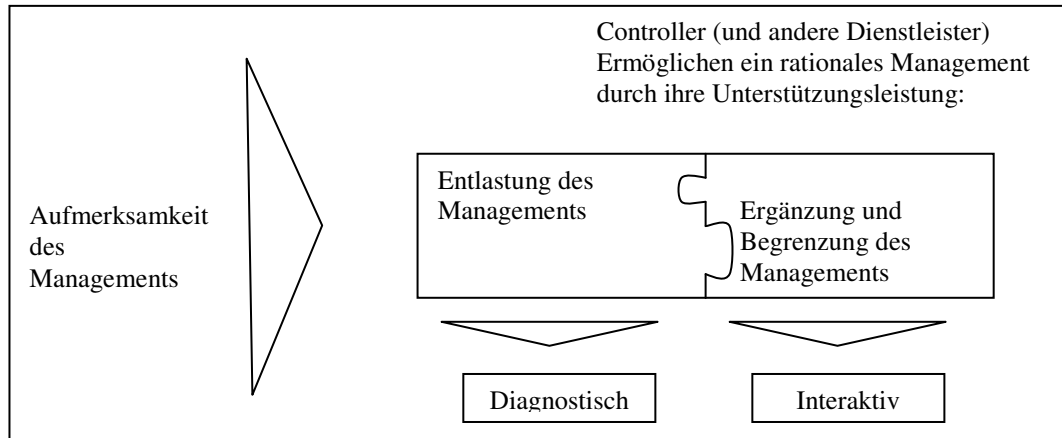


Abbildung 29: Controlling als Funktion: Rationalitätssicherung der Führung⁷⁷²

- Pietsch* und *Scherm* interpretieren dagegen Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion.⁷⁷³ Die Führungsfunktion dabei ist die Reflexion der getroffenen Entscheidungen und der funktionsinternen und –übergreifenden Abstimmung dieser Entscheidungen. Die funktionsinterne und –übergreifende Reflexion soll die Gefahr einer falschen Selektion verringern. D. h., die Unternehmensführung ist ein permanentes Zusammenspiel zwischen Selektion und Reflexion. Darüber hinaus hat Controlling eine Koordinationsaufgabe der Unternehmensführung, so dass aus dieser Führungsfunktion die Führungsunterstützungsfunktion abgeleitet wird. Um dabei die Reflexionsaufgabe erfüllen zu können, ist eine funktionsübergreifende, informatorische Gesamtsicht notwendig, wodurch die Interdependenzen zwischen den Führungsfunktionen berücksichtigt werden können.⁷⁷⁴

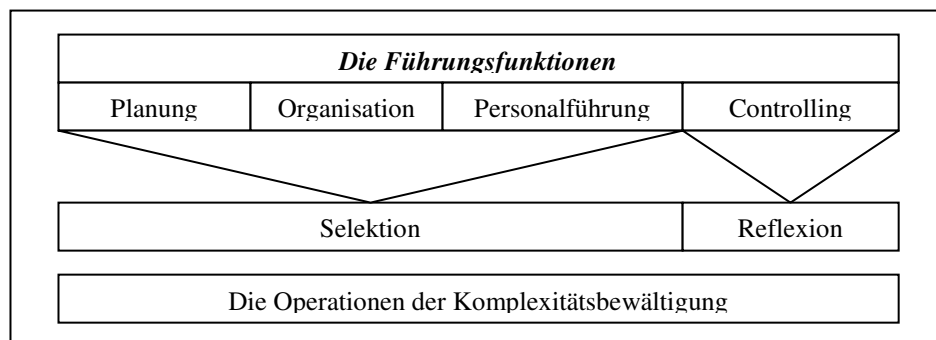


Abbildung 30: Die Führungsfunktionen und die Operationen der Komplexitätsbewältigung⁷⁷⁵

⁷⁷² Vgl. Weber/Schäffer 2001b; Möller/Stoi 2002, S. 563f und die darin angegebene Literatur.

⁷⁷³ Vgl. Pietsch/Scherm 2000.

⁷⁷⁴ Vgl. Pietsch/Scherm 2000, S. 404-407; Pietsch/Scherm 2001, S. 207ff.

⁷⁷⁵ Pietsch/Scherm 2001, S. 211.

4.4 Besonderheiten des Controllings in jungen Unternehmen

Die Konsolidierung der sogenannten ‚New Economy‘ hat erkennen lassen, dass nicht nur die Euphorie an den Kapitalmärkten übertrieben war, sondern auch die Start-Up-Unternehmen ungenügende Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssysteme aufgewiesen haben. Die Ursachen des Scheiterns von vielen jungen Unternehmen sind insbesondere nicht nur auf unausgewogene Geschäftskonzepte sondern auch auf unzureichendes oder sogar auf fehlendes Controlling zurückzuführen.⁷⁷⁶ Nach einer Umfrage geben zwar die meisten KMU an, Controlling zu betreiben. Bei einer näheren Betrachtung handelt es sich hierbei vorwiegend um ein externes Controlling, z. B. durch den Steuerberater.⁷⁷⁷ Damit steht im Zentrum für eine erfolgsversprechende Unternehmensgründung sowohl ein guter Business Plan als auch ein effektives Controlling.⁷⁷⁸

Die Folge dieser Erkenntnis ist eine stärkere Auseinandersetzung mit Controllingssystemen für junge Unternehmen in der Wissenschaft und Praxis.⁷⁷⁹ Bisherige Untersuchungen für Controllingssysteme sind hauptsächlich für Großunternehmen erfolgt. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Controllingssysteme für junge Unternehmen sinnvoll sind und welche Kennzahlensysteme⁷⁸⁰ hierbei eingesetzt werden sollen.⁷⁸¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Zusammensetzung der kritischen Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf der Entwicklung eines Unternehmens verändert. Es können z. B. Wertewandel bei Konsumenten, andere Anforderungen an Produkte, veränderte Konjunkturlagen usw. auftreten, so dass bei Bedarf die KEF-Analyse erneut durchzu-

⁷⁷⁶ Nach den Ergebnissen einer Studie zum Stand des Controllings in KMU wird strategisches Controlling in KMU nur zu Eindrittel eingesetzt. Des Weiteren nimmt nur die Hälfte der KMU zu Strategieumsetzung Informationstechnologien als Unterstützung. Und bei der Kostenrechnung werden Deckungsbeitragsrechnung, innerbetriebliche Leistungsverrechnungen und Umlagen eingesetzt. Prozesskostenrechnung und Target Costing werden weniger angewendet. Vgl. hierzu Rautenstrauch/Müller 2006, S. 226ff; Biel 2007, S. 11f. Die traditionelle BWL bietet eine Vielzahl von möglichen Berechnungskonzepten an, die sich nicht nur auf Ist-Zahlen, sondern auch auf Planzahlen anwenden lassen. Diese können z. B. die Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung sowie Prozesskosten- oder Deckungsbeitragsrechnungen sein. Vgl. hierzu z. B. Klandt 1999, S. 205.

⁷⁷⁷ Vgl. Kummert 2004.

⁷⁷⁸ Vgl. Klar et al. 2003, S. 606; Bassen/Gröne 2003, S. 293.

⁷⁷⁹ Vgl. z. B. Kosmider 1994; Legenhausen 1998; Dintner 1999; Klett et al. 1998; Klett et al. 2000; Achleitner/Bassen 2002; Achleitner/Bassen 2003.

⁷⁸⁰ Zu Funktionen von Kennzahlen bei der Unternehmensführung vgl. Brändle et al. 2005, S. 897ff.

⁷⁸¹ Vgl. Achleitner/Bassen 2002, 1194f.; Bassen/Gröne 2003, S. 293; Rautenstrauch/Müller 2005, S. 189ff.; Ruchhöft/Krey 2006, S. 230ff. Zu Anforderungen an Controllingssysteme vgl. dazu Achleitner/Bassen 2002, S. 1194.

führen ist.⁷⁸² Ein dynamischer, von den Lebenszyklusphasen abhängiger Aufbau des Kennzahlensystems kann für die Unternehmenssteuerung bewirken, dass eine Fokussierung auf die jeweils zentralen Faktoren erzielt wird. In Folge wird für jede Phase ein dezidierter Umsetzungs- und Prioritätenplan abgeleitet und eine Zielerreichungskontrolle durchgeführt. Damit werden Kennzahlen nicht nur als Mess- und Kontrollsysteme benutzt, sondern sie werden zu einem wichtigen Instrument in Planung, Reporting, Steuerung und Mitarbeiterführung gemacht und eingesetzt. Dabei wird ein angemessener Komplexitätsgrad gewahrt und die Überforderung des Managements in kritischen Entwicklungsphasen vermieden.⁷⁸³

In diesem Zusammenhang können auch die Anforderungen der Kapitalgeber eine wichtige Rolle spielen, so dass die Beeinflussung des Unternehmenswertes⁷⁸⁴ bei den Start-Up-Unternehmen wegen ihrer Nähe zu den Kapitalmärkten eine besondere Rolle einnimmt. Die Kapitalmärkte sind einerseits Eigenkapitallieferanten bei der Finanzierung des Wachstums der jungen Unternehmen. Andererseits wird die Höhe des Verkaufserlöses der Beteiligungsanteile bzw. die Investitionsrendite der Venture Capital-Gesellschaften bestimmt über die Kapitalmärkte.⁷⁸⁵

Die Venture Capital-Gesellschaften haben wegen der großen Informationsasymmetrien und des besonderen Risikos ihrer Investitionen ein besonderes Interesse daran, die für ihr Controllingssystem benötigten Informationen aus dem Controllingssystem der Start-Up-Unternehmen zu erhalten, welche als Grundlage des externen Reporting dienen soll.⁷⁸⁶

⁷⁸² Vgl. Klandt 1999a, S. 106.

⁷⁸³ Vgl. Bassen/Gröne 2003, S. 298.

⁷⁸⁴ Um die Werthaltigkeit von erstellten Geschäftsplänen überprüfen zu können, kann die periodische Erfolgsmessung und die Investitionsrechnung um eine vereinfachte Unternehmensbewertung ergänzt werden. Vgl. z. B. Borowicz 2005, S. 368ff. und die darin angegebene Literatur; Achleitner 2001b, S. 927ff.; Großfeld et al. 2005, S. 2ff.; Peemöller 2005, S. 30ff.

⁷⁸⁵ Vgl. Achleitner/Bassen 2002, S. 1192f; Klar et al. 2003, S. 604f.

⁷⁸⁶ Vgl. Achleitner/Bassen 2002. Welche Bedeutung Venture-Capital-Gesellschaften verschiedenen Stufen des Controlling in den unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung im Rahmen der Early-Stage-Phase beimessen wird dargestellt in Bassen/Gröne 2003, S. 294ff. In ihrer Studie stellen Bassen und Gröne fest, dass aus Sicht der Investoren eine Finanzbuchhaltung und eine Cash-Flow-Rechnung für Start-Up-Unternehmen als Grundvoraussetzung angesehen werden. Eine funktionierende Kosten- und Leistungsrechnung inklusive Deckungsbeitragsrechnung sowie eine Investitionsrechnung werden von mittlerer bis hoher Bedeutung angesehen, wobei mit Ausnahme der Investitionsrechnung diese Instrumente nur Informationen für kurzfristige Entscheidungen liefern, so dass sie für Start-Up-Unternehmen mit einer Wertgenerierung in der Zukunft nur bedingt geeignet erscheinen. In Bezug auf die phasenbezogene Analyse der Anforderungen zeigt sich, dass vor allem in frühen Phasen generell geringe Anforderungen an die Controllingssysteme von Start-Up-Unternehmen gestellt wer-

Beim Aufbau des Controllingsystems ist insbesondere auf die Größe des jungen Unternehmens zu achten. Bei den jungen Unternehmen, welche finanziell schwach ausgestattet sind – dies tritt besonders bei den jungen Unternehmen auf, welche ohne finanzielle Unterstützung von z. B. Venture Capital starten – ist insbesondere das operative Controllingsystem mit starker Ausrichtung auf die Sicherstellung der Liquidität besonders wichtig, da die Sicherstellung einer jederzeitigen Zahlungsfähigkeit in Start-Up-Unternehmen mit in der Regel begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten eine lebensnotwendige Anforderung darstellt.⁷⁸⁷

Das strategische Management der Geschäftsführung ist bei Start-Up-Unternehmen dagegen oft nur unzureichend ausgeprägt. Aufgabe des statistischen Managements ist die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen. Letztere bestimmen den Unternehmenswert als Barwert der zukünftigen Cash Flows.

Das strategische Controlling muss hier die Führung sowohl im Prozess der Strategiefindung als auch –formulierung unterstützen. Darüber hinaus muss das Controllingsystem die geeigneten Instrumentarien zur Strategieumsetzung und –kontrolle zur Verfügung stellen. Hierfür stellt die BSC ein geeignetes Instrumentarium dar.⁷⁸⁸ Über die BSC werden strategische und operative Ziele zusammengeführt. Durch die Verknüpfung der strategischen und operativen Unternehmensziele führt der Einsatz der BSC zu einer Kopplung des strategischen und operativen Controllings (vgl. Abb. 31).

den, jedoch auch kaum zufriedenstellende Lösungen vorliegen bzw. in der Praxis bekannt und verbreitet sind. Des Weiteren werden neben den klassischen Instrumenten - rentabilitätsorientierte Instrumente wie z. B. ROI oder integrierte Plan- und Berichtssysteme, in denen Rentabilitäts- und Liquiditätsrechnung bzw. das externe und interne Rechnungswesen zusammengeführt werden – besonders den nicht-monetären Kennzahlen ein hohes Gewicht beigemessen aber wie diese konkret auszugestalten sind bleibt offen. Vgl. hierzu Bassen/Gröne 2003, S. 297.

⁷⁸⁷ Vgl. Klar et al. 2003, S. 602f.

⁷⁸⁸ Vgl. Klar et al. 2003, S. 606.

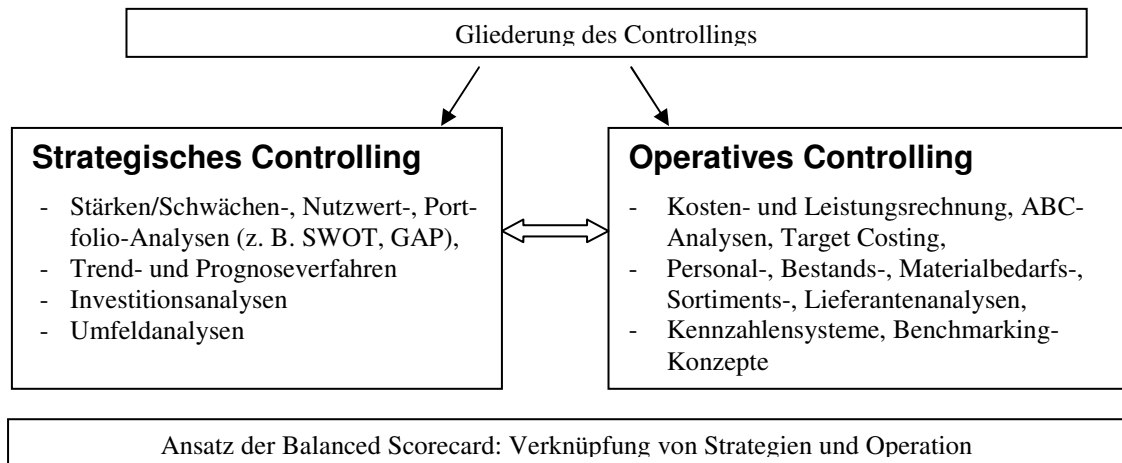


Abbildung 31: Verknüpfung von Strategie und Operation als Ansatz der BSC⁷⁸⁹

Dabei muss ein wirkungsvolles Controllingssystem besonders für ein junges innovatives Unternehmen insbesondere wegen der Größe Anforderungen wie Schnelligkeit, geringe Kosten, Transparenz, Flexibilität, zeitnahe Informationsbereitstellung und Relevanz erfüllen. Voraussetzung für ein wirkungsvolles Controlling im Unternehmen ist die Integration von strategischen und operativen Controlling-Bestandteilen. Integration heißt dabei z. B. die Integration strategischer und operativer Unternehmensplanung in einer Software, verknüpft mit qualitativen Aspekten des BSC-Ansatzes und des Frühwarn- bzw. Risikomanagement-Gedankens. Dies bedeutet, die unterschiedlichen Planungsebenen müssen miteinander verknüpft werden, so dass die langfristig ausgerichteten strategischen Ziele mittels kurz- und mittelfristiger operativer Planungen konkretisiert und mit diesen in Einklang gebracht werden können.⁷⁹⁰ Des Weiteren sind auch die phasenspezifischen kritischen Erfolgsfaktoren als Risikofaktoren in die Unternehmensplanung zu integrieren, so dass diese mittels der BSC bei der Unternehmenssteuerung ihre Berücksichtigung finden.

Den Kern eines wirkungsvollen Controllingssystems bildet dabei das Rechnungswesen. In jungen Unternehmen ist eine strukturierte Datenerfassung eine notwendige Grundvoraussetzung, die jedoch in Start-Up-Unternehmen nicht selten vernachlässigt wird.⁷⁹¹

⁷⁸⁹ Bornheim/Stüllenberg 2002, S. 285.

⁷⁹⁰ Vgl. Höfer/Seidel 2005, S. 222.

⁷⁹¹ Vgl. Klar et al. 2003, S. 603. Zu den Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen vgl. z. B. Bonnemeier 2003, S. 6181ff.

4.5 Traditionelle Kennzahlen- und Performance Measurement-Systeme

4.5.1 Traditionelle Kennzahlensysteme der Unternehmenssteuerung

Kennzahlensysteme sind „eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“ Sie dienen als Basis für Führungsentscheidungen. Sie dienen nicht nur als Entscheidungshilfe, sondern werden eingesetzt als Planungsvorgabe, zur Informationsversorgung sowie als Steuerungsinstrument, Analyseinstrument und Frühwarnsystem. Eine große Bedeutung kommt den Kennzahlen im operativen Controlling zu. Controlling mit Kennzahlen hat den Vorteil, dass große, schwer überschaubare Datenmengen sich zu wenigen aussagekräftigen Größen verdichten lassen.⁷⁹²

In der jüngeren Zeit sind diese traditionellen rechnungswesenbezogenen Erfolgsmaße, wie z. B. ROI zur Unternehmenssteuerung sowie zur Messung des finanziellen Unternehmenserfolgs, nicht nur wegen ihrer Vergangenheitsorientierung sondern auch wegen ihrer Eindimensionalität unter Kritik geraten. Kritisiert wird unter anderem „die zugrunde gelegte Annahme bezüglich der obersten Unternehmenszielsetzung und die daraus resultierende Wahl einer periodenbezogenen finanziellen Größe als Spitzenkennzahl.“⁷⁹³ Denn nicht die Maximierung des Periodenerfolgs, d. h. des kurzfristigen finanziellen Erfolgs, ist die oberste Zielsetzung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, sondern die Maximierung des langfristigen finanziellen Unternehmenserfolgs. Ein Problem ist dabei, dass sich der kurz- und der langfristige finanzielle Unternehmenserfolg genau entgegengesetzt verhalten können. D. h. eine Realisierung des langfristigen finanziellen Unternehmenserfolgs kann oft nur unter Minderung des kurzfristigen finanziellen Erfolgs erreicht werden. Zur Sicherung der langfristigen Unternehmensexistenz ist daher die Verbindung zwischen den operativen und strategischen Unternehmenszielen sinnvoll.

⁷⁹² Vgl. Lachnit 1976, S. 219; Reichmann 1997, S. 23; Weber/Schäffer 2000b, S. 2; Reichmann 2001, S. 19ff. In der Literatur sind verschiedene Kennzahlensysteme zur Steuerung eines Unternehmens zu finden, von denen das bekannteste das im Jahre 1919 entwickelte DuPont-Kennzahlensystem ist. Dieses Kennzahlensystem setzt die Maximierung des Gewinns in Relation zum Kapitaleinsatz. Die oberste Kennzahl dabei ist die Größe ROI (Return on Investment). Vgl. hierzu Perridon/Steiner 2004, S. 579ff. Um ein Kennzahlensystem als Steuerungsinstrument für ein Unternehmen als Ganzes einsetzen zu können, muss sich die oberste Unternehmenszielsetzung als übergeordnetes Ziel in der Spitzenkennzahl des Systems niederschlagen. Vgl. Botta 1997; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 516.

⁷⁹³ Vgl. Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 518.

Darüber hinaus sind die traditionellen Kennzahlen gekennzeichnet durch ein geringes Maß an Ausgewogenheit und fehlende Verknüpfung zu wesentlichen Aspekten des Unternehmensumfelds wie z. B. Qualität. Detaillierte und differenzierte Aussagen über Ursachen bestimmter Entwicklungen im Unternehmen sowie die Beurteilung von einzelnen Maßnahmen zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind mit Hilfe dieser Finanzkennzahlen wenn überhaupt nur eingeschränkt möglich. Und eine starke Komprimierung gewährt zwar eine bessere Übersichtlichkeit, wirkt sich aber bezüglich Verständnis und Nutzung von Mitarbeitern im Tagesgeschäft nachteilig aus.⁷⁹⁴

Die Kritik der vergangenen Jahre führt zur Entwicklung verbesserter, am ökonomischen Unternehmenswert orientierter Erfolgsgrößen wie CFROI oder EVATM.⁷⁹⁵ Mit dieser Entwicklung ist zwar erreicht, dass die Messung des finanziellen Unternehmenserfolgs verbessert wird, aber die Fragen der Steuerung des Unternehmenserfolgs werden ungenügend beantwortet. Zwar zählt letztlich nur der finanzielle Unternehmenserfolg, aber „der alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen“ hindert „Organisationen an zukünftigen wertschöpfenden Tätigkeiten“.⁷⁹⁶

Darüber hinaus haben solche in der betrieblichen Praxis benutzten Steuerungsgrößen wie ROI, Cash Flow u.a. das Problem, dass sie durch die Gewinnung insbesondere aus dem Jahresabschluss Spätindikatoren darstellen. D. h., sie sind das heutige Ergebnis von Entwicklungen und Entscheidungen in der Vergangenheit, und ermöglichen daher bei langfristigen Zielen kein frühzeitiges Handeln.⁷⁹⁷

Diese Erkenntnis, dass Unternehmen nicht allein mit finanziellen Kennzahlen gesteuert werden können, ist nicht neu. Seit den fünfziger Jahren wurden mit ähnlichen Begründungen auch nicht-monetäre⁷⁹⁸ Werte enthaltende Kennzahlensysteme gefordert.⁷⁹⁹

⁷⁹⁴ Vgl. Sure/Thiel 1999, S. 54; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 518 und die darin angegebene Literatur.

⁷⁹⁵ Vgl. Stewart 1999.

⁷⁹⁶ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. VII; Michel 1997, S. 275; Ittner/Larcker 1998, S. 209ff; Weber/Schäffer 2000b, S. 3f.

⁷⁹⁷ Vgl. Friedag/Schmidt 1999, S. 42; Müller 2001, S. 214.

⁷⁹⁸ Unter nicht-monetären Kennzahlen werden finanziell nicht abbildbare Performance-Indikatoren des Leistungserstellungsprozesses verstanden wie z. B. die Bereiche Kunden, Prozesse usw. Vgl. hierzu z. B. auch Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft 2001, S. 989ff.

⁷⁹⁹ Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 5.

Im Laufe der Zeit sind verschiedene Kennzahlensysteme entwickelt worden, um Beziehungen zwischen Einfluss- und Ergebnisgrößen und damit Wertschöpfungsprozesse nachzubilden. Die Spannbreite der Entwicklung reicht von klassischen Systemen wie z. B. dem DuPont-System,⁸⁰⁰ bei denen rein monetäre Größen verwendet werden, bis hin zu modernen integrierten Systemen, wie etwa der Balanced Scorecard, bei denen insbesondere monetäre und nichtmonetäre Kennzahlen integriert werden.⁸⁰¹

Auf die Bedeutung dieser nicht-finanziellen Kennzahlen wird in der Controlling-Literatur seit längerem hingewiesen. Es wurden z. B. für das strategische Controlling Frühwarnsysteme⁸⁰² mit finanziellen und nicht-finanziellen Indikatoren entwickelt.⁸⁰³

4.5.2 Performance-Measurement-Ansätze

Die Kritik an den traditionellen Kennzahlensystemen führte dazu, dass nach Möglichkeiten gesucht wurde, diese weiter zu entwickeln und neue Kennzahlensysteme zu generieren.⁸⁰⁴ Die verschiedenen neuen Kennzahlensysteme werden im Allgemeinen als Performance-Measurement-Systeme bezeichnet. Sie haben das Ziel, zur Leistungsmes-

⁸⁰⁰ Vgl. DuPont 1959.

⁸⁰¹ Vgl. Ittner/Larcker 1998; Weber/Schäffer 2000d; Young/O'Byrne 2001.

⁸⁰² Es gibt keine verlässliche Methode der Insolvenzfrüherkennung, da die Krisenursachen zu vielschichtig sind. Es sind jedoch eine Vielzahl von Frühwarnsystemen entwickelt worden. Zu den operativen Frühwarnsystemen zählen mathematische Kennzahlensysteme, Cash Flow als Krisensignalwert, Bilanzkennzahlen, Bilanzanalyse. Ihr Vorteil liegt darin, dass es um vermeintlich „harte“ Faktoren handelt. Nachteilig ist, dass sie vergangenheitsgestützt sind. Dem gegenüber gehören zu den strategischen Frühwarnsystemen die Marktbeobachtung, Operationen von Wettbewerbern, Produktentwicklungen, anstehende Gesetzesänderungen usw. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie zukunftsgestützt sind. Der Nachteil ist, dass es zu Beginn nur „schwache“ Signale gibt, die noch die Gefahr der Fehlinterpretation bergen. Vgl. Giegler 2007, eingesehen am 26.07.2007. Zu den Entwicklungsstufen der Frühwarnsysteme und der inhaltlichen Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung vgl. z. B. Müller 1996a, S. 208ff; Horváth&Partner 2000, S. 11ff.; Müller 2001, S. 215ff. Bei Frühwarnsystemen oder Früherkennungssystemen handelt es sich um Systeme zur frühen Erkennung bzw. Antizipation möglicher Gefahren für das Unternehmen. Durch die Früherkennung von Informationen wird die Option geschaffen, mit zeitlichem Vorlauf Hinweise auf mögliche Entwicklungen der Zukunft zu erhalten und überlegt zu handeln. Im Rahmen dieser Arbeit ist durch den Einsatz der BSC die 4. Generation der Früherkennungssysteme gemeint, die auch wesentliche Aspekte, Ansätze und Instrumente der 2. und 3. Generation innehat. Zentraler Ansatzpunkt der 4. Generation der Früherkennungssysteme ist, dass jedes Unternehmen oder auch jede Organisation durch ein komplexes Beziehungsmuster mit seiner Umwelt verflochten ist. So werden ausgehend von den Unternehmenszielen neben der Identifikation relevanter Beobachtungsbereiche insbesondere die Indikatorverkettungen über die Beobachtungsbereiche hinweg transparent gemacht und analysiert. Damit liegt der Schwerpunkt der 4. Generation in der Herausarbeitung der Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren und Zielgrößen und bilden damit die Grundlage für moderne Managementsysteme wie die BSC. Vgl. Weber/Schäffer 1998b, S. 12; Gleißner/Füser 2000, S. 933; Müller 2001, S. 216f und die darin enthaltene Literatur.

⁸⁰³ Vgl. Weber/Schäffer 1998a, S. 347f.

⁸⁰⁴ Vgl. Klingebiel 1999, S. 3-9; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 516.

sung integrierte Kennzahlen zu entwickeln, um sie in der Unternehmenspraxis umzusetzen. Hierdurch soll unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien die Beurteilung der erbrachten Leistungen und Leistungspotenziale des Unternehmens ermöglicht werden.⁸⁰⁵

In der Literatur existieren zahlreiche Performance-Measurement-Ansätze.⁸⁰⁶ Ihre Zielsetzung ist, die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Geschäfts- oder Leistungsebenenergebnisse durch mehrdimensionale Kennzahlen zu beurteilen. Darüber hinaus kann ihr Einsatz eine Verhaltensfunktion innehaben, wenn Mitglieder der Organisation ihr Verhalten an Größen orientieren, die gemessen und dokumentiert werden.⁸⁰⁷ Im Folgenden werden exemplarisch einige dieser Ansätze, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben skizziert:⁸⁰⁸

4.5.2.1 Die Performance-Pyramid

Der Performance-Pyramid-Ansatz⁸⁰⁹ geht auf *McNair*, *Lynch* und *Cross* zurück. Die Grundlage für die Pyramide bildet die Leistungsebene „department and work centers“. Die Pyramide ermöglicht eine stufenweise Darstellung, mit der die Marktanforderungen und finanzielle Erwartungen der Investoren und ihrer Einflussfaktoren gezeigt werden können. Die Zielsetzungen dieses Konzepts können wie folgt zusammengestellt werden:

- Auf der Unternehmensstrategie basierende Zielvorgaben des Top-Managements formulieren und in alle Organisationseinheiten herunter brechen;
- Informationen zeitnah und leistungsgerecht sowohl leistungsebenenübergreifend als auch auf jeder Leistungsebene zur Verfügung stellen;

⁸⁰⁵ Vgl. z. B. Armstrong 1994; Lapsley/Mitchell 1996; Klingebiel 1999; Gleich 2001; Günther/Grüning 2002; Sandt 2005. In der Literatur werden teilweise die Begriffe „Performance Measurement“ und Performance Management“ unzutreffend synonym verwendet. Während Performance Management allgemein zu fassen und spezifischen Prozessen auf der Führungsebene zuzuordnen ist, stellt Performance Measurement integrierte Kennzahlensysteme dar, die zur Leistungsmessung entwickelt worden sind. Mithin können sie als eine wesentliche Teilmenge des Performance Managements aufgefasst werden. Vgl. Klingebiel 1999, S. 13-19.

⁸⁰⁶ Eine Übersicht über Forschungsentwicklung und –stand vgl. Sandt 2005, S. 430ff.

⁸⁰⁷ Vgl. Ansari/Bell 1997, S. 168; Günther/Grüning 2002, S. 5.

⁸⁰⁸ Vgl. Klingebiel 1998; Klingebiel 1999; Wurl/Mayer 2000; Weber/Schäffer 2000, S. 5f.; Gleich 2001; Neely et al. 2003 und die darin enthaltene Literatur.

⁸⁰⁹ Vgl. McNair et al. 1990; Lynch/Cross 1993, S. E4ff. Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre haben amerikanische Beratungsgesellschaften wie Andersen Consulting oder Ernst & Young Konzepte auf der Grundlage der Performance Pyramide von Lynch und Cross entwickelt – die bekannteste ist die BSC. Auf diese Konzepte – ausgenommen BSC - wird hier nicht eingegangen. Hierzu wird auf die weiterführende Literatur verwiesen. Vgl. für einen Überblick z. B. Klingebiel 1999; Werner 2000, S. 455.

- Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen;
- Kommunikation und Berichtigung der Leistungskennzahlen innerhalb des Unternehmens.

4.5.2.2 Effective progress and performance measurement (EP²M)⁸¹⁰

Dieses von *Adams* und *Roberts* entwickelte Modell betrachtet zur Messung der Unternehmensaktivitäten Kennzahlen aus vier Bereichen. Hierfür werden die Kennzahlen in interne und externe unterschieden und Top-Down- und Bottom-Up-Messgrößen in das Konzept integriert.

Während die internen Kennzahlen die Effektivität und Effizienz betrachten, sollen die externen Größen die Kunden und die Märkte wiedergeben. Die Top-Down-Größen brechen die Strategie herunter und beschleunigen den Veränderungsprozess. Durch die Bottom-Up-Größen sollen die Mitarbeiter dazu motiviert werden, im Unternehmen wie Unternehmer zu handeln.

4.5.2.3 Balanced Scorecard

4.5.2.3.1 Historie und Zielsetzung

Die in den 90er Jahren immer mehr zunehmende Kritik, dass die finanzorientierten Kennzahlensysteme nicht nur ausufern und teilweise unübersichtlich, sondern auch überwiegend vergangenheitsorientiert sind, führte zu einer verstärkten Suche nach neuen Methoden.

Am *Nolan Norton Institute*⁸¹¹ wurde 1990 ein Forschungsprojekt⁸¹² mit dem Titel „Measuring Performance in the Organization of the Future“ durchgeführt. Die Untersuchung zeigte, dass die Ausrichtung der konventionellen Ansätze des Performance-Measurement sich sehr stark an monetären Größen ausrichten sowie die wertschöpfenden und zukunftsweisenden Prozesse von Unternehmen nicht entsprechend berücksichtigt werden.⁸¹³ So war die Grundannahme der Studie, dass die Finanzzahlen, welche die

⁸¹⁰ Vgl. Adams/Roberts 1993.

⁸¹¹ Forschungszweig der Beratungsgesellschaft KPMG.

⁸¹² Das Nolan Norton Institute zog für die Studie den an der Harvard Business School lehrenden Robert Kaplan hinzu. Diese Studie wurde durch die Manager von 12 Unternehmen aus verschiedenen Branchen unterstützt. Vgl. Werner 2000, S. 455.

⁸¹³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. VII.

Vergangenheit des Unternehmens zeigen, für die zukünftige Leistungsbewertung nur teilweise aussagefähig sind.⁸¹⁴

Das Konzept der BSC⁸¹⁵ entstand als Resultat dieser theoretischen Studie im Jahre 1992 und hat relativ schnell praktische Verbreitung erfahren.⁸¹⁶ Mittlerweile ist der BSC eine hohe Bedeutung beizumessen, so dass sie in der unternehmerischen Praxis einen hohen Bekanntheits- und Verbreitungsgrad nicht nur in größeren Industrieunternehmen, sondern auch bei mittelständischen Unternehmen oder staatlichen Institutionen aufweist.⁸¹⁷

Die Grundkonzeption der BSC soll die Unterstützung der an der Strategie orientierten Unternehmenssteuerung sein, indem die Unternehmensleistung mit Hilfe von gegenwarts- und zukunftsorientierten Kennzahlen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird. *Maisel* konstatiert: „Companies must begin to transform their performance measurement to foster better linkage between strategies and measures.“⁸¹⁸ Durch die Einbeziehung von zukunftsrelevanten Größen wird eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung ermöglicht, so dass die BSC als ein Bindeglied zwischen der operativen und strategischen Unternehmensführung angesehen werden kann. Dabei ist nach *Kaplan* und *Norton* „translating strategy into action“⁸¹⁹ die Zielsetzung, aus der individuellen Unternehmensstrategie Messzahlen abzuleiten und in operative, d. h. in gut nachvollziehbare Maßnahmen und Kennzahlen umzuwandeln. „The balanced scorecard ... provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic into a coherent set of performance measures. Much more than a measurement exercise, the balanced scorecard is a management system that can motivate breakthrough im-

⁸¹⁴ Vgl. Herrmann/Seidensticker 2004, S. 9.

⁸¹⁵ Der aus dem englischen stammende Begriff „BSC“ kann übersetzt werden als „ausbalancierte“, „ausgewogener bzw. multikriterieller Berichtsbogen“ oder „ausgeglichene Kennzahlentafel“. Vgl. Michel 1997, S. 275; Kaufmann 1997b, S. 421; Michaeli 2000, S. 22.

⁸¹⁶ Vgl. Kaplan/Norton 1992b; Kaplan/Norton 1993; von dem zusammenfassenden Buch „The Balanced Scorecard“ Kaplan/Norton 1996a gefolgt, Johnson/Kaplan 1997. Ab 1995/96 verbreitete sich die BSC auch in Deutschland, vgl. Münster 2003, S. 1.

⁸¹⁷ Den Schätzungen der Gartner Group zufolge haben allein im Jahre 2000 in den USA bereits 40 % der Fortune 1000 Unternehmen das Konzept der BSC eingeführt. Zu einer Studie der WHU zum Einsatz der BSC in deutschen Unternehmen vgl. hierzu Weber/Sandt 2001, S. 22; Günther/Grüning 2002, S. 6; Töpfer et al. 2002 zu der Studie der TU Dresden. Vgl. auch die „Stuttgarter Studie“ von Horváth et al. 1999. Für eine internationale Studie zum Verbreitungsgrad der BSC vgl. z. B. Chow et al. 1997, S. 21ff.; Wise 1997, S. 47ff.; Norton/Kappler 2000, S. 15.

⁸¹⁸ Maisel 1992, S. 49; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 518.

⁸¹⁹ Vgl. Kaplan/Norton 1996b.

provements in such critical areas as product, process, customer, and market development.”⁸²⁰

Die zentrale Frage ist, welche Einflussfaktoren den Ressourcenverbrauch in Form von Kosten und Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird bestimmt durch bestimmte Einflussfaktoren. Hinter diesen Größen stehen finanzielle Zielgrößen, welche die Zielerreichung entsprechend bestimmen.⁸²¹

Die finanziellen Kennzahlen (Investoren) werden erweitert um weitere Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Kunden (Nutzen), interne Geschäftsprozesse (Wertschöpfungsorientierung) sowie Lernen und Entwicklung⁸²² (Mitarbeiter, Strukturen, Systeme) und mit strategierelevanten Erfolgskennzahlen verknüpft, so dass vorlaufende Indikatoren bzw. Leistungstreiber an die Seite von Ergebniszahlen treten.⁸²³ Die Zielerreichung von diesen Kennzahlen wird zu ausgewählten Zeitpunkten gemessen durch die Gegenüberstellung von aktuellen Ist-Daten mit den Prognosewerten aus dem Business Plan.

Durch diese vier Perspektiven⁸²⁴ wird die einseitige Betrachtung monetärer Ergebnisse ersetzt. Auf der Basis dieser Perspektiven kann der gesamte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess des Unternehmens gestaltet werden. Dies ermöglicht durch die Berücksichtigung aller erfolgsrelevanten Perspektiven eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens. Die BSC ist somit ein strategisches Management- bzw. Führungssystem,⁸²⁵

⁸²⁰ Kaplan/Norton 1993, S. 134.

⁸²¹ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. V-IX.

⁸²² Anstelle der Lern- und Entwicklungsperspektive wird auch die Potential-, die Lern- und Wachstums- oder die Mitarbeiterperspektive verwendet. Vgl. Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 520.

⁸²³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 8f.

⁸²⁴ Die Perspektiven *interne Geschäftsprozesse* sowie *Lernen und Entwicklung* wurden ursprünglich bezeichnet als interne Betriebsperspektive bzw. Innovations- und Wissensperspektive. Vgl. Kaplan/Norton 1992a, S. 38.

⁸²⁵ Innovative betriebswirtschaftliche Konzepte wie z. B. BSC, Benchmarking, Prozesskostenrechnung oder Target-Costing sollen als moderne Führungsinstrumente dazu dienen, eine notwendige Markt- und Prozessorientierung zu erreichen. Die klassischen Steuerungssysteme wie z. B. Kennzahlensysteme, Kosten- und Leistungsrechnung und Investitionsrechnung sind ergebnisorientiert sowie intern fokussiert. Vgl. hierzu z. B. Horváth et al. 1999, S. 290ff. Unter Benchmarking ist ein Vergleich unter Betrachtungsobjekte wie Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen entweder intern zwischen einzelnen Teilbereichen des eigenen Unternehmens oder fremder Branchen. Durch den Vergleich sollen Unterschiede zu anderen Unternehmen offen gelegt werden, um Gründe für die Unterschiede zu erkennen, Möglichkeiten für Verbesserung zu finden und wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu ermitteln. Vgl. hierzu z. B. Horváth/Herter 1992, S. 5. Bei der Prozesskostenrechnung werden die Kosten des Ressourceneinsatzes auf die damit vollzogenen Prozesse verrechnet. Die Prozesskosten werden auf die Produkte, Dienstleistungen und Kunden, die diese Prozesse in Anspruch nehmen, übertragen. Dies verhindert eine willkürliche Kostenschlüsselungen und damit verbundene Verzerrungen. Durch die Prozesskostenrechnung (*Activity-Based Costing*) soll die kostenwirtschaftliche Transparenz insbesondere in den Gemeinkostenbereichen erzielt und damit die

das Visionen in strategische Ziele umsetzt und mit der betrieblichen Praxis durch konkrete Maßnahmen verbindet. Dabei zählen die Planung sowie Ergebniskontrolle zu den wichtigen Prozesspunkten. „Balanced Scorecard is Management, not Measurement“, d. h. „the... measures of the Scorecard are derived from an organization's vision and strategy“. ⁸²⁶ Dieses Managementsystem ⁸²⁷ soll dazu dienen, die Chancen und Risiken in der Entwicklung des Unternehmens rechtzeitig zu erkennen und zu beeinflussen. Die Philosophie hinter diesem Konzept ist geprägt von den Ansätzen des Shareholder Value, ⁸²⁸ der Lernenden Organisation und der Führung durch Kennzahlen. ⁸²⁹

Produktkalkulation verbessert werden. Vgl. hierzu z. B. Kaplan 1995, S. 63. Target-Costing, 1965 von Toyota entwickelt, ist ein Kostenmanagement-Ansatz mit einem umfassenden Bündel von Kostenplanungs-, Kostenkontroll- und Kostenmanagementinstrumenten. In der frühen Phase der Produkt- und Prozessgestaltung werden diese Instrumente eingesetzt, damit die Kostenstrukturen des gesamten Unternehmens rechtzeitig auf die Marktanforderungen angepasst werden. Zu den Anwendungsgebieten zählen unter anderem Produktentwicklung oder Planung des Produktionsprozesses. Vgl. hierzu z. B. Horváth et al. 1993; Link 1996.

⁸²⁶ Vgl. Kaplan/Norton 1996b, S. 8.

⁸²⁷ Das Konzept der BSC ist seit der ersten Entwicklung durch Kaplan und Norton insbesondere durch betriebswirtschaftliche Erfahrungen aus der Praxis kontinuierlich von einem Kennzahlensystem zu einem strategischen Managementsystem weiter entwickelt worden. Die Weiterentwicklung der BSC gegenüber dem Performance-Measurement ist vor allem darin zu sehen, dass Letzteres seinen Schwerpunkt auf eine simultane Verbesserung von Faktoren wie Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität bestehender Prozesse legt. Das Performance-Measurement ist primär statisch ausgerichtet. Im Gegensatz dazu untersucht die BSC Möglichkeiten einer Modifizierung von kritischen Prozessen. Durch das Aufdecken von Innovationspotentialen wird eine Verbesserung des Status quo angestrebt. Die BSC nimmt eine Dynamisierung von Hilfsmitteln und Prozessen vor („Welche alten und neuen Hilfsmittel/Prozesse müssen wie eingesetzt/erweitert werden, um die Erfolgswirksamkeit einer Unternehmung zu steigern?“). Vgl. Kaplan/Norton 1996a, S. 75; Klingebiel 1999, S. 56; Werner 2000, S. 455.

⁸²⁸ Der Shareholder-Value-Ansatz orientiert sich an einer stetigen wertorientierten Unternehmensführung bzw. einer langfristigen Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals als vorrangiges Unternehmensziel. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass eine Ergänzung oder sogar einen Wechsel der Zielgrößen hin zu den sogenannten Werttreibern als Schlüsselgrößen. Diese Zielgrößen unterstreichen die herausragende Bedeutung der Steigerung des Unternehmenswertes. Vgl. Knorren 1998, S. 17. Eine zunehmende Beteiligung von institutionellen Investoren wie z. B. Venture-Capital-Gesellschaften sowie der gestiegene Anteil des von institutionellen Investoren verwalteten Kapitals führen zu einer wachsenden Bedeutung der Wertorientierung von Unternehmen. Eine um die Zielgrößen der Steigerung des Unternehmenswertes erweiterte Unternehmensführung bedeutet auch einen zusätzlichen Abbau der Informationsasymmetrie für potentielle Kapitalgeber. Die verbesserte Kommunikation führt zu unternehmensadäquaten Risiko- und Sicherheitszuschlägen, d. h. zur Reduktion der Kapitalkosten und zur entsprechenden Steigerung des Unternehmenswertes. Vgl. Rappaport 1994; Rappaport 1999; Klingebiel 2000, S. 175f.

⁸²⁹ Vgl. Langenbeck 2000, S. 863-865 und die darin angegebene Literatur. Im BSC-Konzept ist bei Bedarf die Integration von weiteren Management-Ansätzen wie Total-Quality-Management (TQM) möglich. Vgl. z. B. Sandt/Radtke 2002.

4.5.2.3.2 Aufbau und die Entwicklungsphasen der Balanced Scorecard

Die BSC ist ein strukturierter Denkrahmen für einen durchgängigen Planungsprozess, mit dem nicht Strategien erarbeitet sondern auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens operationalisiert und kommuniziert werden. Bei der Erstellung ist eine adäquate Vorgehensweise wichtig, da Fehler und Mängel bei der Entwicklung langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen haben.⁸³⁰

Jedes Unternehmen weist ganz spezielle Strukturen und Eigenschaften aus. Da das BSC-Konzept nur einen strukturierten Denkrahmen liefert, ist bei der Entwicklung der BSC eines Unternehmens die Einzigartigkeit des Unternehmens zu berücksichtigen, d. h. die BSC soll auf die einzigartige Unternehmenssituation zugeschnitten werden. Daraus ist zu folgern, dass von einer allgemeingültigen Vorgehensweise bei der Entwicklung einer BSC nicht auszugehen ist. Allerdings lassen sich bei der Entwicklung der BSC in der Regel gewisse Grundprinzipien erkennen, die bei der Erstellung (vgl. Abb. 32) wie folgt dargestellt grundsätzlich zum Tragen kommen.⁸³¹

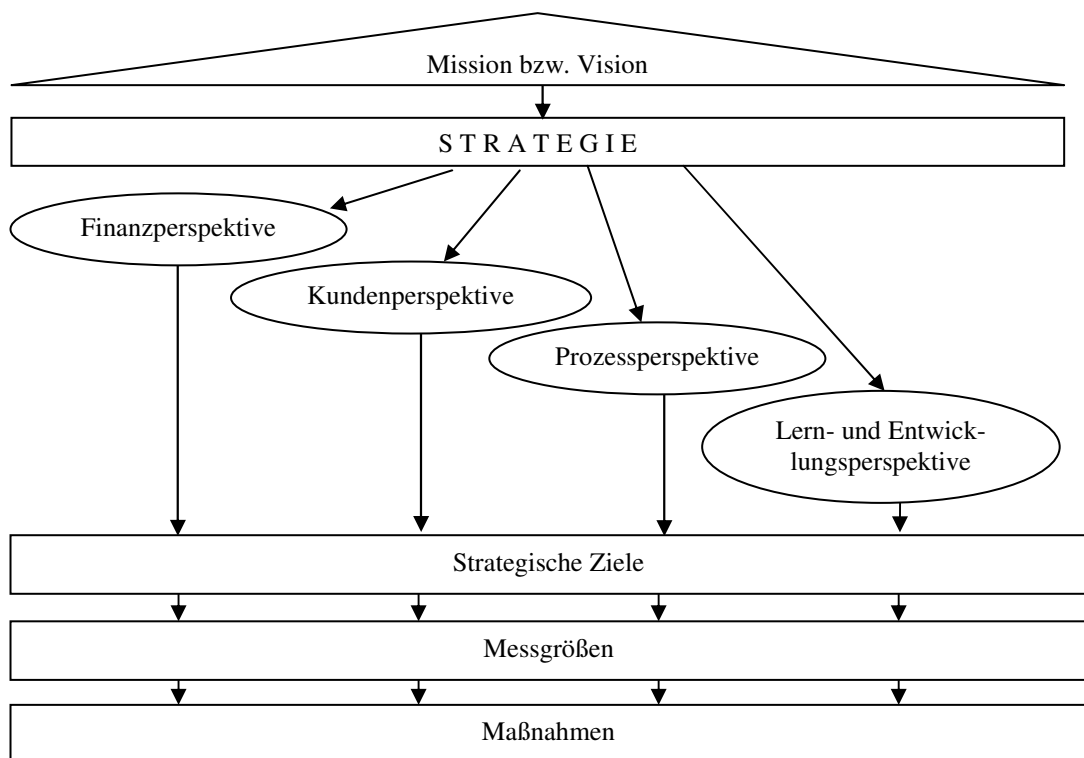


Abbildung 32: Entwicklung einer Balanced Scorecard⁸³²

⁸³⁰ Vgl. Gerberich 2002, S. 60.

⁸³¹ Vgl. Gerberich 2002, S. 60; Hensberg 2004, S. 248.

⁸³² In Anlehnung an Hensberg 2004, S. 248.

Die Unternehmensstrategie stellt bei der Erstellung der BSC den Ausgangspunkt der Perspektiven dar. Die Unternehmensstrategie zeichnet sich durch Missionen in Form von vagen obersten Zielen aus, welche formulieren, was das Unternehmen darstellen will oder wie es vom Markt gesehen werden soll, und aus Visionen, basierend auf den Missionen, die ausdrücken, was erreicht werden soll (wie z. B. ‚Unsere Leistungen sollen höchsten Ansprüchen genügen‘). Im Vergleich zur Mission hat die Vision zusätzlich noch eine zeitliche Komponente (z. B. ‚wo steht das Unternehmen nach fünf Jahren?’).⁸³³

Um die Transparenz der Strategie zu erhöhen, unterteilt die BSC diese in vier verschiedene interdependente Perspektiven. *Kaplan* und *Norton* unterscheiden in ihrem Grundkonzept unter den nicht-finanziellen Perspektiven die Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Abb. 33). Die nicht-finanziellen Perspektiven werden mit der finanziellen Perspektive verknüpft. Da die BSC einen strukturellen Denkraum darstellt, können nach *Kaplan* und *Norton* je nach strategischer Ausgangslage auch andere oder weitere nicht-finanzielle Perspektiven integriert werden. Diese Perspektiven werden im Folgenden erläutert:⁸³⁴

- ***Die finanzwirtschaftliche Perspektive***

ist die wichtigste Sicht innerhalb der BSC, tritt aber zuerst in den Hintergrund, da alle anderen nicht-monetären Perspektiven auf die Finanzperspektive mittelbar wirken. Die zentrale Frage der Finanzperspektive ist, ob die Implementierung der Unternehmensstrategie zur Ergebnisverbesserung im Sinne der Anforderungen der Anteilseigner beiträgt.⁸³⁵ Zu den Unternehmenszielen gehören z. B. Erwirtschaftung einer bestimmten Kapitalrendite, Steigerung des Unternehmenswertes oder Erzielung eines bestimmten Umsatzwachstums. Die Bewertung dieser Ziele erfolgt über wichtige finanzielle Messgrößen in Form von Gegenwarts- und Zukunfts-

⁸³³ Vgl. Langenbeck 2000, S. 866; Ehrmann 2002, S. 21-23.

⁸³⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 33f.; Olve et al. 1999, S. 201-203; Horváth/Michel 1999, S. 33. Zu den empirischen Ergebnissen hierzu vgl. Horváth/Gaiser 2000, S. 24f.

⁸³⁵ Im Falle einer Finanzierung mit Eigen- und Fremdkapital sind zusätzlich die Anforderungen der Fremdkapitalgeber zu berücksichtigen. Dazu müssten die Gesamtkapitalkosten als zusätzliche Zielgröße eingesetzt werden, um aus der Sicht der Kapitalgeber angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. In diesem Zusammenhang gilt aus Sicht der Kapitalgeber, dass es nur dann in den jeweiligen Perioden ein zusätzlicher Beitrag zum Unternehmenswert geschaffen wird, wenn abzüglich der Kapitalkosten ein positives Ergebnis erwirtschaftet wird. Vgl. Kaplan/Norton 1996b, S. 57.

daten insbesondere für die Früherkennung von künftigen Problemen. Dabei ist es wichtig, welche Kennzahl bzw. welches Kennzahlensystem in Abhängigkeit von der unternehmerischen Zielsetzung, eingesetzt wird. Die inhaltliche Ausgestaltung der Kennzahlen ist dabei frei wählbar und kann sowohl auf die reine Gewinnerzielung als auch auf den Shareholder-Value-Ansatz ausgerichtet werden. Die finanziellen Kennzahlen haben dabei folgende zwei Funktionen: Zum einen definieren sie die von einer Strategie zu erwartende finanzielle Leistung und zum anderen bilden sie, über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden, die Endziele für die anderen nicht-monetären Perspektiven. Die Ausrichtung der Kennzahlen ist in der letzten Zeit einem Wandel unterzogen. Die rein rendite- oder gewinnorientierten Kennzahlen wie z. B. der ROI haben im Vergleich zu den modernen wertorientierten Kennzahlensystemen wie z. B. EVATM, CVA, CFROI⁸³⁶ oder DCF⁸³⁷ an Bedeutung verloren.⁸³⁸ Durch die Ausrichtung der Kennzahlen an der Finanzperspektive z. B. am Shareholder-Value-Ansatz und Integration dieser in die BSC kann eine wertorientierte Führung des Unternehmens verwirklicht werden, welche in den klassischen Wertmanagement-Konzepten⁸³⁹ nicht ausreichend berücksichtigt werden. Darüber hinaus berücksichtigt die BSC in der Finanzperspektive auch die Lebenszyklusphasen des Unternehmens.⁸⁴⁰

⁸³⁶ CVA oder CFROI von The Boston Consulting Group, vgl. hierzu z. B. Stelter 1999, S. 233f.

⁸³⁷ Vgl. Rappaport 1999. Zu Kritik an der DCF-Methode vgl. Kruschwitz/Löffler 2005, S. 21ff.

⁸³⁸ In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird darauf hingewiesen, dass buchhalterische Gewinn- und Rentabilitätsgrößen Defizite haben, so dass sie als Maßstab für die Wertsteigerung des Unternehmens ungeeignet sind. Die Gründe hierfür liegen z. B. in den gesetzlichen Spielräumen, die bilanzielle Ansatz- und Bewertungswahlrechte erlauben, buchhalterische Gewinngrößen widerspiegeln z. B. die verschiedenen Risiken unterschiedlicher Strategien oder Geschäftsfelder nicht adäquat wider usw. Vgl. Kümpel/Priebe 2002, S. 169f. Zu den Vorzügen und Nachteilen der einzelnen wertorientierten Kennzahlen vgl. z. B. Richter 1996; Pfaff/Bärtl 1999; Hachmeister 2000.

⁸³⁹ Zu Wertmanagement in mittelständischen Unternehmen vgl. Wildemann/Niemeyer 2002, S. 567ff.; Exler 2006, S. 549ff.; Henschel/Bischoff 2006, S. 80.

⁸⁴⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1996a, S. 75; Kaplan/Norton 1997, S. 24 und S. 60; Horváth/Michel 1999, S. 32; Weber/Schäffer 1999, S. 285; Weber/Schäffer 2000b, S. 3f.; Hahn 2001, S. 98. Für einen allgemeinen Zusammenhang von BSC und Wertorientierung vgl. z. B. Michel 1997. Zu den einperioden- und mehrperiodenbezogenen Größen des wertorientierten Controllings vgl. z. B. Hahn 2002a.

- **Die Kundenperspektive**

stellt die Identifizierung der Kunden- und Marktsegmente, auf denen das Unternehmen konkurrieren möchte oder bereits konkurriert, in den Mittelpunkt. Eine immer mehr fokussierte kundenorientierte Denkweise führt dazu, dass nicht nur Kennzahlen wie die Kundenrentabilität und Kundenzufriedenheit sondern auch immer stärker Kennzahlen der Kundenbindung diskutiert werden. Die traditionellen Kundenkennzahlen oder Kundenrentabilitätskennzahlen eignen sich dafür nicht, so dass hierzu ein differenziertes Wertemodell mit kundenrelevanten Leistungstreibern entwickelt werden muss.⁸⁴¹ Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse der Kunden sowie die langfristige Bindung an das Unternehmen. Dazu sind die Kundenwünsche der jeweiligen Marktsegmente mit den dazugehörigen Leistungstreibern zu ermitteln und Frühwarnindikatoren abzuleiten.⁸⁴²

- **Die interne Prozessperspektive**

setzt den Schwerpunkt auf Leistungserstellung und Leistungsergebnisse. Es sind die kritischen internen Geschäftsprozesse⁸⁴³ zu identifizieren, welche bei der Erreichung der Ziele für die Kunden und Anteilseigner, Mitarbeiter sowie weiteren Anspruchsgruppen relevant sind. Geschäftsprozessmodelle und ihre Gestaltungsmöglichkeiten sowie Ableitung und Verbesserung von operativen Teilprozessen stehen hierfür im Mittelpunkt. Die strategisch bedeutsamen Prozesse werden auf allen Ebenen des Unternehmens analysiert und die für das Erreichen der Ergebnisse maßgeblichen Frühindikatoren bestimmt. Damit können einzelne Prozesse verändert und/oder neue Prozesse entwickelt werden. Es kann dafür sinnvoll sein, bei Bedarf Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu betrachten und auf dieser Basis partielle Prozessverbesserungen zu einem ganzheitlichen Prozess-

⁸⁴¹ Unabhängig von der Unternehmensgröße können Kennzahlen wie Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität als sinnvolle Schlüsselgrößen eingesetzt werden. Vgl. hierzu auch Hobi et al. 1999, S. 60.

⁸⁴² Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 62ff; Homburg/Rudoljch 1998. Die Struktur der BSC kann interpretiert werden als System zur Früherkennung geschäftsspezifischer Risiken. Dies ist möglich entweder durch Aufbau von weiteren Perspektiven (z. B. Risikoperspektive) oder durch Ergänzung vorhandener Perspektiven. Vgl. hierzu Weber et al. 1999; Hornung/Mayer 1999; Gehringer/Michel 2000; Horváth/Gaiser 2000.

⁸⁴³ Diese Ebene betrachtet die Prozesse und stellt damit den Prozessmanagementansatz dar. Für einen Überblick verschiedener Ansätze vgl. z. B. Nippa/Picot 1995. Für die klassische Wertekette (Innovation, Betrieb und Kundendienst) nach Porter vgl. Porter 1980 und Porter 1996.

modell zu vereinigen. Denn das Rückgrat der Wertschöpfungskette eines Unternehmens bilden die wirtschaftlichen Betriebsprozesse, ein funktionierender Kundendienst und Innovationen. Zur Messung und Bewertung der Prozesse können grundsätzlich Zeit-, Qualitäts- und Ressourcenkennzahlen angewandt werden.⁸⁴⁴ Ressourcenkennzahlen beschäftigen sich mit den eingesetzten Systemen, der Zahl der Prozessabläufe oder der Anzahl einzelner Handlingvorgänge. Die einzelnen Prozessmessgrößen ermöglichen dann über Soll-/Ist-Vergleiche Rückschlüsse auf die Möglichkeit zur Verbesserung der einzelnen Geschäftsprozesse.⁸⁴⁵

- ***Die Lern- und Entwicklungsperspektive***

gewinnt als unterste Ebene immer mehr an Bedeutung. Diese Perspektive ist für die Zielerreichung der anderen drei Perspektiven notwendig. Es ist mittlerweile unbestritten, dass die Fähigkeit der Mitarbeiter zusammen mit den Möglichkeiten der Informationssysteme bei der Zukunftssicherung und -gestaltung des Unternehmens unabdingbar sind. Zu den Hauptkategorien zählen die Mitarbeiterpotentiale, Potentiale von Informationssystemen sowie Motivation, Empowerment und Zielausrichtung der Mitarbeiter. Mit dem Wissens- und Kompetenzpotential der Mitarbeiter werden die anderen Perspektiven bei ihrer Zielerreichung und/oder der Verbesserung der Ziele unterstützt und die dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Dies sichert langfristig das Unternehmenswachstum. Hierfür ist die adäquate Entwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens – Personal, Systeme und Prozesse - notwendig, um eine lernende und sich entwickelnde Organisation zu fördern. Als Frühwarnindikatoren empfiehlt es sich, die Mitarbeiterzufriedenheit, -produktivität und -treue in regelmäßigen Abständen zu messen.⁸⁴⁶

Ausgehend von der individuellen Unternehmensstrategie soll mit Hilfe von klar definierten qualitativen und quantitativen Zielsetzungen und hierfür definierten Kennzahlen die Strategie umgesetzt werden. Auf der Basis der Strategie sind dann

⁸⁴⁴ Zu den möglichen Messgrößen vgl. z. B. Hobi et al. 1999, S. 61.

⁸⁴⁵ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 25 und S. 89ff.; Schmitz 2001, S. 249.

⁸⁴⁶ Vgl. Hamel/Prahalad 1995; Argyris/Schön 1996/1999; Kaplan/Norton 1997, S. 121ff; Schmitz 2001, S. 249.

strategische Ziele auf der Ebene der Perspektiven festzulegen.⁸⁴⁷ Dafür müssen die Strategien und strategische Ziele so formuliert werden, dass sie jedem Mitarbeiter verständlich sind und dass der Grad der Umsetzung anhand von Kennzahlen gemessen werden kann.⁸⁴⁸

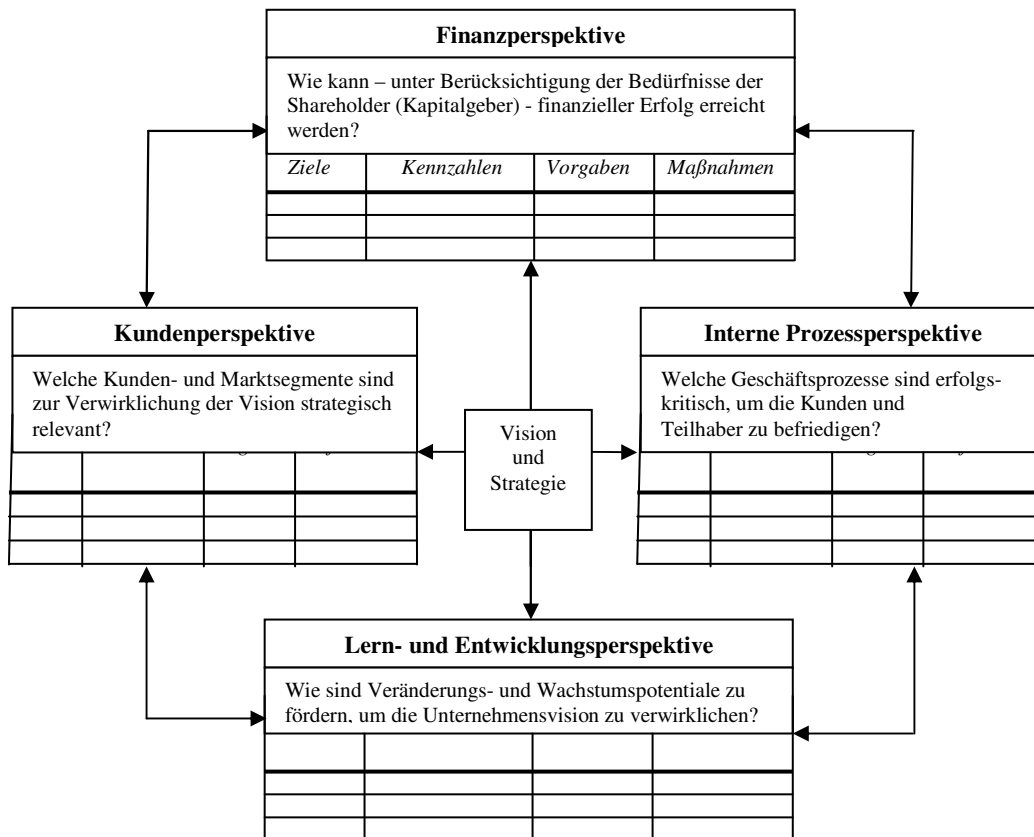


Abbildung 33: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard⁸⁴⁹

Ausgehend von der Strategie als visionäre Vorstellung des Unternehmens sind Perspektiven unternehmensindividuell zu bestimmen. Hier liegt die Annahme, dass die Perspektiven einteilung möglichst exakt auf die individuelle Situation des Unternehmens angepasst werden soll.⁸⁵⁰

⁸⁴⁷ Vgl. Steinle et al. 2001, S. 29.

⁸⁴⁸ Im Vergleich zu den traditionellen Kennzahlensystemen, werden bei der BSC die Kennzahlen nicht deterministisch aus Leit-Kennzahlen wie z. B. dem ROI oder dem CF abgeleitet, sondern sie werden unternehmensspezifisch identifiziert und ihre Werttreiberkausalitäten anhand von Ursache-Wirkungsbeziehungen transparent formuliert. Vgl. Bornheim/Stüllenberg 2002, S. 288f. Unter dem Begriff Kennzahlen sind in diesem Zusammenhang eigentlich Messgrößen und auch Zielgrößen, die in Wechselwirkungen zu den Leistungstreibern stehen, verstanden. Unter Leistungstreiber werden Vorsteuergrößen (strategische Erfolgsfaktoren, Stellhebel) verstanden, die bestimmte gewünschte Ergebnisse verursachen bzw. maßgeblich beeinflussen. Vgl. Müller 2000, S. 78 und S. 109ff.

⁸⁴⁹ In Anlehnung an Kaplan/Norton 1997, S. 9.

⁸⁵⁰ Vgl. Weber/Schäffer 2000b, S. 22.

Für die Festlegung von Kennzahlen innerhalb der Perspektiven sind strategische Unternehmensziele für die einzelnen Perspektiven zu formulieren. Diese werden anhand von entsprechenden Leitfragen für die einzelnen Perspektiven aus der Strategie abgeleitet. Zu beachten hierbei ist, dass der Unternehmenserfolg multikausal und mehrdimensional ist, so dass für die Transparenz und Überschaubarkeit die entscheidenden bzw. erfolgskritischen Faktoren auszuwählen sind, die im Endeffekt den finanziellen Erfolg bestimmen. Da aber diese erfolgskritischen Faktoren keinen allgemeinen Gesetzmäßigkeiten unterliegen, muss ihre Bestimmung und Ausgestaltung unter Berücksichtigung unternehmensindividueller Kriterien erfolgen.⁸⁵¹

In den verschiedenen Perspektiven werden neben den monetären auch andere Messgrößen berücksichtigt. Die in Kennzahlen überführten strategischen Ziele dienen dann dazu, durch Vorgabewerte den Erfolg der Zielerreichung in Form von Soll-Ist-Vergleichen mit den dazugehörigen Maßnahmen zu überprüfen. Nach *Kaplan* und *Norton* ist es sinnvoll, sich bei der Auswahl der Kennzahlen auf die strategierelevanten Kennzahlen zu konzentrieren, von denen der Erfolg der Strategie abhängt. Denn Geschäftsführung, Managementebene und die Ausführungsebene werden mit unzähligen Informationen konfrontiert, so dass es gilt, die wenigen überschaubaren und für die Erreichung der strategischen Ziele nach dem Grundsatz von Porter herauszufiltern: „The essence of strategy is choosing what not to do. Without trade-offs, there would be no need for choice and thus no need for strategy.“⁸⁵² Und *Kaplan* und *Norton* empfehlen nach dem Grundsatz „Weniger ist mehr“ für mehr Transparenz, Übersichtlichkeit und Komplexitätsreduktion, die Anzahl der Messgrößen pro Perspektive auf vier bis sieben zu beschränken, so dass die BSC nicht mehr als 25 Kennzahlen enthält. Als eine Möglichkeit der unternehmensindividuellen Bestimmung dieser Messgrößen können auch die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung als Unterstützung herangezogen werden.⁸⁵³

⁸⁵¹ Vgl. Thiem 2000, S. 79.

⁸⁵² Porter 1996, S. 95.

⁸⁵³ Vgl. z. B. Steinle et al. 1996, S. 50ff. Weber und Schäffer betonen die Unterstützungsfunktion der Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung daher, dass das vorhandene Wissen genutzt werden soll und verweisen z. B. auf das PIMS-Projekt, in dem strategische Erfolgsfaktoren erforscht wurden und trotz methodischer und methodologischer Mängel des PIMS-Projekts die Unterstützungsvorteile überwiegen. Vgl. Weber/Schäffer 2000b, S. 22f.; Punkt 2.3.2.1.1.

Des Weiteren sollen bei der Auswahl dieser Messgrößen auf die wenigen entscheidenden strategischen Ziele wie eine hohe Handlungsnotwendigkeit, Wettbewerbsrelevanz und die Langfristigkeit der Strategie Berücksichtigung finden.⁸⁵⁴

Horváth & Partner haben einen Filter (vgl. Abb. 34) entwickelt, der als Instrument zur Differenzierung von Basiszielen und strategischen Zielen eingesetzt werden kann. Der Filter enthält zwei Dimensionen, welche zwischen der „Wettbewerbsrelevanz“ und der Handlungsrelevanz“ unterscheiden. Mit Hilfe der Wettbewerbsrelevanz als vertikale Achse wird die Einflussnahme eines Zieles auf den Markt verdeutlicht. Damit wird die Frage beantwortet, ob die Umsetzung des Zieles wirklich einen wettbewerbsentscheidenden Unterschied zur Konkurrenz ausmacht. Die Handlungsrelevanz auf der horizontalen Achse dagegen geht auf die Frage ein, inwieweit überdurchschnittliche Anstrengungen nötig sind, um einen gewünschten Status quo zu erreichen oder zu verteidigen.⁸⁵⁵

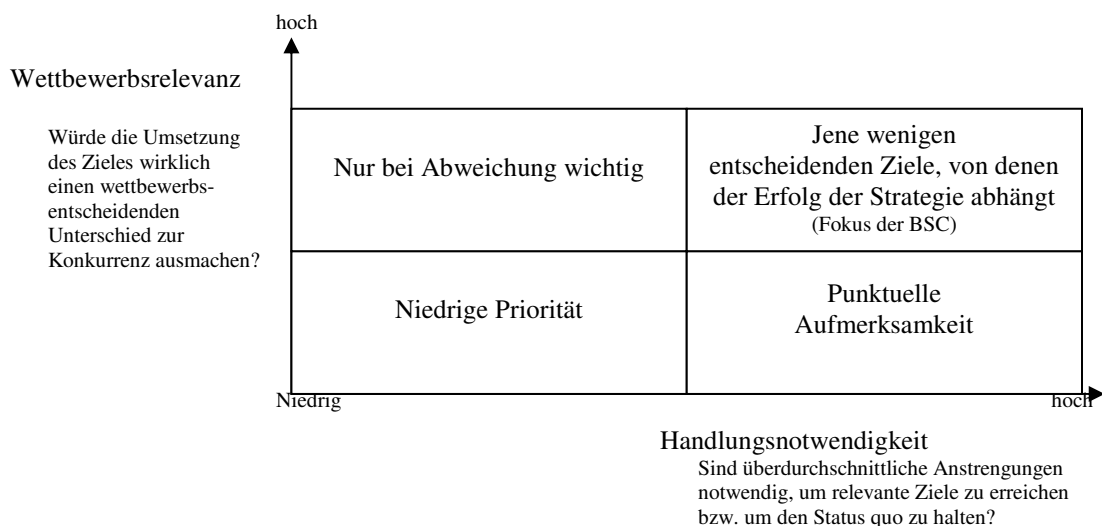


Abbildung 34: Der Horváth & Partner Filter zur Ableitung strategischer Ziele⁸⁵⁶

⁸⁵⁴ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 162; Weber/Schäffer 1998a, S. 358-361; Horváth/Kaufmann 1999, S. 365; Werner 2000, S. 455. Das Verständnis über die strategischen Ziele und somit der Einbezug der entsprechenden Beteiligten ist entscheidend bei der Festlegung dieser Ziele. Vgl. Morganski 2003.

⁸⁵⁵ Vgl. Horváth&Partner 2001, S. 134ff.

⁸⁵⁶ Horváth&Partner 2001, S. 140.

Die Verknüpfung dieser Perspektiven miteinander erfolgt systematisch und perspektivenübergreifend durch den Aufbau eines Ursache-Wirkungs-Modells. Dies ermöglicht die transparente Darstellung der strategischen Überlegungen und die Überprüfung der der Strategie zugrunde liegenden Hypothesen. Des Weiteren wird ein strategisches Lernen aus der Vergangenheit über den regelmäßigen Feedback-Prozess ermöglicht.⁸⁵⁷

Da das Konzept der BSC die Herausarbeitung der Wechselwirkungen zwischen den Ziel- und Ergebnisgrößen über die gewählten Perspektiven hinweg beinhaltet, entspricht damit die unternehmensindividuelle Bestimmung der Perspektiven und die systematische Herausarbeitung der Ursache-Wirkungsbeziehungen der Entscheidungsvariablen einer gerichteten Suche nach Frühindikatoren, dem Monitoring. Dies gewährleistet die Erkennung der erfolgsbestimmenden Leistungstreiber, so dass sie als Früherkennungsindikatoren genutzt werden können. Dies bedeutet die Fokussierung auf die entscheidenden Erfolgsfaktoren des jeweiligen Geschäfts, die mit einem bestimmten zeitlichen Vorlauf die Zielgrößen maßgeblich beeinflussen. Die Aufgabe des Controllings muss dann mitunter sein, eine Art „Strategisches Radar“ (Scanning) einzurichten, damit keine relevanten Umfeldentwicklungen, die nicht über die Perspektiven als Beobachtungsgebiete aufgefangen werden, übersehen werden.⁸⁵⁸

Eine Zielharmonisierung der Mitarbeiter sowie die Kommunikation der Unternehmensstrategie mit der ganzen Organisation soll durch Kommunikations- und Informationsmaßnahmen und durch die Verknüpfung der BSC mit den Zielen der Handlungsträger aller Funktionsbereiche und einem Anreizsystem erreicht werden. Das bedeutet auch die Ausrichtung aller personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen des Unternehmens auf die Unternehmensstrategie.⁸⁵⁹

Bei der Ausgestaltung des anfänglich leeren Rahmens der BSC mit - auf der Unternehmensstrategie aufbauend - unternehmensindividuellen Zielen durch Kennzahlen, Vorgaben für die Kennzahlen und den dazugehörigen Maßnahmen sind nach Ansicht von Kaplan und Norton folgende drei Grundprinzipien zu beachten:⁸⁶⁰

⁸⁵⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 184ff.

⁸⁵⁸ Vgl. Müller 2001, S. 219-221.

⁸⁵⁹ Vgl. Kaplan/Norton 2001, S. 60.

⁸⁶⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 149-151.

- **Die Berücksichtigung von Ursache-Wirkungsbeziehungen:**

Die BSC bietet durch die verschiedenen Perspektiven und deren Verbindung mit Hilfe von Kennzahlen einen strukturellen Rahmen zur systematischen Entwicklung eines Kennzahlensystems und macht Vorschläge, um daraus aufeinander abgestimmte Zielvorgaben für Organisationseinheiten und Entscheidungsträger abzuleiten. Somit kann eine Anpassung an die branchen- und unternehmensspezifische Anforderungen erreicht werden. Die Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen endet in einem finanzwirtschaftlichen Ziel, das die Strategie des Unternehmens widerspiegelt. Für die Entwicklung einer BSC sind Annahmen über die Einflussfaktoren zu machen, die das oberste Unternehmensziel beeinflussen. Diese werden dargestellt in einer Ursache-Wirkungsbeziehung,⁸⁶¹ in der die Kausalität zwischen den Perspektiven durch Kennzahlen berücksichtigt wird. „Eine Strategie ist ein Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkung. Das Kennzahlensystem sollte die Beziehungen (Hypothesen) aus den verschiedenen Perspektiven deutlich machen, damit sie gesteuert und bewertet werden können. Die Kette von Ursache und Wirkung sollte sich durch alle vier Perspektiven der BSC ziehen.“⁸⁶² Denn die Grundkonzeption der BSC mit den vier Perspektiven ist, dass die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) auf die Prozessabläufe und damit auf die Prozessqualität und die Prozesszeit der unternehmensinternen Abläufe (interne Prozessperspektive) wirken. Die Prozessabläufe wiederum beeinflussen die Qualität der Unternehmensleistung für den Kunden, d. h. die Kundenzufriedenheit (Kundenperspektive). Diese beeinflusst die Kundentreue und damit das finanzielle Ergebnis des Unternehmens. „Durch die Ursache-Wirkungsbeziehungen wird aus einer Ansammlung strategischer Ziele ein Konzept, das die gewünschten Veränderungen und die angepeilten Schwerpunkte beschreibt“ und damit die Strategie präzisiert und integriert.⁸⁶³

⁸⁶¹ Vgl. z. B. Wallenburg/Weber 2006, S. 245ff.

⁸⁶² Kaplan/Norton 1997, S. 28.

⁸⁶³ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 30f.; Horváth/Michel 1999, S. 33; Horváth/Gaiser 2000, S. 27; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 520. Zu Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen vgl. z. B. Wall 2001.

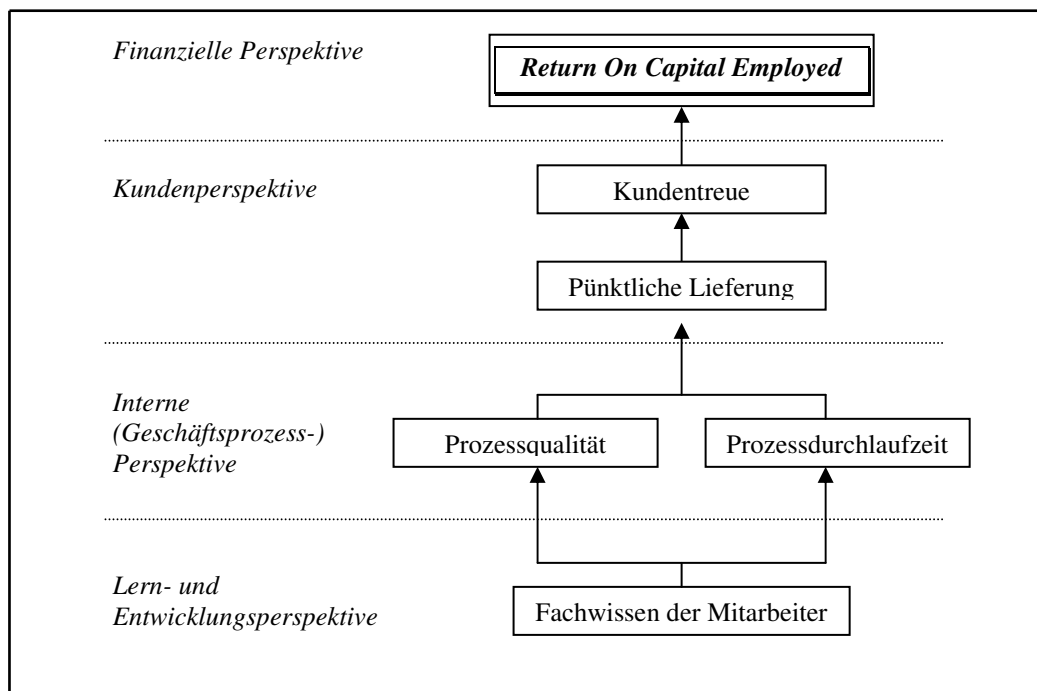


Abbildung 35: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard⁸⁶⁴

- **Die Verknüpfung mit den Finanzen**

Wie aus der Abb. 35 ersichtlich wird, sind die Perspektiven nicht gleichrangig. Da letztlich nur der langfristige finanzielle Erfolg das oberste Unternehmensziel ist, fließen alle anderen Perspektiven in die finanzielle Perspektive als Endpunkt ein. Alle Ziele und Kennzahlen stehen mit einem oder mehreren Zielen der finanzwirtschaftlichen Perspektive in Verbindung. Somit sind diese Kennzahlen keine Sammlung von isolierten Größen sondern ein Teil einer Ursache-Wirkungsbeziehung, an deren Ende ein finanzielles Ziel die Unternehmensstrategie reflektiert.⁸⁶⁵

- **Die Berücksichtigung von Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen**

Die BSC soll als strategisches Managementsystem die an der Unternehmensstrategie orientierte Unternehmensführung unterstützen. Hierfür sind möglichst frühzeitige Informationen erforderlich, mit deren Hilfe zu erkennen ist, ob das Unternehmen sich in Bezug auf die Strategieimple-

⁸⁶⁴ Kaplan/Norton 1997, S. 29.

⁸⁶⁵ Vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 7; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 522.

mentierung⁸⁶⁶ auf dem „richtigen Weg“ befindet. Diesbezüglich sind bei der BSC zwei Kennzahlenarten - *Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen* - zu unterscheiden. Mit Hilfe der Ergebniskennzahlen ist die Messung der vergangenen und gegenwärtigen Leistungen bei den kritischen Einflussfaktoren des langfristigen finanziellen Erfolges, wie z. B. der Kundenzufriedenheit, möglich. Die Leistungstreiberkennzahlen spiegeln die strategischen Überlegungen zur Beeinflussung der Ergebniskennzahlen wider, wie z. B. eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht werden soll. Die Leistungstreiberkennzahlen sind damit sowohl Steuerungsinformaten in Bezug auf die kritischen Einflussfaktoren als auch Lieferanten von Frühindikatoren für den zukünftigen Erfolg.⁸⁶⁷

Des Weiteren ist bei der Aufstellung des Kennzahlensystems nach den oben genannten Grundprinzipien darauf zu achten, dass die Daten aus den verschiedenen Perspektiven in ein Beziehungsgeflecht gebracht werden, in dem die Ausgewogenheit (Balance) unterschiedlicher Komponenten berücksichtigt wird. Die Ausgewogenheit bezieht sich insbesondere auf die Integration der Komponenten aus den unterschiedlichen Perspektiven, mit anderen Worten, auf die Berücksichtigung des Unternehmens als System, auf die Berücksichtigung der wesentlichen Organisationseinheiten des Unternehmens als Elemente und auf die Kommunikation der strategischen Ziele mit allen Mitarbeitern.⁸⁶⁸ *Olve, Roy und Wetter* erläutern die Ausgewogenheit wie folgt: „When we speak of the balanced scorecard, we are referring to several different kinds of balance: the balance between the short and long run, between different parts of the scorecard, between how others see us (perspective) and how we see ourselves (focus), and between measuring change and the situation at a particular time.“⁸⁶⁹

⁸⁶⁶ Unter Strategieimplementierung ist die sachorientierte Umsetzung und die verhaltensorientierte Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme zu verstehen. Vgl. hierzu Kolks 1990, S. 83ff.

⁸⁶⁷ Vgl. Horváth/Kaufmann 1998, S. 48; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 524.

⁸⁶⁸ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 46ff.; Horváth/Kaufmann 1998, S. 41ff.; Langenbeck 2000, S. 863.

⁸⁶⁹ Olve et al. 1999, S. 311.

Die Ausgewogenheit soll sich im Wesentlichen auf folgende Bereiche erstrecken:⁸⁷⁰

- Früh- und Spätindikatoren;
- Strategische und operative Kennzahlen;
- Monetäre und nicht monetäre Größen;
- Langfristige und kurzfristige Positionen;
- Kosten- und Leistungstreiber;
- Harte und weiche Faktoren;
- Interne und externe Prozesse;
- Vergangene und zukünftige Leistungen.

Die Ausgewogenheit unterstützt durch die Repräsentation der weichen und harten Faktoren im Kennzahlensystem die Umsetzung der Strategie. Hierdurch wird eine Vernachlässigung von wichtigen Bereichen der weichen Faktoren vermieden. Diese Vernachlässigung ist bei den klassischen Kennzahlensystemen durch überwiegende Erfassung der harten Faktoren der Fall, die zu einer Überbetonung von Teilaspekten der Strategie führen. Dies birgt die Gefahr, dass die Strategie nicht umgesetzt oder verhindert wird.⁸⁷¹ Wenn aber die Unternehmensstrategie verhindert oder zumindest nicht umgesetzt wird, ist der Unternehmenserfolg gefährdet.⁸⁷²

Ein Blick auf die Unternehmenspraxis zeigt, dass die Fähigkeit zur Formulierung von Strategien eine größere Ausprägung hat als die wertschöpfende Implementierung dieser Strategien.⁸⁷³ Hier sind die Bedeutung und die Erfolgsrelevanz der Strategieimplementierung hervorzuheben. Strategien können ihren Wirkungsgrad nur dann entfalten, wenn sie in den operativen Einheiten adäquat um- und durchgesetzt werden.⁸⁷⁴ Dabei spielt die Qualität des Inputs aus dem strategischen Managementprozess eine wichtige Rolle.⁸⁷⁵

⁸⁷⁰ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 10; Werner 2000, S. 455; Morganski 2003, S. 21f.

⁸⁷¹ Vgl. Hensberg 2004, S. 247f. Wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge werden weniger als 10 % der Strategien effektiv im Unternehmen umgesetzt. Vgl. hierzu z. B. Welge/Al-Laham 1997, S. 790f.; Stöhr-Dill/Leidig 2003, S. 117f.

⁸⁷² Vgl. auch PIMS-Programm, zu dessen Zielen die Ermittlung sowie die empirische Fundierung der Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg gehört, vgl. hierzu z. B. Neubauer 1997, S. 437ff.

⁸⁷³ Vgl. Zahn 1999, S. 3f.

⁸⁷⁴ Vgl. Raps 2003b, S. 320. Bei vielen Unternehmen stellt Porter fest, dass diese die Optimierung operativer Geschäftsprozesse und das strategische Verhalten gleich setzen. Vgl. Porter 1996.

⁸⁷⁵ Vgl. Seidenschwarz 1999, S. 272.

Nicht nur das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie sowie ihrer Umsetzung ist für den Unternehmenserfolg wichtig, sondern auch die Anpassung bzw. Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie („Double-Loop-Lernen“)⁸⁷⁶ an die Unternehmensumwelt.⁸⁷⁷ Somit ist die Anpassung ein integraler Teil der strategischen und operativen Planungsprozesse. Dies bedeutet eine aktive Gestaltung der Zukunft und befähigt das Unternehmen, Marktmöglichkeiten besser als die Konkurrenten zu nutzen.

Die BSC kann nur dann optimal funktionieren, wenn sie über die grundsätzlichen Fragestellungen hinaus an die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens und der Branche angepasst und richtig eingesetzt wird. Diese unternehmensspezifische Individualisierung der Scorecards ist ein zentraler Erfolgsfaktor.⁸⁷⁸

Die Anforderungen an die Unternehmen verändern sich ständig und auch das Wettbewerbsumfeld wird immer dynamischer und turbulenter. Dies bedeutet immer kürzere Reaktionszeiten auf Marktveränderungen, hohe Flexibilität und Kundenorientierung. Der steigenden Dynamik und Komplexität ist daher durch eine zielgerichtete Strategie zu begegnen und Strategien schnell und effektiv in Aktionen umzusetzen. Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess aller Perspektiven unter ständiger Verifizierung und Validierung der strategischen Unternehmensziele zu implementieren. Damit wird der Erfolg immer mehr durch die Fähigkeit zur schnellen und wirkungsvollen Umsetzung der Strategie und immer weniger durch die Strategie selbst bestimmt.⁸⁷⁹

Die BSC ermöglicht durch einen durchgängigen Planungsprozess mit den Teilprozessen Strategieentwicklung, Zielformulierung, Maßnahmenplanung die Transformation der Vision und der zielführenden Strategie in klar definierte qualitative und quantitative Zielsetzungen und einschließlich der zugehörigen Kennzahlen.⁸⁸⁰ Darüber hinaus wird die BSC auch noch in Verbindung zur strategischen Kontrolle gebracht.⁸⁸¹

⁸⁷⁶ Bei Double-Loop-Lernen initiieren und steuern die Unternehmen Prozesse, in denen Soll-Ist-Abweichungen auf Probleme der Strategieformulierung und nicht auf Umsetzungsprobleme (Single-Loop-Lernen) zurück geführt werden. Vgl. hierzu z. B. Argyris/Schön 1996 und 1999.

⁸⁷⁷ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 241ff.

⁸⁷⁸ Vgl. Friedag/Schmidt 1999, S. 224; Lückmann 2000, HB v. 05.06.2000, S. 22; Friedag/Schmidt 2000a; Steinle et al. 2001.

⁸⁷⁹ Vgl. z. B. Bornheim/Stüllenberg 2002, S. 283.

⁸⁸⁰ Vgl. Steinle et al. 2001, S. 29. Mit Hilfe der strategischen Planung wird die Suche, der Aufbau und die Erhaltung ausreichend hoher und sicherer Erfolgspotentiale unterstützt. Dadurch werden die limitier-

4.5.2.3.3 Kritische Würdigung der Balanced Scorecard

Zu den Vorteilen können folgende Punkte genannt werden:⁸⁸²

- Die Hauptkritikpunkte an die traditionellen Kennzahlensysteme wie z. B. die Vergangenheitsorientierung, Berücksichtigung hauptsächlich monetärer Größen und die rein operative Ausrichtung, d. h. das Fehlen einer Verbindung zur Strategie, werden im Konzept der BSC durch die Ableitung der Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und dazugehörigen Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie berücksichtigt. Des Weiteren wird die BSC als ein Management- und Steuerungsinstrument nicht nur bei der Definition von Maßnahmen eingesetzt, sondern darüber hinaus kommt sie zum Einsatz von der Implementierung, Ressourcenallokation und Budgetierung⁸⁸³ bis zur Leistungsmessung des Managements.
- Das Herunterbrechen der Vision und der Strategie des Unternehmens auf die Ebene der strategischen Ziele, und um diese Ziele dann durch ausgewählte Aktivitäten umzusetzen, erfordert eine Begrenzung des Interpretationsspielraums. Denn dadurch kann eine unklare Vision in konkrete Maßnahmen unternehmensindividuell transformiert werden.
- Der Aufbau des Konzeptes ist einfach, verständlich und flexibel. Durch die Flexibilität sind Modifizierungen möglich. Die vier von *Kaplan* und *Norton* entwickelten Perspektiven können, je nach Situation und Bedarf nicht nur umbenannt sondern auch auf drei Perspektiven reduziert oder auf fünf Perspektiven erweitert werden.⁸⁸⁴ Dies fördert die vielfältige und breite Einsatzmöglichkeit des Konzeptes nicht nur in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sondern auch in Non-Profit-Organisationen.

ten Ressourcen der Organisation verteilt, damit gegensätzliche Herausforderungen bewältigt werden können. Vgl. Gälweiler 1990, S. 28.

⁸⁸¹ Vgl. Weber/Schäffer 2000b, S. 19ff.

⁸⁸² Vgl. Horváth/Michel 1999, S. 31f.; Horváth/Kaufmann 1998; Horváth/Kaufmann 1999; Olve et al. 1999, S. 38; Werner 2000, S. 456f.; Horváth/Gaiser 2000; Berens et al. 2000b; Kaplan/Norton 2000; Morganski 2003; Zimmermann/Jöhnk 2001, S. 524; Steinle et al. 2001, S. 34f.; Kaplan/Norton 2001; Raps 2003a, S. 236-240; Ossadnik 2003, S. 892ff.; Ahn 2005 und die darin angegebene Literatur.

⁸⁸³ Zu Ansätzen und Techniken der Budgetvorgabe vgl. z. B. Küpper 2001. Zur kritischen Betrachtung des Budgetierungsansatzes vgl. z. B. Rottke 2000. Zu Integrationsvorschlägen der beiden Systeme Budgetierung und BSC vgl. z. B. Friedag/Schmidt 2000b; Oehler 2002.

⁸⁸⁴ Für mögliche Perspektiven vgl. z. B. Friedag/Schmidt 1999, S. 197ff.

- Eine Modifizierung z. B. der Kundenperspektive zur Kunden- und Lieferantenperspektive bietet für viele Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Denn nicht nur aus Kunden-, sondern auch aus Lieferantenzufriedenheit können Wettbewerbsvorteile resultieren. Das BSC-Konzept könnte auch um die Kennzahlen erweitert werden, die speziell die Konkurrentenattribute berücksichtigen. Da durch eine Erweiterung die Komplexität zunimmt und somit die Beherrschbarkeit des Konzeptes abnimmt, ist ein Abwägen der Vor- und Nachteile bei der Erweiterung notwendig.
- Durch die Kundenperspektive kann eine teilweise Berücksichtigung des Market-Based-View-Ansatzes nach *Porter*⁸⁸⁵ erreicht werden. Und die interne Prozessperspektive wiederum deckt die Kernkompetenzen eines Unternehmens nach dem Resource-Based-View-Ansatz ab. Eine simultane Berücksichtigung der Kunden- und der internen Prozessperspektive führt zu einer Verschmelzung des Market-Based-View und Resource-Based-View. Eine isolierte Betrachtung der Kundenperspektive würde bedeuten, dass das Unternehmen den Kundenwünschen hinterher laufen würde. Genauso birgt die isolierte Betrachtung der internen Prozessperspektive die Gefahr, dass zwar das Unternehmen durchaus in der Lage wäre, innovative Produkte zu generieren, aber dass das Produkt wegen eines zu hohen Preises oder wegen einer geringen Bedienerfreundlichkeit abgelehnt werden könnte.
- Durch die Visualisierung wird es ermöglicht, eine Basis für Diskussionen und Kommunikationsprozesse zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen zu schaffen. Zwar können durch in Diskussionen deutlich gewordene unterschiedliche Meinungen und Interessen Reibungsverluste und/oder Verzögerungen entstehen. Derartige Prozesse können aber auch positive Effekte bewirken, da dadurch z. B. bestehende Interessenkonflikte offen diskutiert werden. Des Weiteren wird es mit der Visualisierung auch leichter, bei Bedarf externen Ansprechpartnern auf einen Blick den Kern einer Perspektive näher zu bringen.
- Das kaskadenartige Ableiten von Scorecards für alle Hierarchieebenen bedeutet für alle beteiligten Personen innerhalb eines Unternehmens, sich mit der Unternehmensvision, den Unternehmensstrategien sowie den zu deren Umsetzung

⁸⁸⁵ Vgl. Porter 1980; Porter 1996.

einzuleitenden Maßnahmen genauestens zu beschäftigen und auseinander zu setzen. Dies fördert das kritische Überdenken vom Status quo und wirkt positiv auf die Verankerung der Strategie im gesamten Unternehmen. Die BSC ist damit nicht nur ein Instrument zum Performance-Measurement sondern auch ein Managementinstrument zur schnellen und effektiven Strategieimplementierung. Darüber hinaus wird in der Literatur der BSC die Möglichkeit der Nutzung zur strategischen Kontrolle der kontinuierlichen Weiterentwicklung der eigenen Strategie⁸⁸⁶ – und aufgrund des KonTraG – zum Risikomanagement⁸⁸⁷ zugesprochen.

- Eine Rückverfolgung der Ursachen für einen finanziellen Erfolg oder Misserfolg, im Sinne von: „Welche Perspektive hat das Finanzergebnis wie stark beeinflusst?“ wird über die kausale Ausrichtung des BSC-Konzeptes möglich.
- Mit einer sinnvoll gestalteten BSC, - durch Ursache-Wirkungsbeziehungen von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern der verschiedenen Perspektiven - ist es möglich, die Strategie des Unternehmens zu verdeutlichen. Damit ist nicht nur die aktuelle und/oder anvisierte Position, das „Wo“ sondern auch das „Wie“, d. h. der konkrete Weg in die Position, beschreibbar.
- *Kaplan* und *Norton* haben das Konzept der BSC um so genannte Strategy-Maps erweitert. Strategische Sachverhalte sind generell gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Wissensdefiziten und Planungsunsicherheiten und daher eher abstrakt. In diesem Zusammenhang stellen Strategy-Maps ein Hilfsmittel zur Beschreibung der allgemeinen Struktur einer Strategie dar. Dies ermöglicht eine systematische und integrative Darstellung der Strategie.

⁸⁸⁶ Vgl. Norton/Kappler 2000, S. 20-22.

⁸⁸⁷ Durch das Inkrafttreten des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz für börsennotierte Unternehmen“ (KonTraG) zum 1. Mai 1998 ist es notwendig geworden, Chancen und Risiken unternehmerischen Handelns durch Analyse, Überwachung, Bewertung und Maßnahmenentwicklung systematisch in die Unternehmensplanung einzuarbeiten. Zentraler Gedanke des Gesetzes ist die Einrichtung eines Überwachungssystems, um frühzeitig bestandsgefährdende Entwicklungen für das Unternehmen zu erkennen. Demnach umfasst das Risikomanagement alle organisatorischen Regelungen und Maßnahmen für die Analyse und Bewältigung unternehmerischer Risiken. Vgl. KonTraG; Krystek/Müller 1999; Lange/Wall 2001. Zu Methoden der Risikoidentifikation vgl. z. B. Vanini 2005. Zu Methoden der Risikomessung vgl. z. B. Vanini 2006 und die darin enthaltene Literatur.

Folgende Punkte gehören zu den wichtigsten Problemfeldern der BSC:⁸⁸⁸

- Die Auswahl der Kennzahlen für die einzelnen Perspektiven sowie die Bestimmung von konkreten Ausprägungen der Messgrößen können zwar frei nach Bedarf und Ermessen getroffen werden. Aber gerade in dieser subjektiven Auswahl liegt die Gefahr. Beispielsweise wird vom Management für die Finanzperspektive als Messlatte die Größe EVATM festgelegt und für den dazugehörigen Zielwert im Vergleich zum Vorjahr eine Erhöhung in Höhe von 10 % angesetzt. Die Frage, warum das Management gerade diese Kennzahl und keine andere gewählt hat, bleibt offen. Darüber hinaus kann das Problem der z. B. der bewussten Manipulation entstehen, wenn die ausgewählte Messzahl Bestandteil eines Anreizsystems ist, welches im Zusammenhang mit EVATM gegeben ist. Der Bonus⁸⁸⁹ der Manager wird in der Regel gemessen an ihren erreichten EVAs. Trotz einer Kontrollinstanz, wie dem Aufsichtsrat, ist eine bewusste Manipulation dieser Messgröße durch die verantwortlichen Manager nicht vollständig auszuschließen.
- Die Verknüpfung von Leistungsindikatoren über Ursache-Wirkungsbeziehungen ist eine wichtige Eigenschaft der BSC. Problematisch ist aber die praktische Umsetzung dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen. Denn die Auswahl der geeigneten Leistungsindikatoren, die Spezifizierung der einzelnen Messgrößen und ihre Integration in eine konsistente Ursache-Wirkungskette für Unternehmen sind nicht ohne weiteres einfach.⁸⁹⁰

⁸⁸⁸ Vgl. auch Ahn 2005.

⁸⁸⁹ Durch die Ableitung von strategischen Zielvorgaben aus der Strategie kann eine Basis für ein strategisch-orientiertes Anreizsystem und damit ein Bonussystem mit der BSC aufgebaut werden. Dadurch kann eine Orientierung an kurzfristigen Zielen vermieden und ein strategiekonformes Verhalten erreicht werden. Vgl. Weber/Schäffer 2000b, S. 55ff. Bei traditionellen Managementsystemen dagegen werden z. B. einzelnen Abteilungen oder Mitarbeitern häufig einzuhaltende Budgets angeknüpft an Anreizsystem vorgegeben. So tendieren diese Handlungsträger dazu, die kurzfristigen, taktischen Ziele zu erreichen und damit die strategischen Ziele nicht zu berücksichtigen. Vgl. Kaplan/Norton 2001, S. 232. Zu Anreizsystemen vgl. auch Bühler/Siegert 1999.

⁸⁹⁰ Für die Generierung von Kausalketten zeigen Kaplan und Norton nur wenige methodische Ansätze auf. Die Zusammenhänge sollen in Management-Workshops erarbeitet und durch Korrelationsanalysen überprüft werden. Kaplan und Norton ist aber auch bewusst, dass dieser Prozess zu lange dauert, so dass das Unternehmen sich vor allem kurzfristig auf die subjektiven und qualitativen Einschätzungen des Managements verlassen muss. Des Weiteren ist zu fragen, wieweit der Komplexität strategischer Sachverhalte durch empirisch-induktive Ableitung der Ursache-Wirkungsbeziehungen sinnvoll begegnet werden kann und wie sinnvoll und möglich eine Quantifizierung der Beziehungen zwischen den Kennzahlen ist.

- Abstrakte Sachverhalte wie Strategien sind generell gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Wissensdefiziten und Planungsunsicherheiten. Die Strategie des Unternehmens wird durch Ursache-Wirkungsbeziehungen spezifiziert. Wenn aber diese Ursache-Wirkungsbeziehungen zu stark durch rechentechnische Verknüpfungen interpretiert werden, so kann dies das Management in einer Scheinrationalität wiegen. Denn es kann angenommen werden, dass die Kausalketten nicht vollständig alle Interdependenzen in Bezug auf Wirkungsart und -richtung, Stärke und zeitliche Reichweite zwischen den Kennzahlen erfassen können.
- Strategy-Maps, entwickelt von *Kaplan* und *Norton*, um beim Einsatz der BSC die Kommunikation der abstrakten Strategie zu vereinfachen, dürfen nicht als Allheilmittel zur Lösung der Schwierigkeiten bei der Ursache-Wirkungsbeziehungen gesehen werden. Die Problematik der Schwierigkeit, einzelne geeignete Messgrößen zu identifizieren und konsistente Ursache-Wirkungsbeziehungen zu generieren,⁸⁹¹ bleibt bestehen. Die Strategy-Maps sind in diesem Zusammenhang ein Instrument und erleichtern somit, die Strategie für die Kommunikation verständlich und transparent zu machen.
- Nicht nur die Kommunikation sondern auch die Umsetzung der Strategie ist wichtig. Denn für den Aufbau der BSC werden die Mission bzw. Vision, die Strategie und die dazugehörigen konkreten Ausprägungen vom Management-Top-Down⁸⁹² vorgegeben. Den Mitarbeitern wiederum obliegt die Umsetzung dieser Vorgaben. Hierfür müssen die Mitarbeiter nicht nur die Richtwerte nachvollziehen können, sondern sich auch für eine erfolgreiche Umsetzung der Vorgaben mit dem Inhalt der BSC identifizieren. Denn für eine erfolgreiche Strategieimplementierung mit Hilfe der BSC zählt die Mitarbeiterintegration und -motivation zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.
- Die Einführung einer BSC ist kein Garant für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Die BSC ist ein Konzept zur Umsetzung von vorhandenen Strategien. Das Konzept prüft nicht die Richtigkeit der Strategie und ersetzt nicht die

⁸⁹¹ In einer Studie des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers ist festgestellt worden, dass bei der Erstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen große Schwierigkeiten existieren. Die Folge ist, dass nur 50 % der befragten Unternehmen alle Elemente der BSC in eine Ursache-Wirkungsbeziehung integrieren. Vgl. PricewaterhouseCoopers 2001, S. 23.

⁸⁹² Vgl. Weber et al. 2001, S. 10.

strategischen Aufgaben des Managements. Durch Veränderungen der Unternehmensumwelt sind Anpassungen der Strategien unumgänglich, so dass die Richtigkeit der Strategien immer wieder zu überprüfen ist. Während Unternehmen viel Zeit für den strategischen Planungsprozess aufwenden, setzen sie kaum Instrumente ein, um die Umsetzung und den Erfolg strategischer Entscheidungen zu überprüfen sowie Planfortschritte zu kontrollieren.⁸⁹³ Der Vorteil des Konzeptes liegt vor allem darin, dass die Mängel im Prozess der Strategieimplementierung beseitigt oder zumindest ihre nachhaltigen Effekte gemildert werden. Der wichtige Beitrag liegt damit in der Erfüllung der Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion des Controllings.⁸⁹⁴

- Auftretende Skalenbrüche führen zu strukturellen Verzerrungen der Aussagen. Beispielsweise führt bei Vorgabe des Richtwerts für die interne Prozessperspektive - „Erhöhung der Umschlagshäufigkeit der Vorräte um 5,0 % nach Ablauf des Geschäftsjahres“ - bei tatsächlichen Verbesserungen der Umschlagshäufigkeiten von 4,6 % und 5,4 %, d. h. „Ziel erreicht“, durch Auf- bzw. Abrundungen zu einer Diskrepanz von 0,8 % und damit zur Verzerrung.
- Eine begrenzte Vergleichbarkeit des Datenmaterials wie z. B. bei der Frage des Innovationspotentials oder bei Gründungen kann zu Schwierigkeiten bei der Bewertung führen. Für neue Projekte oder neue Leistungen sind Kennzahlen wie z. B. „Erhöhung der Rate an Patenten neuer Produkte um 10 %“ oder „Reduzierung der Time to Market für zukünftige Produkte um 25 %“ nur wenig sinnvoll.
- Eine der wichtigen Eigenschaften der BSC ist, dass auch nicht-monetäre, so genannte „weiche Faktoren“ berücksichtigt werden. Bei weichen Faktoren ist die Definition der Messlatten in den jeweiligen Perspektiven besonders schwierig. Bei Attributen wie dem Image oder dem Design wird eine Quantifizierung quasi erzwungen.

⁸⁹³ Vgl. Crux/Schwilling 2003, FAZ v. 23.06.2003, S. 20. Für eine Studie der KfW-Mittelstandsbank wurden mehr als 5.000 Unternehmen befragt. Im Controlling sahen die Unternehmer selbst ihre größte Schwachstelle, so dass das Instrument des strategischen Controllings nur von knapp der Hälfte der Unternehmen regelmäßig, von einem Drittel gelegentlich genutzt wird. Vgl. Wambach/Reckhardt 2004, HB v. 15.09.2004, S. R3.

⁸⁹⁴ Zur Klärung von strategischen Grundlagen vgl. hierzu z. B. Wittich 1999; Langenbeck 2000, S. 865ff. Ein von Horváth & Partner entwickelter Strategiecheck kann eine schnelle Konzeption des benötigten Fragensets ermöglichen. Vgl. Horváth & Partner 2001; Müller/Grotheer 2002, S. 214ff.

- Wie aus dem Namen des Konzeptes der BSC ersichtlich, sollen die Leistungsindikatoren der jeweiligen Perspektiven untereinander ausgewogen berücksichtigt werden. Die Sicherstellung der Ausgewogenheit der Leistungsindikatoren dürfte aber bei einer Mehrperspektivenbetrachtung mit Schwierigkeiten behaftet sein, wenn bedacht wird, dass die Finanzperspektive im Endeffekt die wichtigste Perspektive im Vergleich zu den anderen ist.

Es kann festgehalten werden, dass – gemessen an der Zahl der Publikationen und Seminarangebote – die BSC von allen Vorschlägen zu Performance-Measurement-Systemen die verbreitetste ist und die größte Aufmerksamkeit erfahren hat. Einige Elemente sind „alter Wein in neuen Schläuchen“. Über Qualitätsmanagementsysteme, wie z. B. das EFQM-Modell⁸⁹⁵ sind verschiedene Perspektivenansichten und deren Bewertung bereits seit langem bekannt. Die BSC erweitert aber diese häufig zur Selbstbewertung von Unternehmen genutzten Ansätze insofern, als dass sie in geschickter Weise verschiedene strategische Perspektiven miteinander verbindet und gleichzeitig den Bezug zur operativen und damit zur Umsetzungsebene herstellt. Und genau dieser Zusammenhang ist zielführend.⁸⁹⁶

Das Neue an der BSC liegt nicht in der Hervorbringung bislang unerkannter betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse für das strategische Management, sondern im gelungenen Versuch einer systematischen Integration und Verdichtung verstreuter Erkenntnisse und Methoden zu einem einzigen tragfähigen Gesamtkonzept.⁸⁹⁷

Positiv anzumerken bei einer Gesamtbeurteilung ist, dass das BSC-Konzept anschaulich und pragmatisch beschrieben ist. Darüber hinaus werden bekannte betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und etablierte Instrumente zielgerichtet ausgewählt und zu einem eigenständigen Managementansatz integriert, sodass aufgrund der Flexibilität und der Möglichkeiten zur Integration der anderen Führungskonzepte in der BSC das größte Potential zur strategischen Führung im Allgemeinen und zur Berücksichtigung von Risiken im Speziellen zu sehen ist.

Das Problem liegt in der praktischen Umsetzung des Ansatzes in die Unternehmenspraxis. Darüber hinaus ist für einen langfristigen Erfolg einer BSC darauf zu achten, dass

⁸⁹⁵ Für eine Gegenüberstellung der Konzepte EFQM und BSC vgl. z. B. Sandt/Radtke 2002.

⁸⁹⁶ Vgl. Schmitz 2001, S. 251.

⁸⁹⁷ Vgl. Weber/Schäffer 1998b, S. 38.

bei der Entwicklung bzw. dem Aufbau der unternehmensindividuellen BSC auch solche Maßnahmen integriert werden, die den dauerhaften Einsatz und Erfolg der BSC sicherstellen.⁸⁹⁸

4.5.2.4 Weiterentwicklung von *Balanced Scorecard*

Die BSC als Performance-Measurement-System soll das Management bei den erheblichen Problemen der Strategieimplementierung bzw. der Verbindung von operativem und strategischem Management unterstützen. Jedoch existieren in der Unternehmenspraxis Probleme, die sich bemerkbar machen wie z. B. in der Überführung der Strategie in die operative Ebene oder aber in der konkreten Ausgestaltung der BSC. Des Weiteren ist festzustellen, dass trotz der Einbeziehung der nicht-monetären Dimensionen die BSC überwiegend in großen Unternehmen als Instrument einer unter ökonomischen Gesichtspunkten eng an der wertorientierten Unternehmensführung adaptiert und eingesetzt wird.⁸⁹⁹

Darüber hinaus ist eine explizite Berücksichtigung von Risiken im Grundkonzept der BSC nicht vorgesehen, obwohl ohne ein Eingehen auf die Risiken auch keine Chancen auf Wettbewerbsvorteile möglich sind. Allenfalls werden Risiken bei kapitalwertorientierten Finanzkennzahlen über den Kapitalkostensatz berücksichtigt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind verschiedene konzeptionelle Ansätze zu finden, bei denen die Kombination von BSC und Risikomanagement diskutiert werden.⁹⁰⁰

Unternehmensgründungen als Betrachtungsobjekt dieser Arbeit sind am Anfang ihrer Existenz in der Regel gekennzeichnet durch eine kleine Unternehmensgröße und sind nicht börsennotiert. Sie unterliegen daher nicht den Bestimmungen der KonTraG. Im

⁸⁹⁸ Vgl. Weber/Schäffer 2000b; Horváth&Partner 2001; Herde 2004. Zu den bei der Einführung der BSC zu beachtenden Punkten vgl. z. B. Riemann/Schäfer 2000, FAZ v. 04.12.2000, S. 32; Weber/Schäffer 2000c; Brabänder/Hilcher 2001. Eine von Horváth & Partner durchgeführte Studie zu BSC zeigt, dass eine vollständige Umsetzung des BSC-Modells zu besseren Performance-Werten geführt hat. Vgl. hierzu o.V. 2004a, FAZ v. 15.03.2004, S. 28. Zu einer kritischen Stellung des BSC-Konzeptes vgl. hierzu Schrank 2003, FAZ v. 24.03.2003, S. 28 und zu einer Stellungnahme zu dieser Kritik vgl. hierzu Gilles 2003, FAZ v. 26.05.2003, S. 23.

⁸⁹⁹ Vgl. Weber/Schäffer 1998a, S. 361; Wurl/Mayer 2000, S. 1f; Töpfer et al. 2002, S. 79f; Greiner 2002, S. 56. Für den Ansatz der Projekt-Scorecard als Erweiterung der BSC-Konzeption vgl. z. B. Zimmermann/Jöhnk 2003.

⁹⁰⁰ Zum Vergleich der verschiedenen Integrationsansätze vgl. z.B. Pedell/Schwihel 2004, S. 149ff.; Broetmann/Oehler 2002; Tewald 2004 und die darin enthaltene Literatur.

Rahmen dieser Arbeit sind die Risiken und Unsicherheiten bereits bei der Business-Plan-Erstellung⁹⁰¹ und im Rahmen der BSC zu berücksichtigen.⁹⁰²

Im Folgenden wird auf eine kleine Auswahl der Weiterentwicklungen der BSC kurz eingegangen.

4.5.2.4.1 Erfolgsfaktoren-basierte Scorecard

In dieser Weiterentwicklung, die auf *Wurl* und *Mayer*⁹⁰³ zurück zu führen ist, gehen einige Autoren sogar soweit, das Grundmodell der BSC nur mit der finanziellen Perspektive beizubehalten. Die weiteren Perspektiven sollen durch unternehmensindividuelle strategische Erfolgsfaktorenbündel gegliedert nach den Bereichen Leistungsverwertung, Produkt, Leistungserstellung, Personal und Umfeld ersetzt werden. Zwischen diesen werden die Ursache-Wirkungsbeziehungen ermittelt. Für jeden strategischen Erfolgsfaktor⁹⁰⁴ sind dann die Chancen und Risiken in einer eigenen Chance-Card und Risk-Card mit den dazugehörigen Indikatoren gegenüber zu stellen, sodass die maßgeblichen Chancen und Risiken des Erfolgsfaktors abgebildet werden.⁹⁰⁵ Dieser Chancen- und Risikotabelle sind die dazugehörigen Frühindikatoren zugeordnet, die diesen Kennzahlen zur Erfolgsmessung zeitlich vorauslaufen. Mit diesem Ansatz sollen die strategischen Erfolgsfaktoren explizit einbezogen und die bedarfsgerechte Leistungsmessung sowie die Informationsversorgung der obersten Unternehmensführungsebene erreicht werden.

⁹⁰¹ Prinzipiell sind durch Aggregation der Risiken sowohl erwartete Entwicklungen des Unternehmens als auch die Bandbreite realistischer Planabweichungen zu beschreiben. Die Integration der Risikovariablen in die Planungssysteme kann entsprechend der Entwicklungsphase des Unternehmens schrittweise erfolgen.

⁹⁰² Vgl. hierzu z. B. Bednarczyk et al. 2006.

⁹⁰³ Vgl. Hornung/Mayer 1999, S. 392; Wurl/Mayer 2000, S. 1ff; Wurl/Mayer 2000, FAZ v. 07.08.2000, S. 27; Reichmann/Form 2000, S. 191. Im Rahmen dieser Arbeit wird dieser Ansatz nicht weiter betrachtet, da ein Gründungsunternehmen am Anfang seiner Gründung nicht in diesem Maße die Anforderungen dieser Weiterentwicklung bringt bzw. benötigt. Dies kann als eine gute Option im Laufe der Unternehmensentwicklung betrachtet werden.

⁹⁰⁴ Diese sind diejenigen Größen bzw. Determinanten, welche einen maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben. Diese werden aus dem Zielsystem eines Unternehmens sowie den Branchencharakteristika abgeleitet und bestimmen maßgeblich die zukünftigen Erfolgs- und Liquiditätsgrößen und damit den Erfolg des Unternehmens. In einer Ursache-Wirkungs-Kette können strategische Erfolgsfaktoren als Vorsteuerungsgrößen der Erfolgs- und Liquiditätsgrößen interpretiert werden. Bei wertorientierten Zielsystemen stellen strategische Erfolgsfaktoren besonders wertschaffende Bereiche („Werttreiber“) oder Erfolgspotentiale dar. Hornung et al. 2002, FAZ v. 14.10.2002, S. 26.

⁹⁰⁵ Vgl. Jessel et al. 2002, S. 146; Pedell/Schwihel 2004, S. 151f.

Das Konzept beinhaltet folgende Schritte:

- Analyse des strategischen Zielsystems;
- Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren;
- Deduktion erfolgsfaktoren-basierter Messkriterien und Informationsbedarfsgrößen;
- im Rahmen der BSC Aufbereitung der Informationen.

Es wird eine Umwelt- und Unternehmensanalyse sowie eine Analyse der individuellen Führungssituation durchgeführt. Darauf aufbauend werden die strategischen Erfolgsfaktoren identifiziert sowie die erfolgsfaktorenbasierten Messkriterien und Informationsbedarfsgrößen deduziert. Bei der Ableitung werden gezielte Interviews mit den Entscheidungsträgern durchgeführt. Im Rahmen der BSC werden die Informationen aufbereitet und für jeden strategischen Erfolgsfaktor eine eigene Scorecard entwickelt.

4.5.2.4.2 Sustainability-Balanced-Scorecard (SBS)

In den letzten zwei Jahrzehnten haben die Umwelt- und Sozialthemen eine zunehmende Bedeutung in der gesellschaftlichen Diskussion bekommen. Nachhaltigkeitsaspekte haben dazu geführt, dass die klassische BSC zur Sustainability-Balanced-Scorecard weiterentwickelt wurde. Die gesellschaftliche Diskussion geht dahin, dass ein umweltgerechtes Wirtschaften als nachhaltige Entwicklung den Unternehmen Chancen und Risiken bringt. Als Beispiele können der Mineralölsektor wegen befürchteter oder tatsächlicher Umweltskandale oder die Sportartikelbranche wegen Kinderarbeit genannt werden. Mit Hilfe des Sustainability-Balanced-Scorecard-Ansatzes sollen Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf ihre strategische Bedeutung für Unternehmen (für Großunternehmen und für KMU⁹⁰⁶) systematisch auf einer betriebswirtschaftlichen Grundlage gemanagt werden.⁹⁰⁷

⁹⁰⁶ Die SBS eignet sich auf für KMU zur „Rationalisierung“ und Professionalisierung der Unternehmensführung. Durch die Implementierung der SBS wird ein Modernisierungsschub erwartet. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojektes „KMU-angepasste Entwicklung und Anwendung der BSC zum nachhaltigen Wirtschaften“ in den Jahren 2001 bis 2003 sind strategische Ziele der KMU ermittelt und fördernde und hemmende Faktoren festgestellt worden. Vgl. hierzu Arnold et al. 2003, S. 398-400 und die darin enthaltene Literatur.

⁹⁰⁷ Vgl. hierzu z. B. Mahammadzadeh 2003; Schaltegger 2004 und die darin enthaltene Literatur.

4.5.2.5 Balanced Scorecard und KMU

Eine zunehmende Bedeutung des Führungsinstruments der BSC auch im Bereich der KMU lässt sich über die Entwicklungen am Markt erklären. Durch die zunehmende zentrale Stellung unter anderem des Shareholder-Value-Ansatzes auch in KMU werden neben den quantitativen vermehrt auch qualitative Aussagen wie z. B. Kundenzufriedenheit oder Time-to-Market etc. nachgefragt.⁹⁰⁸ Der BSC-Ansatz setzt an dieser Stelle an. Das junge Unternehmen kann sich durch die zusätzlichen Indikatoren flexibler an die in der Zukunft sich ändernden Marktsituationen anpassen. Die Informationen mit Frühwarncharakter ermöglichen eine schnellere Reaktion auf zukünftige Entwicklungen und damit auch eine laufende Kontrolle und Anpassung der Unternehmensstrategie. Zwar hat die Investorensicht für KMU nicht den gleichen Stellenwert wie für Publikumsgesellschaften, aber auch junge Unternehmen müssen sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen, wie z. B. Mitarbeiter, Venture-Capital-Gesellschaften oder Fremdkapitalgeber, berücksichtigen.⁹⁰⁹

Da die BSC ein anpassungsfähiges Instrument ist, muss dessen Konzeption und Umsetzung in Einklang mit den beschränkten Ressourcen (Spezialisten, Zeit und Geld) des jungen Unternehmens stehen.⁹¹⁰ Durch die Implementierung einer BSC in jungen Unternehmen können operative und strategische Ziele miteinander verbunden und die strategischen Ziele allen Beteiligten sowohl transparent als auch messbar gemacht werden. Die Messwerte können sowohl als Bestandteil des jährlichen Planungs- und Budgetierungsprozesses als auch im operativen Controlling und Rechnungswesen verankert werden. Durch die Integration der Scorecards in den Controlling- und Strategieumsetzungsprozess werden sie in die periodische Prüfung einbezogen und überprüft.⁹¹¹

Bei der Implementierung einer BSC für KMU ist darauf zu achten, dass das Grundmodell der BSC für Großunternehmen konzipiert worden war. Die Großunternehmen verfügen in der Regel über eigene Buchhaltungs-, Kostenrechnungs-, Controlling- und

⁹⁰⁸ Vgl. Hobi et al. 1999, S. 59.

⁹⁰⁹ Vgl. Hobi et al. 1999, S. 59. Eine empirische Studie zeigt, dass ein Viertel der KMU die BSC planen bzw. nutzen. Bei den Klein- und Kleinstunternehmen dagegen nutzen sehr viele die BSC nicht. Vgl. Henschel/Bischoff 2006, S. 80 und die darin angegebene Literatur.

⁹¹⁰ In einem gemeinsamen Projekt der Universitäten Hohenheim und St. Gallen wurde die Frage untersucht, ob der Einsatz der BSC auch in KMU möglich ist. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass unter Beachtung der Besonderheiten der KMU die BSC hierfür geeignet ist. Vgl. hierzu Hobi et al. 1999; Müller 2003a, FAZ v. 02.09.2003, S. B4; Vohl 2004, S. 37; Kröger/Schüssler 2006, S. 641ff.

⁹¹¹ Vgl. Hobi et al. 1999, S. 65.

Revisionsabteilungen, in denen eine Vielzahl quantitativer Kennzahlen ermittelt wird. Dagegen verfügen KMU in der Regel nicht über solche Kennzahlen und in der Praxis wird häufig durch das Fehlen einer Kostenrechnung oder durch die Auslagerung der Buchhaltung eine Kennzahlenermittlung zusätzlich erschwert. Als Abhilfe können die quantitativ verfügbaren Daten im Vorfeld identifiziert werden, so dass bei der Auswahl der strategischen Ziele erwogen werden kann, mit dem vorhandenen Kennzahlenmaterial die Zielerreichung zu messen, oder ob überhaupt genügend Datenmaterial vorhanden ist, um die benötigten Kennzahlen ermitteln zu können.⁹¹²

⁹¹² Vgl. Rossmannith/Kabela 2004, S. 219f.

5 Schlussbemerkungen

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, die grundlegenden Determinanten und Probleme bei Unternehmensgründungen und –entwicklungen darzustellen. Der Autor widmete dabei besondere Aufmerksamkeit den möglichen Lösungsansätzen, welche eine Schlüsselfunktion für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmensgründungen haben.

Die bisherige Gründungsforschung und insbesondere die Forschung zum Erfolg neugegründeter Unternehmen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl empirischer Studien. Diese weisen Schwächen auf, so dass sie nicht verwertbar und glaubwürdig und ihre Forschungsergebnisse nicht in andere Untersuchungen integrierbar sind. Der Informationsgehalt ist in der Regel ungenügend. Einige Gründe hierfür sind unter anderem Schwächen in der Konzeption, das Fehlen einer einheitlichen Systematisierung von Merkmalen und einer Betrachtung der relevanten Einflussfaktoren aus verschiedenen Disziplinen wie der Soziologie, Psychologie, Volkswirtschaftslehre usw.. Es ist ein Theoriedefizit zu konstatieren.

Darüber hinaus ist – nach der Grundannahme der Erfolgsfaktorenforschung - zu bestimmen, welche wenigen Determinanten den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen. Des Weiteren müssen diese Erfolgsfaktoren nicht nur die Besonderheiten von Unternehmensgründungen und die Wechselwirkungen zwischen den Erfolgsfaktoren ihrerseits berücksichtigen, sondern auch auf die unterschiedlichen Lebenszyklusphasen eingehen. Die bisherigen Forschungsergebnisse beziehen sich lediglich auf den gesamten Lebenszyklus des Unternehmens, so dass diese nicht ohne weiteres auf alle Unternehmen und auf die jeweiligen Lebenszyklusphasen angewendet werden können.

Die ausführliche Diskussion um die Problematik der wenigen relevanten Erfolgsfaktoren führt zur Diskussion dieser im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung. Diese steht im Mittelpunkt des Gründungs- und Wachstumsprozesses und ermöglicht die Integration der spezifischen Eigenschaften des Gründers sowie des zu gründenden Unternehmens mit seiner spezifischen Umwelt und ist somit die Informations-, Kommunikations- und Handlungsgrundlage für die Beteiligten.

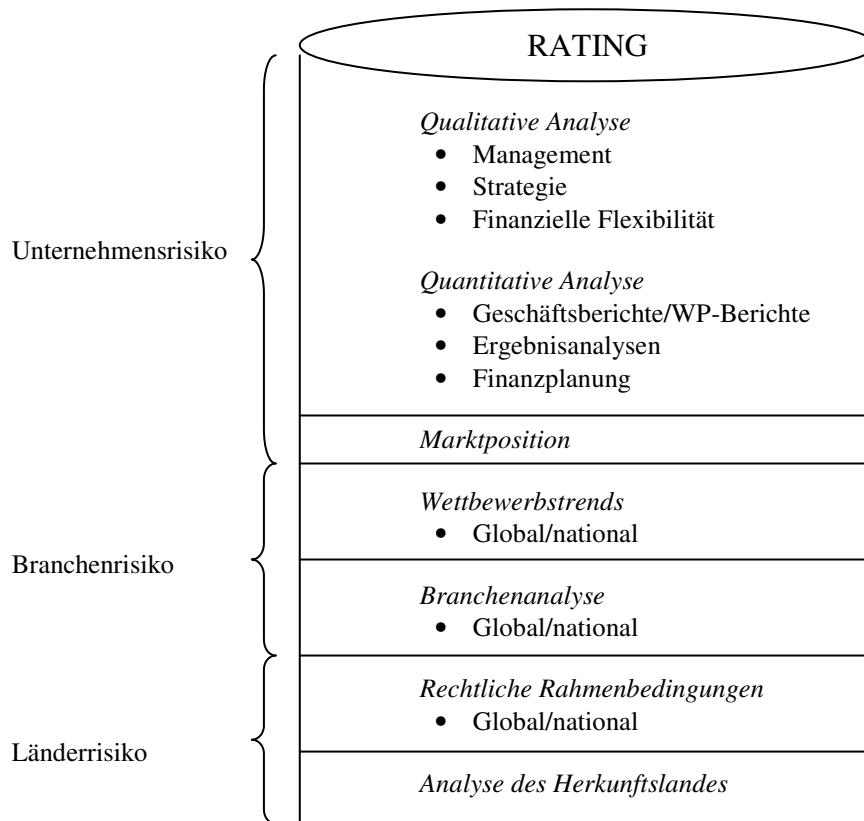
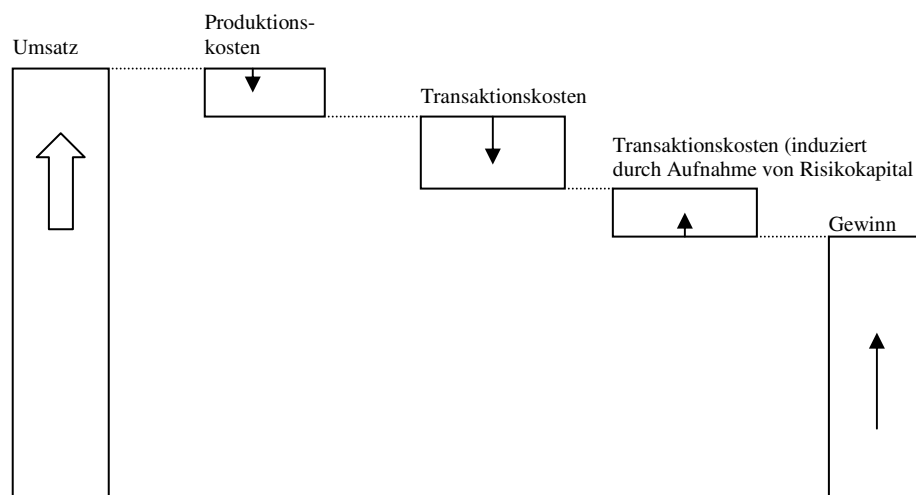
Die Unternehmensplanung als eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Gründer und der Umwelt des Unternehmens hat somit den jeweiligen aktuellen Stand und die strategische Zielsetzung des Unternehmens darzustellen. Diese dynamische Anpassung der Unternehmensplanung auf die Marktänderungen zur richtigen Zeit besitzt eine

besondere Bedeutung für das Überleben und die wirtschaftliche Entwicklung des neugegründeten Unternehmens.

Um die erforderlichen dynamischen Anpassungen - operativ und strategisch - an die Umweltveränderungen durchführen zu können und die Wachstumspotentiale des Unternehmens zu verbessern, ist ein sinnvolles und adäquates Controllingssystem unverzichtbar. Denn auch neuere Studien belegen, dass ein wichtiger Grund für eine drohende Insolvenz ein fehlendes oder mangelhaft arbeitendes Controllingssystem ist. Als Mittel zur Ableitung von operativen Zielen aus strategischen Zielen ist das Konzept der „Balanced Scorecard“ geeignet.

Der Nutzen der Balanced Scorecard – als strategisches Kennzahlen- bzw. Managementsystem - liegt nicht nur darin, gleich mehrere Nachteile traditioneller Kennzahlensysteme zu eliminieren, sondern auch darin, die Vision und die Ziele des Unternehmens konsequent messbar und somit nachvollziehbar auf allen Ebenen zu machen. Die Folge eine Zunahme der Umsetzungsgeschwindigkeit der Strategie im Unternehmen.

Anhang

Abbildung 36: Analytischer Rahmen eines Unternehmensratings⁹¹³Abbildung 37: Richtung der Auswirkungen durch den Risikokapitalgeber⁹¹⁴

⁹¹³ Wambach/Kirchmer 2002, S. 402.

⁹¹⁴ Hack 2006, S. 922.

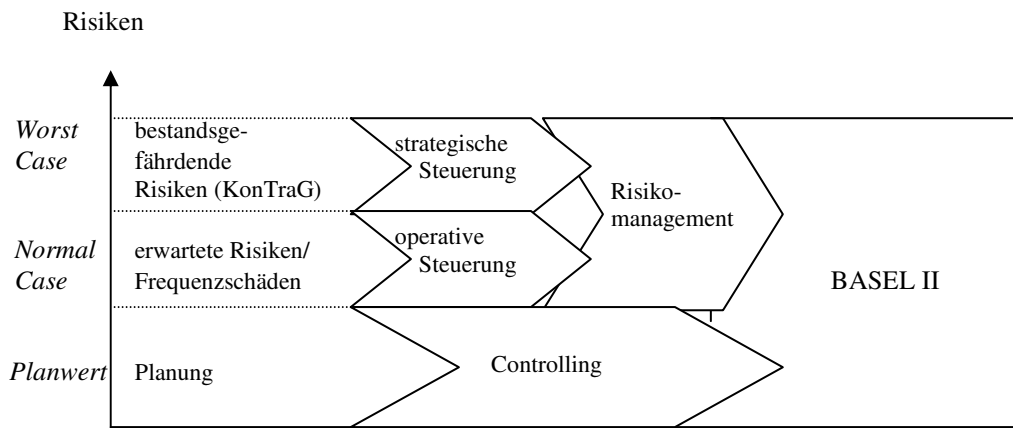


Abbildung 38: Integration des Risikomanagements in Controlling und Planung⁹¹⁵

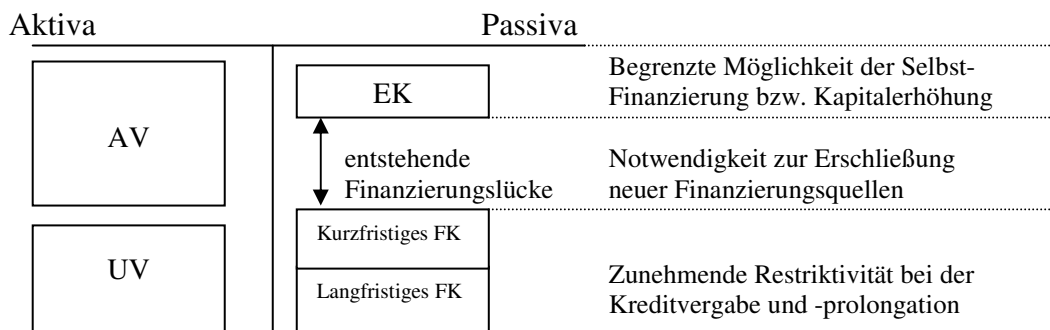


Abbildung 39: Entstehende Finanzierungslücke⁹¹⁶

⁹¹⁵ Stolle 2003, S. 70.

⁹¹⁶ Golland et al. 2005, S. 6.

	Hahn	Horváth	Reichmann	Küpper	Weber
Primäre Ausrichtung des Controlling	alle Unternehmensziele			Gesamtes Zielsystem der Unternehmung	Gesamtes Zielsystem der Unternehmung
	ausgewählte Unternehmensziele	Ergebnisziel	Ergebnisziel	Ergebnisziel	
Ziel des Controlling	Ergebnis-optimierung	Ergebnis-optimierung	Ergebnis-optimierung	Koordinations-optimierung	Führungs-optimierung
Generelle Aufgabe des Controlling	Informationelle Sicherung bzw. Sicherstellung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Kontrolle – vielfach verbunden mit einer Integrations- bzw. Systemgestaltungs-funktion, grundsätzlich verbunden mit einer Koordinationsfunktion	Ergebnisorientierte, systembildende und systemkoppelnde Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informations-versorgung	Informationsbeschaffung und -verarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle	Koordination des Führungssystems (Bestandteile des Führungssystems: Organisation, Planungs- und Kontrollsystem, Informationssystem, Personalführungssystem, Zielsystem, Führungsgrundsätze)	Sicherstellung der Rationalität der Führung

Abbildung 40: Zusammenfassende Gegenüberstellung ausgewählter Controllingkonzepte⁹¹⁷⁹¹⁷ Hahn/Hungenberg 2001, S. 276.

Literaturverzeichnis

Achleitner 2001a:

Achleitner, A.-K., Venture Capital, in: Breuer, R.-E. (Hrsg.), Handbuch Finanzierung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 513-529.

Achleitner 2001b:

Achleitner, A.-K., Start-up-Unternehmen: Bewertung mit der Venture-Capital-Methode, in: BB, 56. Jg., Heft 18, S. 927-933.

Achleitner 2002:

Achleitner, A.-K., Entrepreneurial Finance – Herausforderung auch in Deutschland, in: BB, 57. Jg., Heft 3, S. 142-145.

Achleitner/Bassen 2002:

Achleitner, A.-K./Bassen, A., Controllingsysteme in jungen Wachstumsunternehmen – terra incognita, in: BB, 57. Jg., Heft 23, S. 1192-1198.

Achleitner/Bassen 2003:

Achleitner, A.-K./Bassen, A. (Hrsg.), Controlling von jungen Unternehmen, Stuttgart.

Achleitner/Wahl 2004:

Achleitner, A.-K./Wahl, S., Private Debt: Neue Finanzierungsalternative für den größeren Mittelstand, in: BB, 59. Jg., Heft 24, S. 1323-1329.

Acs/Audretsch 1990:

Acs, Z. J./Audretsch, D. B., Innovation and Small Firms. Cambridge, Mass.: MIT Press. [deutsch: (1992) Innovation durch kleine Unternehmen. Berlin: Edition Sigma.].

Acs/Audretsch 1992a:

Acs, Zoltan/Audretsch, David B., Innovation durch kleine Unternehmen, Berlin.

Acs/Audretsch 1992b:

Acs, Z. J./Audretsch, D. B., The Social and Economic Impact of Entrepreneurship, in: Sexton, D.L./Kasarda, J.D. (Hrsg.) The State of the Art of Entrepreneurship. Boston: PWS-Kent, S. 45-67.

Acs/Audretsch 1993:

Acs, Z. J./Audretsch, D. B. (Hrsg.), Small Firms and Entrepreneurship: an East-West Perspective. Cambridge.

Acs/Audretsch/Evans 1992:

Acs, Zoltan J./Audretsch, David B./Evans, David S., The Determinants of Variations in Self-employment Rates across Countries and over Time. Disc. Paper FS IV 92-3. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: Berlin.

Adams/Roberts 1993:

Adams, D./Roberts, P., You Are What You Measure, in: Manufacturing Europa, London, S. 504-507.

Adizes 1979:

Adizes, I., Organizational Passages - Diagnosing and Timing Life Cycle Problems of Organizations, in: Organizational Dynamics, Vol. 7, S. 3-25.

Adizes 1988:

Adizes, I., Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do About it, Englewood Cliffs.

Ahn 2005:

Ahn, H., Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard, in: WiSt, 34. Jg., Heft 3, S. 122-127.

Aiginger/Tichy 1984:

Aiginger, K./Tichy, G., Die Größe der Kleinen – die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren, Wien.

Albach 1976:

Albach, H., Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, in: ZfB, 46. Jg., S. 683-696.

Albach 1983:

Albach, H., Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft, in: ZfB, 53. Jg., S. 870-888.

Albach 1984:

Albach, H., Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensgründung, ifm-Materialien Nr. 14, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Albach 1987:

Albach, H., Geburt und Tod von Unternehmensgründungen, in: ifm-Materialien, Nr. 55, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Albach 1988:

Albach, H., Maßstäbe für den Unternehmenserfolg, in: Gabler (Hrsg.), Handbuch strategische Führung, Wiesbaden.

Albach 1997:

Albach, H., Rahmenbedingungen für Existenzgründungen in Deutschland, ZfB, 67. Jg., Heft 4, S. 441-451.

Albach/Dahremöller 1986:

Albach, H./Dahremöller, A., Der Beitrag des Mittelstandes bei der Lösung von Beschäftigungsproblemen in der Bundesrepublik Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), ifm-Materialien Nr. 40, Bonn.

Albach/Hunsdiek 1987:

Albach, H./Hunsdiek, D., Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen, in: ZfB, 57 Jg., S. 562-578.

Albach et al. 1984:

Albach, H./Bock, K./Warnke, T., Wachstumskrisen von Unternehmen, in: ZfbF, 36. Jg., Heft 10, S. 779-793.

Albach et al. 1985:

Albach, H./Bock, K./Warnke, T., Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Schriften zur Mittelstandsforschung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn Nr. 7 NF, Stuttgart.

Albach et al. 1986:

Albach, H./Hunsdiek, D./Kokalj, L., Finanzierung mit Risikokapital, Schriften zur Mittelstandsforschung des Instituts für Mittelstandsforschung Nr. 15 NF, Stuttgart.

Alban 1985:

Alban, C., Analyse der Zunahme von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes in drei ausgewählten Regionen der Bundesrepublik Deutschland unter dem Aspekt von Beschäftigungswirkung, Dissertation, Berlin.

Albers/Hildebrandt 2006:

Albers, S./Hildebrandt, L., Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: ZfbF, Jg. 58, Heft 2, S. 2-33.

Aldrich/Auster 1986:

Aldrich, H. E./Auster, E., Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, in: Aldrich, H. E. et al. (Hrsg.), Population Perspectives on Organizations. Uppsala: Univ. Press. S. 29-59.

Aldrich/Wiedenmeyer 1993:

Aldrich, H. E./Wiedenmeyer, G., From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings, S. 145-195, in: Brockhaus, R. H./Katz, J. (Hrsg.), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth, Greenwich: JAI Press.

Aldrich/Wiedenmeyer 1995:

Aldrich, H.E./Wiedenmeyer, G., Von Gründungspersonen zu Gründungsraten, in: DBW, 55. Jg., S. 221-236.

Aldrich/Zimmer 1986:

Aldrich, H.E./Zimmer, C., Entrepreneurship through Social Networks, in: Aldrich, H., Population Perspectives on Organizations, Uppsalas: Acta Universitatis Upsaliensis, S. 13-28.

Altenburger 2003:

Altenburger, O. A., Risikomanagement für Gründer, in: Dowling, M./Drumm, H.j., Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 147-162.

Amit et al. 1993:

Amit, R./Glosten, L./Muller, E., Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, S. 815-934.

Andreae 1974:

Andreae, C.-A., Mittelstand, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, Sp. 1488-1497.

Ansari/Bell 1997:

Ansari, S.L./Bell, J.E., Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management, Chicago et al..

Anthony et al. 1972:

Anthony, R. N./Dearden, J./Vancil, R. F., Key Economic Variables, Management Control Systems, Irwin, Homewood, Illinois, S. 138-143.

Anthony et al. 1989:

Anthony, R. N./Dearden, J./Bedford, N. M., Management control systems, 6. Aufl., Homewood, Illinois.

Anstötz 2002:

Anstötz, K., Die Finanzierung junger Unternehmen des Neuen Marktes, in: WISU, 28. Jg., Heft 8-9, S.1086-1092.

Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft 2001:

Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: DB, 54. Jg., Heft 19, S. 989-995.

Argyris/Schön 1996/1999:

Argyris, C./Schön, D.A., Die Lernende Organisation. Grundlage, Methode, Praxis. Aus dem Amerikanischen von Rheil, W., Stuttgart.

Armstrong 1994:

Armstrong, M., Performance Management, London.

Arnold et al. 2003:

Arnold, W./Freimann, J./Kurz, R., Sustainable Balanced Scorecard (SBS): Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das BSC-Konzept – Konzept-Erfahrungen-Perspektiven, in: ZfCM, 47. Jg., Heft 6, S. 391-400.

Aronson 1991:

Aronson, R.L., Self-Employment. A Labor Market Perspective- Ithaca: ILR Press, (Cornell Studies in Industrial and Labor Relations Nr. 24).

Audretsch 1991:

Audretsch, D. B., New-Firm Survival and the Technological Regime, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 73, No. 3, S. 441-450.

Audretsch 1994:

Audretsch, D., Die Industrieökonomik und die Überlebenschancen neugegründeter Unternehmen, in: Schmude, J. (Hrsg.), Neue Unternehmen. Interdisziplinäre Beiträge zur Gründungsforschung, Heidelberg, S. 242-250.

Audretsch 1995:

Audretsch, D., Innovation and Industry Evolution, Cambridge.

Audretsch/Mahmood 1991:

Audretsch, D. B./Mahmood, T., The hazard rate of new establishments: a first report, in: Economics Letters, Vol. 36, S. 409-412.

Baaken 1991:

Baaken, I., Marktanalyse, in: Dieterle, W./Winckler, E. (Hrsg.), Unternehmensgründung – Handbuch des Gründungsmanagements, München, S. 151-166.

Bade 1987:

Bade, F. J., Die wachstumspolitische Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Fritsch, M./Hull, C. (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung. Beiträge zur beschäftigungspolitischen Bedeutung von Klein- und Grossunternehmen, Berlin.

Baetge/Stellbrink 2005:

Baetge, J./Stellbrink, J., Früherkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe der Bilanzanalyse, in: Controlling, 17. Jg., Heft 4-5, S. 213-222.

Barth 1995:

Barth, S., Existenzgründer in den neuen Bundesländern: psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg, Wiesbaden: DUV: Wirtschaftswissenschaft, Dt. Univ.-Verlag.

Barzen/Wahle 1990:

Barzen, D./Wahle, P., Das PIMS-Programm – was es wirklich wert ist, in: Harvard Manager, 12. Jg., Heft 1, S. 100-109.

Bassen/Gröne 2003:

Bassen, A./Gröne, A., Controlling von Start-up-Unternehmen aus der Perspektive von Venture-Capital-Gesellschaften: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Controlling, 15. Jg., Heft 6, S. 293-299.

Bauer/Sauer 2004:

Bauer, H. H./Sauer, N. E., Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?, in: DBW, 64. Jg., Heft 4, S. 621-623.

Baum et al. 2004:

Baum, H.-G./Coenenberg, A.-G./Günther, T., Strategisches Controlling, 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart.

Beck 2007:

Beck, S., Managementfehler führen zur Insolvenz, in: FAZ v. 20.08.2007, Nr. 192, S. 18.

Beckmann/Pausenberger 1961:

Beckmann, K./Pausenberger, E., Gründungen, Umwandlungen, Fusionen, Sanierungen, Wiesbaden.

Bednarczyk et al. 2006:

Bednarczyk, T./Golla, S./Klandt, H., Berücksichtigung von Unsicherheiten bei der Business Plan-Erstellung, in: FB, 8. Jg., Heft 1, S. 56-62.

Begley/Boyd 1987:

Begley, T.M./Boyd, D.P., Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial and Smaller Business, in: Journal of Business Venturing, 2, S. 79-93.

Behr/Fischer 2005:

Behr, P./Fischer, J., Basel II und Controlling, Wiesbaden.

Bell 1973:

Bell, D., The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Sociological Forecasting. New York: Basic Books.

Bell 1979:

Bell, D., Die nachindustrielle Gesellschaft, Reinbeck.

Bellinger 1967:

Bellinger, B., Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.

Bellinger 1975:

Bellinger, B., Gründung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Bd., 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 1722-1728.

Berens et al. 2000a:

Berens, W./Hoffjan, A./Pakulla, R., Venture-Capital Finanzierung, in: WiSt, 29. Jg., Heft 5, S. 287-292.

Berens et al. 2000b:

Berens, W./Karlowitsch, M./Mertens, M., Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 12. Jg., Heft 1, S. 23-28.

Berens et al. 2005:

Berens, W./Püthe, T./Siemens, A., Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand – Ergebnisse einer Untersuchung, in: ZfCM, 49. Jg., Heft 3, S. 186-191.

Berndts/Harmsen 1985:

Berndts, Peter/Harmsen, Dirk-Michael, Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Zusammenarbeit mit staatlichen Forschungseinrichtungen, Köln.

Bernstein 1997:

Bernstein, P.L., Wider die Götter. Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute, New York.

Betsch et al. 1997:

Betsch, O./Brümmer, E./Hartmann, E./Wittberg, V., Kreditwürdigkeitsanalyse im Firmenkundengeschäft, in: Die Bank, 37. Jg., Heft 3, S. 150-155.

Betsch et al. 1998:

Betsch, O./Groh, A. P./Lohmann, L.G.E., Corporate Finance: Unternehmensbewertung, M&A und innovative Kapitalmarktfinanzierung, München.

Betsch et al. 2000:

Betsch, O./Groh, A. P./Schmidt, K., Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München Wien.

Bhidé 2000:

Bhidé, A., The origin and evolution of new business , London.

Bieg 1997:

Bieg, H., Die Eigenkapitalbeschaffung nicht emissionsfähiger Unternehmen, in: StB, 48. Jg., Heft 2, S. 64-69.

Biegus 2007:

Biegus, J., Zur bilanziellen Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital, in: DBW, 67. Jg., Heft 1, S. 7-21.

Biel 2007:

Biel, A., KMU-Barometer Controller Services 2006, in: CM, 32. Jg., Heft 1, S. 11-12.

Binder/Schäffer 2005:

Binder, Chr./Schäffer, U., Die Entwicklung des Controllings von 1970 bis 2003 im Spiegel von Publikationen in deutschsprachigen Zeitschriften, in: DBW, 65. Jg., Heft 6, S. 603-626.

Bitz 2000:

Bitz, H., Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i. e. S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: BFuP, 52. Jg., Heft 3, S. 231-241.

Birch 1979:

Birch, D. L., The Job Generation (Creation) Process, M.I.T. Program on Neighbourhood and Regional Change, Cambridge.

Birch 1987:

Birch, D. L., Job Creation in Amerika, New York/London.

Blank 1990:

Blank, W., Risikovorsorge, in: Dieterle, W.K./Winckler, E. (Hrsg.), Unternehmensgründungen - Handbuch des Gründungsmanagement, München, S. 471-487.

BMBF 1996:

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.), Bundesforschungsbericht 1996, Bonn.

BMBF 1998

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.), Innovationsförderung für kleine und mittlere Unternehmen – Gesamtkonzept der Bundesregierung, Bonn.

BMWi 1995:

Bundesministerium für Wirtschaft, Starthilfe, Bonn.

BMWi 1997a:

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Workshop-Paket „Existenzgründung“ – Am Anfang steht die Idee, Bonn.

BMWi 1997b:

Bundesministerium für Wirtschaft, Die Schritte nach dem Start, Bonn.

BMWi 1998a:

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Junge Unternehmen – Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung, 3. Aufl., Bonn.

BMWi 1998b:

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Unternehmensgrößenstatistik - Daten und Fakten-, Bonn.

Brabänder/Hilcher 2001:

Brabänder, E./Hilcher, I., Balances Scorecard – Stand der Umsetzung: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: CM, 26. Jg., Heft 3, S. 252-260.

Brockhoff 2003:

Brockhoff, K., Aufgaben für die Controlling-Forschung – Versuch einer Außen-sicht, in: ZfCM, 47. Jg., Heft 1, S. 33-40.

Bögenhold 1987a:

Bögenhold, D., Der Gründerboom. Realität und Mythos der neuen Selbständigkeit. Frankfurt, New York.

Bögenhold 1987b:

Bögenhold, D., Selbständige im Beschäftigungssystem, in: Weymann, A. (Hrsg.), Bildung und Beschäftigung. Soziale Welt (Sonderband 5), S. 317-333.

Bögenhold 1989:

Bögenhold, D., Die Berufspassage in das Unternehmertum, in: ZfS, 18. Jg., Heft 4, S. 263-281.

Bögenhold 1996:

Bögenhold, D., Das Dienstleistungsjahrhundert. Kontinuitäten und Diskontinuitäten in Wirtschaft und Gesellschaft, Stuttgart.

Bögenhold/Staber 1990:

Bögenhold, D./Staber, U., Selbständigkeit als Reflex auf Arbeitslosigkeit?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 42. Jg., Heft 2, S. 265-279.

Bögenhold/Staber 1994:

Bögenhold, D./Staber, U., Von Domänen zu Demiurgen? Zur (Re-) Organisation des Unternehmertums in Marktwirtschaften, Berlin.

Bögenhold/Schmidt 1999:

Bögenhold, D./Schmidt, D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Bd. 1.

Boeri/Cramer 1991:

Boeri, T./Cramer, U., Betriebliche Wachstumsprozesse: Eine statistische Analyse der Beschäftigtenstatistik 1977 – 1987, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (24), S. 70 –80.

Bolton 1971:

Bolton, J., Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, London.

Bonn 2006:

Bonn, R., Finanzplanung im Unternehmen, in: WISU, 35. Jg., Heft 5, S. 635-638.

Bonnemeier 2003:

Bonnemeier, S., Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen von Existenzgründern im Rahmen der Gründungsplanung, in: BBK, Nr. 21 v. 07. 11. 2003, S. 6181-6186.

Bornheim/Stüllenberg 2002:

Bornheim, M./Stüllenberg, F., Effizienz- und Effektivitätssteuerung von Kooperationen mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Controlling, 22. Jg., Heft 4/5, S. 283-289.

Bornmann 1981:

Bornmann, M., Zur Bedeutung und zu den Existenzgründungshemmnissen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt und Bern.

Borowicz 2005:

Borowicz, F., Methoden der Unternehmensbewertung, in: WiSt, 34. Jg., Heft 7, S. 368-373.

Botta 1997:

Botta, V., Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente, 5. Aufl., Berlin.

Bourdieu 1987:

Bourdieu, P., Die feinen Unterschiede, Frankfurt: Suhrkamp.

Brändle et al. 2005:

Brändle, U./Noll, J./Pützl, F., Kennzahlen als Mittel der Unternehmensführung, in: WISU, 34. Jg., Heft 7, S. 897-902.

Bramsemann 1990:

Bramsemann, R., Handbuch Controlling. Methoden und Techniken, 2. Aufl., München, Wien.

Bramsemann/Heineke 2004:

Bramsemann, U./Heineke, C., Die Verwendung von Werttreiberhierarchien im Spannungsfeld zwischen operativer und strategischer Steuerung, in: ZfCM, 48. Jg., Heft 1, S. 61-67.

Brealey/Myers 2003:

Brealey, R./Myers, S., Principles of Corporate Finance, 7. Aufl., Boston et al..

Brenner 1987:

Brenner, R., Rivalry in Business Science, among Nations, Cambridge.

Brettel et al. 2005:

Brettel, M./Rudolf, M./Witt, P., Finanzierung von Wachstumsunternehmen: Grundlagen – Finanzierungsquellen – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Brockhaus/Horwitz 1986:

Brockhaus, R.H./Horwitz, P.S., The Psychology of the Entrepreneur. S. 25-48, in: Sexton, D.L./Smilor, R.W. (Hrsg.), The Art Science of Entrepreneurship, Cambridge: Ballinger.

Brock/Evans 1986:

Brock, W. A./Evans, D. S., The Economics of Small Business. Their Role and Regulation in the U.S. Economy. New York: Holmes & Meier.

Brockmann 2003:

Brockmann, H., Der Mittelstand, in: WiSt, 32. Jg., Heft 11, S. 677-679.

Brockmann 2005:

Brockmann, H., Neudefinition kleiner und mittlerer Unternehmen der Europäischen Kommission, in: WiSt, 34. Jg., Heft 1, S. 39-40.

Bronner et al. 2001:

Bronner, R./Mellewigt, T./Späth, J.F., Gründungsmanagement, in: DBW, 61. Jg., Heft 5, S. 581-599.

Brown et al. 1990:

Brown, C./Hamilton, L./Medoff, J., Employers Large and Small, Cambridge.

Brüderl 1996:

Brüderl, J., Neugegründete Unternehmen: „Born to Die“?, in: Bögenhold, D./Schmidt, D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Band 1, S. 99-110.

Brüderl et al. 1991:

Brüderl, J./Preisendörfer, P./Baumann, A., Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24. Jg., S. 91-100.

Brüderl et al. 1993:

Brüderl, J./Bühler, Ch./Ziegler, R., Beschäftigungswirkungen neugegründeter Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 26. Jg., S. 521-528.

Brüderl et al., 1996:

Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R., Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin.

Brüderl/Schübler 1990:

Brüderl, J./Schübler, R., Organizational Mortality: The Liability of Newness and Adolescence. Administrative Science Quarterly, 35, S. 530-547.

Buchele 1967:

Buchele, R. B., Business policy in growing firms, San Francisco.

Bühler/Siegert 1999:

Bühler, W./Siegert, T. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart.

Busse von Colbe 1974:

Busse von Colbe, W., Betriebsgröße und Unternehmensgröße, in: Grohla, E./Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 566-579.

Buth/Herrmanns 1998:

Buth, A./Herrmanns, M., Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. Aufl., München.

Buzzell/Gale 1987:

Buzzell, R. D./Gale, B. T., The PIMS principles, New York.

BVK 1993:

BVK, Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften, German Venture Capital Association e.V. (Hrsg.), Venture Capital A bis Z. Berlin.

Bygrave 1997:

Bygrave, W. D., The Entrepreneurial Process, in: Bygrave, W.D. (Hrsg.), The portable MBA in Entrepreneurship, 2nd ed., New York et al., S. 1-26.

Cable/Shane 1997:

Cable, D.M./Shane, S., A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalists relationships, in: Academy of Management Review, Vol. 22, S. 142-176.

Capon et al. 1990:

Capon, N./Farley, J. U./Hoenig, W.; Determinants of Financial Performance, in: Management Science, Vol. 36, Nr. 10, S. 1143-1159.

Carroll 1987:

Carroll, G.R., Publish and Perish, Greenwich: JAI Press.

Carroll/Mosakowski 1987:

Carroll, G. R./Mosakowski, E., The Career Dynamics of Self-Employed. Administrative Science Quarterly, 32: 570-589.

Casson 1982:

Casson M. C., The Entrepreneur. An Economic Theory.

Chell et al. 1991:

Chell, E./Haworth, J./Brearley, S., The Entrepreneurial Personality, London: Routledge.

Chesbrough 2002:

Chesbrough, H. W., Making Sense of Corporate Venture Capital, in: Harvard Business Review, March 2002, S. 90-99.

Christe 1999:

Christe, G., Industrieller Strukturwandel und Qualifikationsbedarf in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Bögenhold, Dieter/Schmidt, Dorothea (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Band 1, S. 181-198.

Chrubasik/Zimmermann 1987:

Chrubasik, B./Zimmermann, H.-J., Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren, in: DBW, 47. Jg., Heft 4, S. 426-450.

Chow et al. 1997:

Chow, C.W./Haddad, K.M./Williamson, J.E., Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, in: Management Accounting, 79. Jg., Heft 3, S. 18-24.

Clemens et al. 1985:

Clemens, R./Friede, Ch./Dahremöller, A., Existenzgründungen in der BRD – Grundlagen einer Existenzgründungsstatistik, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 8 NF, Stuttgart.

Clemens/Kokalj 1995:

Clemens, R./Kokalj, L., Bürokratie – ein Kostenfaktor, in: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 66 NF, Stuttgart.

Coenenberg/Baum 1987:

Coenenberg, A.G./Baum, H.-G., Strategisches Controlling. Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart.

Collins et al. 1964:

Collins, O. F./Moore, D. G./Unwalla, D. B., The Enterprising Man.

Cooper/Gascon 1992:

Cooper, A. C./Gascon, F. J. G., Entrepreneurs, Processes of Founding , and New-Firm Performance, in: Sexton, D.L./Kasarda, J.D. (Hrsg.), The State of the Art of Entrepreneurship, Boston: PWS-Kent, S. 301-340.

Cooper et al. 1994:

Cooper, A. C./Gimeno-Gascon, F. J. G./Woo, C Y., Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 371-395.

Cramer 1987:

Cramer, U., Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1.

Cramer 1990:

Cramer, U., Der Trend zu kleineren Betrieben: Ergebnisse einer Auswertung der Beschäftigtenstatistik für die Bundesrepublik Deutschland, in: Berger, J. et al. (Hrsg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt/New York, S. 19-33.

Cramer/Koller 1988:

Cramer, U./Koller, M., Gewinne und Verluste von Arbeitsplätzen in Betrieben – Der „Job-Turnover“ – Ansatz, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 3.

Cressy/Storey 1995:

Cressy, R./Storey, D., New Firms and Their Banks, NatWest Bank, London.

Crux/Schwilling 2003:

Crux, A./Schwilling, A., Die sieben Fallstricke der strategischen Planung, in: FAZ v. 23. 06. 2003, Nr. 142, S. 20.

Daferner 2000:

Daferner, S., Eigenkapitalausstattung von Existenzgründungen im Rahmen der Frühphasenfinanzierung, Schriftenreihe Finanzmanagement, Bd. 2, Sternenfels.

Dahremöller 1987:

Dahremöller, A., Existenzgründungsstatistik – Nutzung amtlicher Datenquellen zur Erfassung des Gründungsgeschehens, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 18 NF, Stuttgart.

Daniel 1961:

Daniel, D. R., Management Information Crisis. In: Harvard Business Review, Vol. 39, Nr. 5, September-Oktober, S. 111-121.

Daniels 2004:

Daniels, H. v., Private Equity Secondary Transactions – Chancen und Grenzen des Aufbaus eines institutionalisierten Secondary Market, Wiesbaden.

Daschmann 1994:

Daschmann, H.-A., Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart.

Davis et al. 1996:

Davis, S. J./Haltiwanger, J. C./Schuh, S., Job Creation and Destruction, Cambridge: MIT Press, MA and London.

Day/Wensley 1988:

Day, G. S./Wensley, R., Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, in: Journal of Marketing, Vol. 52, April, S. 1-20.

Dess et al. 1993:

Dess, G./Newport, S./Rasheed, A.; Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions, in: Journal of Management, 19. Jg., Heft 4, S. 775-795.

Deutsche Bundesbank 2005a:

Deutsche Bundesbank, Finanzstabilitätsbericht, November 2005.

Dieterle/Winckler 1995:

Dieterle, W. K. M./Winckler, E. M., Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, München.

Dietrich 1999:

Dietrich, H., Empirische Befunde zur selbständigen Erwerbstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung scheinselfständiger Erwerbsverhältnisse, in: MittAB (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), Heft 1, S. 85-101.

Dietz 1989:

Dietz, J.-W., Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden.

Dintner 1999:

Dintner, R., Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, Frankfurt a.M.

Diller/Lücking 1993:

Diller, H./Lücking, J., Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen, in: ZfB, 63. Jg., Heft 12, S. 1229-1249.

Dollinger 2003:

Dollinger, M. J., Entrepreneurship. Strategies and Resources, 3. Aufl., New Jersey.

Dowling 2003:

Dowling, M. Grundlagen und Prozess der Gründung, in: Dowling, M./Drumm, H. J., Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 9-18.

Dowling/Drumm 2003:

Dowling, M./Drumm, H. J. (Hrsg.), Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a..

DtA 1987:

Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben – Ergebnisse einer Fragebogenaktion, Sonderdruck aus dem Jahresbericht, Bonn.

DuPont 1959:

DuPont de Nemours and Company, Treasurer's Department (Hrsg.), Executive Committee Control Charts, 4. Aufl., Wilmington.

Duden 1963:

Duden, Etymologie, Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim.

Dülmen/Köhling 2007:

Dülmen, A. von/Köhling, L., Bürokratieabbau und bessere Regulierung. Die Weichen sind gestellt, in: Die Bank, 47. Jg., Heft 2, S. 39-43.

Dyckhoff/Ahn 2001:

Dyckhoff, H./Ahn, H., Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling, in: , 45. Jg., S. 111-121.

Ederer 2002:

Ederer, F., Businessplan – Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg, in: Betrieb und Wirtschaft, 56. Jg., Heft 2, S. 45-53.

Egeln 2000:

Egeln, J., Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen, in: Buttler, G./Hermann, H./Scheffler, W./Voigt, K.-I. (Hrsg.), Existenzgründung – Rahmenbedingungen und Strategien, Heidelberg, S. 3-32.

Eggers 2007:

Eggers, F., Gründungsmarketing, in: WiSt, 36. Jg., Heft 4, S. 219.

Ehrmann 2002:

Ehrmann, H., Die Balanced Scorecard, 2. Aufl., Ludwigshafen.

Elfers 1995:

Elfers, J., Unternehmensgründungen – Eine empirische Erfolgskontrolle der Bremer Finanzierungshilfen zur Existenzgründungsförderung, Studien der Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung, Bd. 6, Bremen.

Elsenbast 2007:

Elsenbast, W., Messung von Bürokratiekosten, in: WiSt, 36. Jg., Heft 7, S. 371-374.

Engberding 1998:

Engberding, A., Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik – Einzelwirtschaftliche und strukturpolitische Handlungsspielräume beim Wandel von Unternehmen in der Krise, Berlin.

Engel/Hofacker 2001:

Engel, R./Hofacker, K., Mehrwertschaffung durch Beteiligungskapitalgeber im Lebenszyklus des finanzierten Unternehmens, in: FB, 3. Jg., Heft 1, S. 204-214.

Engelmann/Heitzer 1999:

Engelmann, A./Heitzer, B., Mobilisierung von Business Angels in Deutschland, in: FB, 1. Jg., Heft 12, S. 457-462.

Engelmann/Heitzer 2001:

Engelmann, A./Heitzer, B., Beteiligungsprozess von Venture-Capital-Gesellschaften und Business Angels bei Marktunvollkommenheiten, in: FB, 3. Jg., Heft 3, S. 215-221.

Englisch/Richter 2005:

Englisch, P./Richter, W., Wer hat Angst vorm bösen Wolf? – Mittelständische Unternehmen müssen transparenter werden -, in: FAZ v. 06. 09. 2005, Nr. 207, S. B7.

Erichsen 2003:

Erichsen, J., Der Business- oder Geschäftsplan: Eine effektive Methode zur strukturierten Beschreibung des Unternehmenszwecks, in: BBK, Nr. 5 vom 07. 03. 2003, Fach 26, S. 1103-1114.

Ernst 2001:

Ernst, H., Erfolgsfaktoren neuer Produkte: Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden.

Ernst 2003:

Ernst, H., Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung, in: ZfB, 73. Jg., S. 1249-1275.

Erichsen 2002a:

Erichsen, J., Unterstützung der strategischen Unternehmensplanung mit Hilfe der Szenariotechnik, in: BBK Nr. 10 v. 17.05.2002, S. 1015-1028.

Erichsen 2002b:

Erichsen, J., Asset-Backed-Securities – Finanzierungsalternative auch für den Mittelstand? in: BBK Nr. 4 v. 15. 02. 2002, S. 1061-1064.

Eschenbach/Niedermayr 1996:

Eschenbach, R./Niedermayr, R., Controlling in der Literatur, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, 2. Aufl., Stuttgart, S. 49-64.

Ettelbrück 1984:

Ettelbrück, U., Wirkungsanalyse kommunaler Wirtschaftsförderung, Dissertation, Speyer.

EU – Kommission 1996:

EU – Kommission, Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen 96/280/EG, Amtsblatt Nr. L 107 vom 30.4.1996.

EU – Kommission 2003:

EU – Kommission, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, K(2003) 1422, Brüssel 6. Mai 2003.

Eurostat 1996:

Eurostat, New Cronos-Datenbank. Domains LFS und PACE, Luxemburg.

Exler 2006:

Exler, M., Wertmanagement mittelständischer Unternehmen, in: CM, 31. Jg., Heft 6, S. 549-553.

Evers et al. 1984:

Evers, H. J./Fritsch, M./Kleine, J., Bildungs- und qualifikationsorientierte Strategien der Regionalförderung unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen, Schriftenreihe 06 "Raumordnung" des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Heft Nr. 06-053.

Fallgatter 2001:

Fallgatter, M. J., Unternehmer und ihre Besonderheiten in der wissenschaftlichen Diskussion. Erklärungsbeiträge funktionaler und positiver Unternehmertheorien, in: ZfB, Jg. 71, Heft 10, S. 1217-1235.

Fallgatter 2004:

Fallgatter, M. J., Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, in: ZfbF, Jg. 56, Heft 2, S. 23-44.

Fallgatter 2006:

Fallgatter, M. J., Standortwahl bei Unternehmensgründungen, in: WISU, 35. Jg., Heft 1, S. 75-80.

Fanselow 1998:

Fanselow, K.-H., Unternehmensbeteiligungen in Deutschland: Was ist erreicht? Was bleibt zu tun?, in: ZfgK, 11. Jg., S. 208-211.

Feser 1990:

Feser, U., Krisenmanagement, in: Dieterle, W.K./Winckler, E. (Hrsg.), Unternehmensgründungen - Handbuch des Gründungsmanagement, München, S. 489-500.

Fiet 1995:

Fiet, J.O., Risk avoidance strategies in VC Markets, in: Journal of Management Studies, Vol. 32, S. 551-574.

Flacke/Siemes 2005:

Flacke, K./Siemes, A., Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling, in: Controlling, 17. Jg., Heft 4-5, S. 251-259.

Flagagan 1951:

Flanagan, J. C., Defining the Requirements of the Executive's Job, in: Personnel, Vol. 28, July, S. 28-35.

Fothergill/Gudgin 1979:

Fothergill, S./Gudgin, G., The job Generation Process in Britain, Center for Environment Studies, London.

Frank 1997:

Frank, H., Entwicklungsprozessperspektive von Unternehmensgründungen. Ein Beitrag zur Re-Konstruktion der Entwicklungslogik und –dynamik originärer Gründungen. Habilitationsschrift, Wien.

Frank/Korunka 1996:

Frank, H./Korunka, Chr., Informations- und Entscheidungsverhalten von Unternehmensgründern: Der Zusammenhang von „Handlungskontrolle“ und Gründungserfolg, in: ZfB, 66. Jg., Heft 8, S. 947-963.

Franke/Hax 2004:

Franke, G./Hax, H., Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a..

Franke et al. 2004:

Franke, N./Gruber, M./Henkel, J./Hoisl, K., Die Bewertung von Gründerteams durch Venture-Capital-Geber: Eine empirische Analyse, in: DB, 64. Jg., Heft 6, S. 651-670.

Freeman et al. 1983:

Freeman, J./Carroll, G. R./Hannan, M. T., The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. American Sociological Review, 48, S. 692-710.

Friedag/Schmidt 1999:

Friedag, H.R./Schmidt, W., Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg/Berlin/München.

Friedag/Schmidt 2000a:

Friedag, H.R./Schmidt, W., Balanced Scorecard. Landkarte für den Weg in die Zukunft, in: Consultant, Heft 4, S. 46-49.

Friedag/Schmidt 2000b:

Friedag, H.R./Schmidt, W., Balanced Scorecard und Controllers Budget, in: CM, 25. Jg., Heft 5, S. 434-440.

Friedl 2003:

Friedl, B., Controlling, Stuttgart.

Friedrich 1998:

Friedrich, W., Im Blindflug in die Pleite, in: HB v. 9./10. 10. 1998, Nr. 195, S. K7.

Frien 2004:

Frien, B., Der schleichende Verlust des Eigenkapitals, in: FAZ v. 06. 07. 2004, Nr. 154, S. U8.

Fritsch 1990:

Fritsch, M., Arbeitsplatzentwicklung in Industriebetrieben. Berlin.

Fritsch 1993:

Fritsch, M., The role of small firms in West Germany, in: Acs, Z./Audretsch, D. B. (Hrsg.): Small firms and entrepreneurship: an East-West perspective, Cambridge.

Fritsch/Hull 1987:

Fritsch, M./Hull, C. (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung. Beiträge zur beschäftigungspolitischen Bedeutung von Klein- und Grossunternehmen, Berlin.

Fritz 1990:

Fritz, W., Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? – Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12. Jg., Heft 2, S. 91-110.

Fritz 2004:

Fritz, W., Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg?, in: DB, 64. Jg., Heft 4, S. 623-625.

Frommann 1995:

Frommann, H., Venture Capital, in: Dieterle, W./Winckler, E. (Hrsg.), Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, 2. Aufl., München, S. 370-388.

Frommann 2005:

Frommann, H., Investitionsvolumen steigt beständig: Beteiligungsgesellschaften für den Mittelstand, in: HB v. 23. 03. 2005, Nr. 58, S. C8.

Frommann/Neuhaus 2003:

Frommann, H./Neuhaus, G., Finanzierung durch Private Equity und Venture Capital, in: WPg-Sonderheft, S. 243-250.

Funder/Domeyer 1989:

Funder, M./Domeyer, V., Neue Selbständigkeit. Abschlußbericht an den Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW im Rahmen des Programms „Sozialverträgliche Technikgestaltung“. Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld, Bielefeld.

Gälweiler 1986:

Gälweiler, A., Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis, Frankfurt a. M./New York.

Gälweiler 1990:

Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt.

Gantzel 1962:

Gantzel, K.J., Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln-Opladen.

Garrison et al. 2003:

Garrison, R.H./Noreen, E.W./Seal, W., Management Accounting, European Edition, Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill-Education.

Gartner 1985:

Gartner, W. B., A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, in: Academy of Management Review, Vol. 10:4, S. 696-706.

Gartner 1988:

Gartner, W. B., „Who Is an Entrepreneur?“ Is the Wrong Question, American Journal of Small Business, 12: 11-32.

Gatzki/Gatzki 2005:

Gatzki, C./Gatzki, Y., Basel II – Schwerpunkte des Kreditratings und wie sich der Mittelstand darauf vorbereiten kann, in: CM, 30.Jg., Heft 4, S. 320-327.

Gavron et al. 1998:

Gavron, R./Cowling, M./Holtham, G./Westall, A., The Entrepreneurial Society, IPPR, London.

Gebhardt et al. 1993:

Gebhardt, G./Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.), Handbuch des Finanzmanagements: Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung, München.

Gehring/Michel 2000:

Gehring, J./Michel, W. J., Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Düsseldorf, Berlin.

Geiger 1949:

Geiger, Th., Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel, Köln-Hagen.

Geiger 1962:

Geiger, Th., Arbeiten zur Soziologie. Methode. Moderne Großgesellschaft. Rechtssoziologie. Ideologiekritik. Neuwied: Luchterhand.

Gemünden/Konrad 2000:

Gemünden, G./Konrad, E. D., Unternehmerisches Verhalten als ein bedeutender Erfolgsfaktor von technologieorientierten Unternehmensgründungen – eine kritische Würdigung von Erklärungsansätzen verschiedener Modellkonstrukte, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 4, S. 247-272.

Gerberich 2002:

Gerberich, C.W., Balanced Scorecard – Ein innovatives Beratungs- und Managementtool, in: CM, 27. Jg., Heft 1, S. 60-61.

Gereth/Schulte 1992:

Gereth, B./Schulte, K.-W., Mezzanine-Finanzierung, Reihe: Betriebliche Praxis, Bd. 6, Köln.

Gerke 1993:

Gerke, W., Informationsasymmetrien am Markt für Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen, in: Gebhardt, G./Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.), Handbuch des Finanzmanagements, München, S. 619-640.

Gerke 2003:

Gerke, W., Das Pflichtenheft des Risikomanagements, in: FAZ v. 28.04.2003, Nr. 98, S. 26.

Gerke et al. 1995:

Gerke, W./Bank, M./Neukirchen, D./ u.a., Probleme deutscher mittelständischer Unternehmen beim Zugang zum Kapitalmarkt – Analyse und wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen, Schriftenreihe des ZEW, Bd. 7, Baden-Baden.

Gerke/Bank 1999:

Gerke, W./Bank, M., Finanzierungsprobleme mittelständischer Unternehmen, in: FB, 1. Jg., S. 10-20.

Gerlach/Wagner 1993:

Gerlach, K./Wagner, J., Gross and Net-Employment Flows in Manufacturing Industries in Lower Saxony, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (113), S. 17-28.

Geroski 1991:

Geroski, P. A., Some Data-Driven Reflections on the Entry Process, in: Geroski, P. A./Schwalbach, J. (Hrsg.), *Entry and Market Contestability*, Oxford.

Ghemawat 1991:

Ghemawat, P., *Commitment – The Dynamic of Strategy*, New York u.a.

Giegler 2007:

Giegler, A., www.b-p-w.de/2007/handouts/bpw2006-skripte-1061.pdf;
www.b-p-w.de/2007/handouts/bpw2006-skripte-1055.pdf.

Gierl/Helm 2003:

Gierl, H./Helm, R., Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung, in: Dowling, M./Drumm, H.J., *Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum*, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 73-90.

Gilles 2003:

Gilles, M., Die Balanced Scorecard: Totgesagte leben länger, in: FAZ v. 26.05.2003, Nr. 121, S. 23.

Gleich 2001:

Gleich, R., *Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand*, München.

Gleißner/Füser 2000:

Gleißner, W./Füser, K., Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: DB, 53. Jg. Heft 19, S. 933-941.

Grass 2004:

Grass, S., Ein Glücksfall für die Volkswirtschaft: Die kleinen und mittleren Unternehmen sorgen in Deutschland für die meisten Arbeitsplätze, in: HB v. 24.03.2004, Nr. 59, S. B1.

Greiner 2002:

Greiner, O., Wie gut ist der Ansatz der Balanced Scorecard wirklich? – Highlights der Studie „100 x BSC“, Horváth & Partner, Stuttgart.

Groß/Amen 2003:

Groß, P.J./Amen, M., Rechtspflicht zur Unternehmensplanung? – Ein Diskussionsvorschlag zur Konkretisierung der Planungspflicht und von Mindestanforderungen an eine ordnungsmäßige Unternehmensplanung -, in: WPg, 56. Jg., Heft 21, S. 1161-1180.

Göttgens 1996:

Göttgens, O., *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*, Wiesbaden, zugelassene Dissertation: Saarbrücken 1995.

Götze et al. 2001:

Götze, U./Glaser, K./Hinkel, D., Risikocontrolling aus funktionaler Perspektive – Konzeptionspezifische Darstellung des Aufgabenspektrums, in: Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.), *Risikomanagement*, Heidelberg, S. 96-126.

Golland et al. 2005:

Golland, F./Gehlhaar, L./Grossmann, K./Eickhoff-Kley, X./Jänisch, Chr., Mezzanine-Kapital, in: BB-Spezial, 60. Jg., Heft 4, S. 1-32.

Gonschorek 1999:

Gonschorek, D., Subventionsfinanzierung und Fristenkongruenz, in: FB, 1. Jg., Heft 10, S. 321-326.

Gordon 1995:

Gordon, R., Die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung von Industrieregionen, in: Lehner, F./Schmidt-Belek, F./Kilper, H. (Hrsg.), Neue Strategien für alte Industrieregionen. München und Mering.

Gottschlich 1989:

Gottschlich, W., Strategische Führung in mittleren Unternehmen, Frankfurt a. M., Bern, New York et al.

Grabner-Kräuter 1993:

Grabner-Kräuter, S., Diskussionsansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, JfB, 43. Jg., Heft 6, S. 278-300.

Graf 1984:

Graf, H., Möglichkeiten der Nutzung computergestützter Instrumente in der Gründungsplanung, in: Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G. (Hrsg.), Unternehmensgründung: Konfrontation von Forschung und Praxis, 1. Aufl., Bergisch-Gladbach, S. 241-260.

Granovetter 1984:

Granovetter, M. S., Small is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size, in: American Sociological Review, Vol. 49, S. 323-334.

Grass 2004:

Grass, S., Förderung des Mittelstands ist die beste Job-Offensive, in: HB v. 19.11.2004, Nr. 226, S. 40.

Gratz 2002:

Gratz, K., Finanzierungs- und Ausschüttungsstrategien der mittelständischen GmbH, in: Der Betrieb, Heft 10 vom 08.03.2002, 55. Jg., S. 489-494.

Graumann 2003:

Graumann, M., Unternehmerfunktionen im Wandel der Zeit, in: WISU, 32. Jg., Heft 5, S. 637-642.

Grichnick 2006:

Grichnick, D., Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms, in: ZfB, 76. Jg., Heft 12, S. 1303-1333.

Grichnick/Schwärzel 2005:

Grichnick, D./Schwärzel, F., Gründungsfinanzierung und Transaktionskostentheorie, in: WiSt, 34. Jg., Heft 11, S. 613-618.

Grimm 1983:

Grimm, U., Analyse strategischer Faktoren: Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden.

Groll/Curti 1998:

Groll, M./Curti, F., Die Rolle der Kreditgenossenschaften bei der Gründungsfinanzierung innovativer Unternehmen, in: BFuP, 50. Jg., Heft 3, S. 279-288.

Großfeld et al. 2005:

Großfeld, B./Stöver, R./Tönnies, W.A., Neue Unternehmensbewertung, in: BB-Spezial, 60. Jg., Heft 7, S. 2-13.

Grünig et al. 1996:

Grünig, R./Heckner, F./Zeus, A., Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, in: Die Unternehmung, 50. Jg., Heft 1, S. 3-12.

Gruhler 1984:

Gruhler, W., Wirtschaftsfaktor Mittelstand, Wesenselemente der Marktwirtschaft in Ost und West, Köln.

Güllmann 2004:

Güllmann, P., Finanzierungslücken werden geschlossen – Besonders innovative Gründer haben Probleme -, in: HB v. 19.11.2004, Nr. 226, S. 40.

Günther 1997:

Günther, T., Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.

Günther/Niepel 2000:

Günther, T./Niepel, M., Controlling – Sammelrezension zu ausgewählten Werken, in: DBW, 60. Jg., Heft 2, S. 222-240.

Günther/Grüning 2002:

Günther, T./Grüning, M., Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, in: Controlling, 14. Jg., Heft 1, S. 5-13.

Hahti 1993:

Hahti, A. J., INTERSTRATOS, Internationalization of Strategic Orientations of European Small and Medium Enterprises, Brussels.

Hachmeister 2000:

Hachmeister, D., Der Discounted Cash Flow als Maß der Unternehmenswertsteigerung, 4. Aufl., Frankfurt a.M. et al..

Hack 2006:

Hack, A., Risikokapitalgeber und ihr Nutzen für Unternehmensgründungen, in: WISU, 35. Jg., Heft 7, S. 922-926.

Häger/Elkemann-Reusch 2005:

Häger, M./Elkemann-Reusch, M., Mezzanine Finanzierungsinstrumente, Berlin.

Haenecke 2002:

Haenecke, H., Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: ZfB, 72. Jg., Heft 2, S. 165-183.

Haering/Kort 2005a:

Haering, N./Kort, K., Studie: Mittelstand vernachlässigt Finanzplanung, in: HB v. 21.03.2005, Nr. 56, S. 26.

Haering/Kort 2005b:

Haering, N./Kort, K., Banken modernisieren ihr Kreditgeschäft: Der Blick nach vorne wird künftig wichtiger als die Zahlen der Bilanz – Institute umwerben wieder den Mittelstand, in: HB v. 31.03.2005, Nr. 62, S. 19.

Häußermann 1997:

Häußermann, K., Arbeitsbroschüre - Junge Unternehmen sichern: Probleme erkennen – Lösungen erarbeiten, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Layout & Druck: RKW, Eschborn.

Hahn 1989:

Hahn, D., Integrierte und flexibler Unternehmensführung durch computergestütztes Controlling, in: ZfB, 59. Jg., Heft 11, S. 1135-1158.

Hahn 1997:

Hahn, D., Controlling in Deutschland – State of the Art, in: Die Kunst des Controlling. Festschrift zum 60. Geburtstag von Horváth, P./Gleich, R./Seidenschwarz, W. (Hrsg), München, S. 13-46.

Hahn 2001:

Hahn, D., WertsteigerungsManagement (WM) – Herausforderungen und Lösungsansätze, in: Horváth, P. (Hrsg.), Strategien erfolgreich umsetzen, S. 77-106.

Hahn 2002a:

Hahn, D., Kardinale Führungsgrößen des wertorientierten Controlling in Industrieunternehmen, in: Controlling, 14. Jg., Heft 3, S. 129-141.

Hahn 2002b:

Hahn, D., Die Unternehmensplanung bleibt eine zentrale Führungsaufgabe, in: FAZ v. 21.01.2002, Nr. 17, S. 26.

Hahn/Hungenberg 2001:

Hahn, D./Hungenberg, H., PuK – Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.

Hambrick 1990:

Hambrick, D. C., The Adolescence of Strategic Management, 1980-1985, in: Fredrickson, J. W. (Hrsg.), Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids u.a., S. 237-261.

Hamel/Prahalad 1995:

Hamel, G./Prahalad, C. K., Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien.

Hamer 1987:

Hamer, E., Das mittelständische Unternehmen, Stuttgart.

Hammer 1998:

Hammer, R.M., Strategische Planung und Frühaufklärung, München.

Hammer 2001:

Hammer, H., Himmlische Zeiten für junge Unternehmen, in: FB, 3. Jg., Heft 2, S. 151-154.

Hanks et al. 1993:

Hanks, S.H./Watson, C.J./Jansen, E./Chandler, G.N., Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations, in: Entrepreneurship Theory and Practice, S. 5-29.

Hannan/Freeman 1977:

Hannan, M.T./Freeman, J., The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology, Vol. 82, S. 929-964.

Hannan/Freeman 1983:

Hannan, M.T./Freeman, J., Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations, in: American Journal of Sociology, Vol. 88, S. 1116-1145.

Hannan/Freeman 1988:

Hannan, M.T./Freeman, J., The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985, in: American Journal of Sociology, Vol. 94, S. 25-52.

Hannan/Freeman 1989:

Hannan, M.T./Freeman, J., Organizational Ecology. Cambridge: University Press.

Hans/Warschburger 1996:

Hans, L./Warschburger, V., Grundlagen des Controlling, in: WISU, 25. Jg., Heft 6, S. 538-541.

Harbrecht/Kick 2006:

Harbrecht, W./Kick, T., Basel II: Auswirkungen auf Kreditzinsen – Eine Modellrechnung für kleine und mittlere Unternehmen, in: Controlling, 18. Jg., Heft 4/5, S. 221-227.

Harhoff 2002:

Harhoff, D., Gründungsplanung, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Sp. 648-656.

Harms/Kraus 2007:

Harms, R./Kraus, S., Gründungsplanung, in: WiSt, 36. Jg., Heft 1, S. 51-53.

Hauschildt 1991:

Hauschildt, J., Zur Messung des Innovationserfolges, in: ZfB, 53. Jg., S. 451-476.

Hauschildt 1993:

Hauschildt, J., Innovationsmanagement: Determinanten des Innovationserfolges, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart, S. 295-326.

Hauschildt 2001:

Hauschildt, J., Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement, in: FAZ v. 30.04.2001, Nr. 100, S. 31.

Hauschildt/Grape 2006:

Hauschildt, J./Grape, Chr., Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel, in: DBW, 66. Jg., Heft 1, S. 7-25.

Hauschildt/Salomo 2005:

Hauschildt, J./Salomo, S., Je innovativer, desto erfolgreicher? Eine kritische Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg, in: JfB, 55. Jg., Heft 1, S. 3-20.

Hemer 2001:

Hemer, J., Geburtshelfer: Business Angels – Skizze eines scheinbar jungen Phänomens, in: FAZ, 11.09.2001, Nr. 211, S. B2.

Hensberg 2004:

Hensberg, C., Entwicklung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard, in: Controlling, 16. Jg., Heft 4/5, S. 247-252.

Henschel 2003:

Henschel, T., Risikomanagement im Mittelstand: Eine empirische Untersuchung, in: ZfCM, 47. Jg., Heft 5, S. 331-337.

Henschel/Bischoff 2006:

Henschel, T./Bischoff, D., Unternehmensplanung: State of the Art – Ergebnisse einer empirischen Studie in Deutschland, in: CM, 31. Jg., Heft 1, S. 78-81.

Henselek 1996:

Henselek, H.F., Das Management von Unternehmenskonfigurationen, Wiesbaden.

Herde 2004:

Herde, A., Erfolgsfaktoren nach der Einführung einer Balanced Scorecard: Die Integration von Fachkonzept und IT-Umsetzung, in: Controlling, 16. Jg., Heft 4/5, S. 237-245.

Herrmann/Seidensticker 2004:

Herrmann, F./Seidensticker, F.-J., Die 20-Zahlen-Diät, in: Harvard Business Manager, 26. Jg. Heft 8, S. 8-10.

Hilbert/Sperling 1990:

Hilbert, J./Sperling, H.-J., Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen, München und Mering.

Hilbert/Sperling 1995:

Hilbert, J./Sperling, J., Hoffnungsträger und Stiefkinder. Die Kleinen- eine europäische Großmacht, in: Die Mitbestimmung, Heft 2.

Hinz 1998:

Hinz, Th., Betriebsgründungen in Ostdeutschland, Berlin.

Hirsch 2004:

Hirsch, B., Controllingausbildung an Universitäten – empirische Erkenntnisse, in: ZfCM, Heft 2, S. 78-80.

Hoad/Rosko 1964:

Hoad, W. M./Rosko, P., Management Factors Contributing To the Success and Failure Of New Small Manufacturers, Ann Arbor (Mich.).

Hobi et al. 1999:

Hobi, A./Hochuli, T./Zellweger, S., Balanced-Scorecard – ein Führungssystem auch für KMU, in: ioManagement, Nr. 12, S. 58-65.

Hodenius/Michailow 1991:

Hodenius, B./Michailow, M., Der Gründerboom: Mythosproduktion oder neue Gründerzeit?, in: Internationales Gewerbearchiv (20), S. 145-159.

Homburg/Rudoljch 1998:

Homburg, Ch./Rudoljch, B., Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 33-55.

Höfer/Seidel 2005:

Höfer, T./Seidel, U.M., Notwendigkeit eines integrierten Controlling, in: CM, 30. Jg., Heft 3, S. 222-226.

Hörner/Gnoss 1987:

Hörner, W./Gnoss, R., Methodische Ansätze und Möglichkeiten einer statistischen Erfassung von Unternehmensgründungen, S. 31–50, in: Kistner, K.-P./Südfeld, E., u.a., Statistische Erfassung von Unternehmensgründungen: Umfang, Ursachen, Wirkungen, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Band 8 der Schriftenreihe Forum der Bundesstatistik, Kohlhammer, Stuttgart und Mainz.

Hoffmann 1986:

Hoffmann, F., Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen, in: ZfB, 38. Jg., S. 831-843.

Hornung/Mayer 1999:

Hornung, K./Mayer, J.H., Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards zur Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung. Ergebnisse einer Pilotanwendung zur bedarfsgerechten Informationsversorgung oberster Führungskräfte, in: Controlling, 11. Jg., Heft 8/9, S. 389-398.

Hornung/Mayer 2000:

Hornung, K./Mayer, J.H., Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard, in: FAZ v. 07.08.2000, Nr. 181, S. 27.

Hornung et al. 2002:

Hornung, K./Mayer, J.H./Wurl, H.-J., Richtig steuern und führen, in: FAZ v. 14.10.2002, Nr. 238, S. 26.

Horst/Krüger 1999:

Horst, P./Krüger, P., Business Angels: Genussrechtskapital in jungen wachstumsorientierten Unternehmen, Berlin.

Horváth 1980a:

Horváth, P., Controlling im Klein- und Mittelbetrieb, 2. völlig überarb. Aufl., Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Eschborn.

Horváth 1980b:

Horváth, P., Die Koordinationsaufgabe des Controlling, in: Jacob, H. (Hrsg.), Controlling und Finanzplanung als Führungsinstrumente, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 27, Wiesbaden, S. 3-18.

Horváth 2001:

Horváth, P., Der Controller: Navigator der Führung – Stand und Entwicklungstrends – von der Kostensenkung zur strategischen Steuerung, in: FAZ v. 28.05.2001, Nr. 122, S. 33.

Horváth 2003:

Horváth, P., Controlling, 9. vollständig überarbeitete Aufl., München.

Horváth et al. 1999:

Horváth, P./Arnaout, A./Seidenschwarz, W./Stoi, R., Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis, Bericht über die Stuttgarter Studie, in: Egger, A./Grün, O./Moser, R. (Hrsg.), Managementinstrumente und –konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 289-328.

Horváth/Gaiser 2000:

Horváth, P./Gaiser, B., Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum: Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: BfuP, 52. Jg., Heft 1, S. 17-35.

Horváth/Herter 1992:

Horváth, P./Herter, R.N., Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg., Heft 1, S. 4-11.

Horváth/Kaufmann 1998:

Horváth, P./Kaufmann, L., Balanced Scorecard. Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20. Jg., Heft 5, S. 39-48.

Horváth/Kaufmann 1999:

Horváth, P./Kaufmann, L., Beschleunigung und Ausgewogenheit im strategischen Managementprozess – Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg.

Horváth/Michel 1999:

Horváth, P./Michel, U., Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Wertmanagement unterstützt, in: Zahn, E./Foschiani, S. (Hrsg.), Maßgeschneiderte Strategien – der Weg zur Alleinstellung im Wettbewerb, Stuttgart, S. 23-43.

Horváth et al. 1993:

Horváth, P./Niemand, S./Wolbold, M., Target Costing – State of the Art, in: Horváth, P. (Hrsg.), Target costing – marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis, Stuttgart, S. 2-27.

Horváth&Partner 2000:

Horváth, P. & Partner (Hrsg.), Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart.

Horváth&Partner 2001:

Horváth, P. & Partner, (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart.

Hultsch et al. 2007:

Hultsch, Chr./Roß, N./Drögemüller, S., Zum Nachrangerfordernis beim Eigenkapitalausweis von Genussrechtskapital im handelsrechtlichen Jahresabschluss, in: BB, 62. Jg., Heft 15, S. 819-822.

Hunsdiek 1985:

Hunsdiek, D., Beschäftigungspolitische Wirkungen von Unternehmensgründungen und -aufgaben, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), ifm-Materialien Nr. 28, Bonn.

Hunsdiek 1987:

Hunsdiek, D., Unternehmensgründung als Folgeinnovation – Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 16 NF, Stuttgart.

Hunsdiek/May-Strobl 1986:

Hunsdiek, D./May-Strobl, E., Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, NF, Nr. 9, Stuttgart.

Hunsdiek/May-Strobl 1987:

Hunsdiek, D./May-Strobl, E., Gründungsfinanzierung durch den Staat – Fakten, Erfolg und Wirkung. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 17 NF, Stuttgart.

IfM 2002:

Institut für Mittelstandsforschung, Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten, insbesondere Kapitel 1: Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition, Bonn, S. 1-23.

IfM 2004:

Institut für Mittelstandsforschung, Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen, Bonn.

Ifo/bifego 1994:

ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München und bifego Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung: Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Mitteln – insbesondere Eigenkapitalhilfe – geförderten Unternehmensgründungen, Dortmund, München.

Irrek 2002:

Irrek, W., Controlling als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung? – Denkanstöße zur jüngsten Entwicklung der Controllingdiskussion -, in: krp, 46. Jg., Heft 1, S. 46-51.

Ittner/Larcker 1998:

Ittner, C.D./Larcker, D.F., Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, S. 205-238.

Jaschinski 2003:

Jaschinski, S., Verbriefung als neues Finanzierungsinstrument für den gehobenen Mittelstand, in: Die Bank, 43. Jg., Heft 9, S. 603-605.

Jenner 2000:

Jenner, T., Zur Messung des Unternehmenserfolges, in: WISU, 29. Jg., Heft 3, S. 326-331.

Jenner 2006:

Jenner, T., Szenario-Technik und Unternehmensplanung, in: WISU, 35. Jg., Heft 5, S. 650-654.

Jenster 1987:

Jenster, P. V., Using Critical Success Factors in Planning, Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, S. 102-109.

Jessel et al. 2002:

Jessel, R./Oehler, K./Wuhrer, J., Systemgestützte Erweiterung der Balanced Scorecard um Erfolgsfaktoren, in: CM, 27. Jg., Heft 2, S. 145-151.

Jestädt 1993:

Jestädt, G., Partiarisches Darlehen oder Stille Gesellschaft? – Gibt es nach der neuesten Rechtsprechung des BFH Vorteile für die eine oder andere Gestaltung?, in: DStR, 31. Jg., Heft 11, S. 387-389.

Johnson/Kaplan 1997:

Johnson, T.H./Kaplan, R.S., *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Bertram, Ingram.

Joos 1987:

Joos, T., *Unternehmensgründungen aus wirtschaftspolitischer Sicht*, Frankfurt.

Jovanovic 1982:

Jovanovic, B., *Selection and the Evolution of Industries*, in: *Econometrica*, Vol. 50, S. 649-670.

Jungbauer-Gans/Preisendörfer 1991:

Jungbauer-Gans, M./Preisendörfer, P., *Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe?*, in: *ZfbF*, 43. Jg., Heft 11, S. 987-996.

Kaiser/Gläser 1999:

Kaiser, L./Gläser, J., *Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen, Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie*, Nr. 6, Trier.

Kamp et al. 1978:

Kamp, M. E./Clemens, R./Langen, W./Naujoks, W., *Probleme neugegründeter Unternehmen. Eine empirische Untersuchung*, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Nr. 40, Göttingen.

Kaplan 1995:

Kaplan, R.S., *Das neue Rollenverständnis für den Controller*, in: *Controlling*, 7. Jg., Heft 1, S. 60-70.

Kaplan/Norton 1992a:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden*, in: *Harvard Business Manager*, 14. Jg., Heft 4, S 37-46.

Kaplan/Norton 1992b:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, Jan.-Feb., S. 71-79.

Kaplan/Norton 1993:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, in: *Harvard Business Review*, Sept., S. 134-142.

Kaplan/Norton 1996a:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, Jan.-Feb., S. 75-85.

Kaplan/Norton 1996b:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Boston, Mass.

Kaplan/Norton 1997:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von P. Horváth, B. Kuhn-Würfel und C. Vogelhuber*, Stuttgart.

Kaplan/Norton 2000:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map it*, in: *Harvard Business Review*, September-October, S. 167-176.

Kaplan/Norton 2001:

Kaplan, R.S./Norton, D.P., Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart.

Kaufmann 1997a:

Kaufmann, F., Besonderheiten der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Ein Überblick über die Problemlage, in: Kredit und Kapital, 30. Jg., Heft 1, S. 140-155.

Kaufmann 1997b:

Kaufmann, L., ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: ZfP, Bd. 8, S. 421-428.

KfW-Mittelstandsmonitor 2005:

Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW –Mittelstandsmonitor, Jährlicher Bericht zu Konjunktur – und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt a.M..

KfW-Gründungsmonitor 2006:

Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW – (Hrsg.), Gründungsmonitor 2006, in: http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/KfW-Mittelstandsbank/Aktuelles/PDF-Dokumente/KfW-Grundungsmonitor_lang_2006.pdf.

Kieser 1993:

Kieser, A., Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.) Organisationstheorien, Stuttgart.

Kilby 1971:

Kilby, P., Hunting the Heffalump, in: Kilby, P. (Hrsg.), Entrepreneurship and Economic Development, S. 1-40.

Kimberly/Miles 1980:

Kimberly, J. R./Miles, R. H. (Hrsg.), The Organizational Life Cycle, San Francisco: Jossey-Bass.

Kirchhoff 1994:

Kirchhoff, B.A., Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth. Westport: Praeger.

Kirchhoff-Kestel/Klandt 1996:

Kirchhoff-Kestel, S./Klandt, H., Existenzgründungsförderung, in: Ridinger, R./Steinröx, M. (Hrsg.), Mittelstandsförderung in der Praxis, Köln, S. 136-163.

Kirchhoff/Phillips 1987:

Kirchhoff, B.A./Phillips, B.D., Examining Entrepreneurship's Role in Economic Growth, in: Churchil et al. (Editors): Frontiers of Entrepreneurship: Proceeding on the 1987 Conference on Entrepreneurship at Babson College, Wellesley, S. 154-168.

Kirchhoff/Phillips 1992:

Kirchhoff, B.A./Phillips, B.D., Research Applications on the small business data base, in: Sexton, D. L./Kasarda, J.D. (edited by): The State of the art of Entrepreneurship, Boston, S. 243-267.

Kirzner 1978:

Kirzner, I. M., Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen.

Kistner 1987:

Kistner, K.-P., Einführung in die Themenstellung, S. 10-15, in: Kistner, K.-P./Südfeld, E., u.a., Statistische Erfassung von Unternehmensgründungen: Umfang, Ursachen, Wirkungen, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, Bd. 8 der Schriftenreihe Forum der Bundesstatistik, Kohlhammer, Stuttgart und Mainz.

Klandt 1984a:

Klandt, H., Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach.

Klandt 1984b:

Klandt, H., Überlegungen und Vorschläge zur Abgrenzung und Strukturierung des Objektbereichs der Gründungsforschung, in: Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G. (Hrsg.), Unternehmensgründung: Konfrontation von Forschung und Praxis, Bergisch Gladbach, S. 37-64.

Klandt 1999a:

Klandt, H., Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, 2. Aufl., Köln-Dortmund.

Klandt 1999b:

Klandt, H., Entrepreneurship: Unternehmergeausbildung an deutschen Hochschulen, in: BFuP, 3. Jg., Heft 3, S. 241-255.

Klandt/Brüning 2002:

Klandt, H./Brüning, E., Das Internationale Gründungsklima: Neun Länder im Vergleich ihrer Rahmenbedingungen für Existenz- und Unternehmensgründungen, Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen, Bd. 32, Berlin.

Klandt/Münch 1990:

Klandt, H./Münch, G., Gründungsforschung im deutschsprachigen Raum – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, S. 171-186, in: Szyperski, N./Roth, P. (Hrsg.), Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart.

Klandt et al. 1994:

Klandt, H./Kirchhoff, S./Struck, J./Manstedten B. u.a., Kurzfassung des Abschlußberichtes zum Forschungsprojekt „Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Hilfen – insbesondere Eigenkapitalhilfe – geförderten Unternehmensgründungen“, Gemeinschaftsgutachten des ifo-Instituts und des bifego im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, ifo-Studien zur Finanzpolitik, Nr. 56, Dortmund.

Klandt et al. 1998:

Klandt, H./Kirchhoff-Kestel, S./Struck, J., Zur Wirkung der Existenzgründungsförderung auf junge Unternehmen, FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien, Bd. 15, Köln-Dortmund.

Klar et al. 2003:

Klar, I./Kralj, D./Stoi, R., Controlling in Start-Up-Unternehmen, in: CM, 28. Jg., Heft 3, S. 602-606.

Klein-Blenkers et al. 1980:

Klein-Blenkers, F./Mortsiefer, H.-J./Reske, W., Die Belastung von Industrieunternehmen durch administrative Leistungen für den Staat – unter besonderer Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unternehmen, Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 57, Göttingen.

Klemm-Bax 2000:

Klemm-Bax, S., Erfolgsfaktoren: Ein unscharfer Modellansatz zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs auf der Grundlage empirischer Daten, Paderborn.

Klett et al. 1998:

Klett, C./Pivernetz, M./Hauke, D., Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Bd. 1, 2. Aufl., Herne/Berlin.

Klett et al. 2000:

Klett, C./Amen, M./Klein, H./Pivernetz, M., Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Bd. 2, Herne/Berlin.

Klingebiel 1998:

Klingebiel, N., Performance Management – Performance Measurement, in: ZfP, Bd. 9, S. 1-15.

Klingebiel 1999:

Klingebiel, N., Performance Measurement: Grundlagen – Ansätze – Fallstudien, Wiesbaden.

Klingebiel 2000:

Klingebiel, N., Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard, in: CM, 25. Jg., Heft 2, S. 175-179.

Knight 1971:

Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit, Chicago und London: University of Chicago Press.

Knorren 1998:

Knorren, N., Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden.

Koch 1999:

Koch, L. T., Externes Gründungsmanagement. Globalisierungsbedingte Anforderungen an eine nationale Gründungskultur, in: BfUP, 51. Jg., Heft 3, S. 307-321.

Koch/Schmengler 2006:

Koch, L. T./Schmengler, K., Krisenmanagement in jungen Unternehmen, in: WISU, 35. Jg., Heft 3, S. 327-331.

Köhler 2005:

Köhler, P., Der langsame Abschied vom Bankkredit: Finanzierung aus verschiedenen Bausteinen wird wichtiger – Kapitalausstattung nicht erst in der Krise überprüfen, HB v. 16.02.2005, S. M1.

König 2001:

König, J., Mezzanine Solutions – the Key to Satisfying the Demand for Flexible Financing Instruments in the German Market, in: European Venture Capital Journal, November, S. 38-40.

Körner 1990:

Körner, U., Unternehmensgründungen in der Marktwirtschaft, in: Dieterle, W.K.M./ Winckler, E.M. (Hrsg.), Unternehmensgründung: Handbuch des Gründungsmanagements, München, S. 13-21.

Kogelheide 1992:

Kogelheide, B., Entwicklung realer Organisationsstrukturen: Eine lebenszyklusorientierte Analyse, Wiesbaden.

Kolks 1990:

Kolks, A., Strategieimplementierung, Wiesbaden.

Kollmann 2003:

Kollmann, T., Unternehmensfinanzierung im Electronic Business, in: WiSt, Heft 5, 32. Jg., S. 270-275.

KonTraG:

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27.04.1998 – Nr. 24, BgBl., S. 786-794.

Korunka/Kessler 2005:

Korunka, Chr./Kessler, A., Prädiktoren der Realisierung von Unternehmensgründungen: Eine Längsschnittanalyse, in: ZfB, 75. Jg., Heft 11, S. 1053-1076.

Kosmider 1994:

Kosmider, A., Controlling im Mittelstand – Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings im mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart.

Kraus 2006:

Kraus, S., Die Bedeutung der strategischen Planung für den Erfolg junger Unternehmen in Österreich, Klagenfurt.

Kreikebaum 1993:

Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Stuttgart et al.

Kreikebaum/Grimm 1983:

Kreikebaum, H./Grimm, U., Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt, 11. Jg., Heft 1, S. 6-12.

Krey 2003:

Krey, B., Erste Hilfe in der Krise. Unternehmen, die in Schieflage geraten sind, sollten rechtzeitig gegensteuern. Der Runde Tisch der KfW Mittelstandsbank bietet Unterstützung beim Krisenmanagement, in: HB v. 08.09.2003, Nr. 172, S. M4.

Krey 2005:

Krey, B., "Wir bekommen zwar nicht mehr Geld, aber wir können deutlich früher damit arbeiten", in: HB v. 11.04.2005, S. M6.

Kröger/Schüssler 2006:

Kröger, Chr./Schüssler, S., Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard in KMU, in: Controlling, 18. Jg., Heft 12, S. 637-645.

Krüger 1988:

Krüger, W., Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW, 48. Jg., Heft 1, S. 27-43.

Kruschwitz/Löffler 2005:

Kruschwitz, L./Löffler, A., Ein neuer Zugang zum Konzept des DCF, in: JfB, 55. Jg., Heft 1, S. 21-36.

Krystek 1987:

Krystek, U., Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.

Krystek/Müller-Stewens 1993:

Krystek, U./Müller-Stewens, G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart.

Krystek/Müller 1999:

Krystek, U./Müller, M., Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, 11. Jg., Heft 4/5, S. 177-183.

Kümpel/Priebe 2002:

Kümpel, T./Priebe, F., Abweichungsanalyse im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, in: CM, 27. Jg., Heft 2, S. 169-174.

Küpper 1988:

Küpper, H.-U., Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Lücke, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, S. 163-183.

Küpper 1999:

Küpper, H.-U., Controlling, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München, S. 181-220.

Küpper 2001:

Küpper, H.-U., Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.

Küting 2005:

Küting, K., Erkennung von Unternehmenskrisen anhand der angewandten Bilanzpolitik, in: Controlling, 17. Jg., Heft 4-5, S. 223-231.

Kuipers 1990:

Kuipers, M., Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung: eine Untersuchung erfolgreicher und erfolgloser Unternehmensgründer in der Schweiz, Bamberg.

Kulicke 1987:

Kulicke, M., Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Frankfurt.

Kulicke/Bayer 1993:

Kulicke, M./Bayer, K., Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs „Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen“, Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Heidelberg.

Kummert 2004:

Kummert, B., Steuerung von KMU mit dem Controlling-Ansatz, Diss. TU Graz, Graz.

Kuratko/Hodgetts 1998:

Kuratko, D. F./Hodgetts, R. M., Entrepreneurship. A Contemporary Approach, 4. Aufl., Forth Worth, Texas u.a.

Kussmaul 1996:

Kussmaul, H., Betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Zuführung von Eigen- oder Fremdkapital – Teil I, in: StB, 47. Jg., Heft 11, S. 437-442.

Kussmaul 1998:

Kussmaul, H., Arbeitsbuch Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer – Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis, München/Wien.

Lachnit 1976:

Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: ZfbF, 28. Jg., S. 216-230.

Lachnit 1994:

Lachnit, L., Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit, München.

Lange 1982:

Lange, B., Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. Darstellung am Beispiel der PIMS-Studie, in: Die Unternehmung, 36. Jg., Heft 1, S. 27-41.

Lange/Schaefer 2003:

Lange, Chr./Schaefer, S., Perspektiven der Controllingforschung: Weiterentwicklung des informationsorientierten Controllingansatzes, in: Controlling, 15. Jg., Heft 7/8, S. 399-404.

Lange/Wall 2001:

Lange, K.W./Wall, F. (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTraG, München.

Langenbeck 2000:

Langenbeck, J., Balanced Scorecard, in: BBK, Nr. 9 vom 05.05.2000, Fach 26, S. 863-872.

Langer/Schiereck 2002:

Langer, T./Schiereck, D., Kreditvergaben über Bürgschaftsbanken: Eine theoretische Analyse zur potentiellen Vorteilhaftigkeit, in: ZfB, 72. Jg., Heft 2, S. 141-164.

Lapsley/Mitchell 1996:

Lapsley, I./Mitchell, F. (Hrsg.), Accounting and Performance Measurement, London.

Legenhausen 1998:

Legenhausen, C., Controllinginstrumente für den Mittelstand, Dissertation, Wiesbaden.

Leibenstein 1960:

Leibenstein, H., Economic Theory and Organizational Analysis, New York.

Leibenstein 1966:

Leibenstein, H., Allocative Efficiency vs. „X-Efficiency“, in: The American Economic Review, Vol. 56, S. 392-415.

Leicht/Stockmann 1993:

Leicht, R./Stockmann, R., Die Kleinen ganz groß? Der Wandel der Betriebsgrößenstruktur im Branchenvergleich, in: Soziale Welt, Heft 2, S. 243-274.

Leicht/Strohmeyer 1999:

Leicht, R./Strohmeyer, R., Die Bedeutung von lokaler, individueller und professioneller Arbeit für die Persistenz kleiner Betriebe, in: Bögenhold, D./Schmidt, D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Bd. 1, S. 155-180.

Leidecker/Bruno 1984:

Leidecker, J. K./Bruno, A. V.; Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, S. 23-32.

Leidig 2003:

Leidig, G., Finanz- und Liquiditätsmanagement in mittelständischen Unternehmen – Chance oder notwendiges Übel? - , in: BBK Nr. 17, S. 1083-1094.

Leidig/Jordans 2007:

Leidig, G./Hirschläuser, R., Eigenkapital-Management und Kapitaldienstfähigkeit, in: CM, 32. Jg., Heft 2, S. 167-174.

Leidig/Jordans 2004:

Leidig, G./Jordans, A., Unternehmensrisiken und Insolvenzgefahren rechtzeitig erkennen, in: CM, 29. Jg., Heft 4, S. 323-333.

Leopold/Frommann 1998:

Leopold, G./Frommann, H., Eigenkapital für den Mittelstand, Venture Capital im In- und Ausland, München.

Lindemann/Fischer 2001:

Lindemann, B./Fischer, K., MWI-Ratingkonzept für KMU, in: Controlling, 13. Jg., Heft 11, S. 561-570.

Link 1988:

Link, J., Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, Heidelberg.

Link 1996:

Link, J., Führungssysteme, München.

Luber 1999:

Luber, S., Die Entwicklung selbständiger Erwerbsarbeit in Westeuropa und in den USA, in: Bögenhold, D./Schmidt, D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Bd. 1, S. 43-69.

Lückmann 2000:

Lückmann, R., Manager stehen auf BSC, in: HB v. 05.06.2000, S. 22.

Lüer 2005:

Lüer, G., Leasing schlägt Kredit: Von der schuldner- zur objektbezogenen Finanzierung, in: HB v. 11.04.2005, S. M7.

Loveman/Sengenberger 1990:

Loveman, G./Sengenberger, W., Introduction: Economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector, in: Sengenberger, W./Loveman, G.W./Piore, M.J. (Hrsg.): The re-emergence of small enterprises. Industrial restructuring in industrialised countries. Genf: International Institute for Labour Statistics, 1-61.

Low/MacMillan 1988:

Low, M. B./MacMillan, J. C., Entrepreneurship. Past Research and Future Challenges, in: Journal of Management, Vol. 14, S. 139-161.

Lynch/Cross 1993:

Lynch, R.L./Cross, K.F., Performance Measurement Systems, in: Brinker, B.J. (Hrsg.), Handbook of Cost Management, Boston, S. E3-E20.

Mahammadzadeh 2003:

Mahammadzadeh, M., Nachhaltige Balanced Scorecard. Konzeptionen und Erfahrungen, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), IW-Umwelt-Service-Themen, Köln.

Maisel 1992:

Maisel, L.S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach. Cost Management, Harvard Business Review, 70. Jg., Heft 1, S. 71-79.

Mann 1989:

Mann, R., Controlling und Planung, in: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, Sp. 219-228.

Manz 1991:

Manz, Th., Innovation in Klein- und Mittelbetrieben: Chancen für eine Kopplung von technischer und sozialer Modernisierung? In: Manz, Th. (Hrsg.), Klein- und Mittelbetriebe im Prozess der industriellen Modernisierung. Forschungsergebnisse aus Europa, Bonn.

Marwede 1983:

Marwede, E., Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen – Eine Literaturanalyse -, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg, Augsburg.

Maser 2005:

Maser, S., Die Bedeutung des Controlling im Rahmen des Kreditrating mittelständischer Unternehmen, in: Jander, H./Krey, A. (Hrsg.), Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Hamburg, S. 509-519.

Matthes 2001:

Matthes, W., Gründungscontrolling zur Sicherung des Unternehmenserfolges, in: Koch, L.T./Zacharias, Chr. (Hrsg.), Gründungsmanagement, München, S. 321-340.

May 1981:

May, E., Erfolgreiche Existenzgründungen und öffentliche Förderung. Eine vergleichende empirische Analyse geförderter und nichtgeförderter Gründungsunternehmen. Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 81, Göttingen.

Mayer 2003:

Mayer, M.D., Finanzierung innovativer Unternehmen, in: WISU, 32. Jg., Heft 12, S. 1508-1512.

May-Strobl et al. 1991:

May-Strobl, E./Kokalj, L./Schmidt, A., Aktuelle und periodische Berichterstattung zur Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft in den neuen Bundesländern, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): ifm-Materialien Nr. 87, Bonn.

McClelland 1961:

McClelland, D. C., The Achieving Society.

McDougall/Oviatt 1996:

McDougall, P. P./Oviatt, B., New venture internationalization, strategic change and performance: A follow-up study, in: Journal of Business Venturing, Vol. 11, Heft 1, S. 23-40.

McNair et al. 1990:

McNair, C.J./Lynch, R.L./Cross, K.F., Do Financial and Nonfinancial Measures Have to Agree?, in: Management Accounting, Vol. LXXII, November, S. 21-28.

Meinhövel 2004:

Meinhövel, H., Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, in: WiSt, 33. Jg., Heft 8, S. 470-475.

Mellerowicz 1961:

Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 11. Aufl. Berlin.

Mellewig/Witt 2002:

Mellewig, Th./Witt, P., Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: Zf B, 72. Jg., Heft 1, S. 81-110.

Mendius et al. 1987:

Mendius, H.G./Sengenberger, W./Weimer, S., Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt/M.

Mertens et al. 2003a:

Mertens, P./Billmeyer, A./Bradl, P., Informationsverarbeitung in der strategischen Unternehmensplanung, in: WISU, 32. Jg., Heft 3, S. 795-803.

Mertens et al. 2003b:

Mertens, P./Billmeyer, A./Bradl, P., Simulation in der strategischen Unternehmensplanung, in: WISU, 32. Jg., Heft 10, S. 1256-1268.

Merx/Schürmann 2004:

Merx/Schürmann, Mit Kreativität und Strategie zum Erfolg: Zahlreiche Studien belegen: Bahnbrechende Innovationen kommen aus dem Mittelstand, in: FAZ v. 19.04.2004, Nr. 31, S. 13.

Metzger/Heger 2006:

Metzger, G./Heger, D., Unternehmensgründungen in Deutschland – Spitzentechnik stagniert weiter, in: ZEW-Gründungsreport, Nr. 1, S. 1-2.

Meyer 2003:

Meyer, C., Kleinunternehmerförderungsgesetz, in: BBK, Nr. 17 vom 05.09.2003, Fach 15, S. 1331-1332.

Meyer-Scharenberg 2003:

Meyer-Scharenberg, D.E., Rechtsformwahl, in: Dowling, M./Drumm, H.J., Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 33-52.

Meyer 2005:

Meyer, K., Unternehmer bringen ihre Forderungen an den Finanzmarkt, in: HB v. 16.02.2005, Nr. 33, S. B2.

Michaeli 2000:

Michaeli, R., Visionen und strategische Ziele sind messbare Größen des Erfolges, in: Industrieanzeiger, 45/2000, S. 22ff.

Michel 1997:

Michel, U., Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt, in: Horváth, P. (Hrsg.), Das neue Steuerungssystem des Controllers: von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart, S. 273-288.

Miller 1987:

Miller, D.; The genesis of configuration, in: Academy of Management Review, Vol. 12, S. 686-701.

Modrow-Thiel et al. 1993:

Modrow-Thiel, B./Roßmann, G./Wächter, H., Chancen und Barrieren menschengerechter Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben. München und Mering.

Morganski 2003:

Morganski, B., Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker, 2. überarbeitete Aufl., München.

Möhlig et al. 1998:

Möhlig, G./Diethelm, G./Feidicker, H. (Hrsg.), Problembereiche und Handlungsfelder bei Existenzgründungen – Eine empirische Studie mit Gründern und Beratern.

Möller/Stoi 2002:

Möller, K./Stoi, R., Quo vadis Controlling? Status Quo und Perspektiven der Controlling-Forschung, in: Controlling, 14. Jg., Heft 10, S. 561-569.

Mroß 2002:

Mroß, M. D., Die Theorie des Unternehmens: Ansätze und Entwicklungen, in: WISU, 31. Jg., Heft 11, S. 1405-1410.

Mrzyk 2000:

Mrzyk, A., Die konzeptionelle Eignung des Ertragswertkonzepts für die Kreditvergabe an neu gegründete Unternehmen, in: ZfB, 71. Jg., Heft 4, S. 433-451.

Müller 1996a:

Müller, A., Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings, München/Wien.

Müller 1996b:

Müller, A., Kann die koordinationsbezogene Konzeption eine theoretische Fundierung des Controlling hervorbringen?, in: krp, 40. Jg., Heft 3, S. 139-147.

Müller 2000:

Müller, A., Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.

Müller 2001:

Müller, A., Systematische Gewinnung von Frühindikatoren für Frühaufklärungssysteme, in: krp, 45. Jg., Heft 4, S. 212-222.

Müller 2002:

Müller, A., Controlling-Konzepte: Kompetenz zur Bewältigung komplexer Problemstellungen, Stuttgart, Berlin, Köln.

Müller 2003a:

Müller, Chr., Anpassungsfähig und variabel: Die Balanced Scorecard kann auch in mittelständischen Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden, in: FAZ v. 02.09.2003, Nr. 203, S. B4.

Müller 2003b:

Müller, A., Controlling als Funktion zur Sicherstellung der Führungsrationalität?, in: CM, 28. Jg., Heft 5, S. 481-485.

Müller 2006:

Müller, Chr., Erwartungen von Sparkassen und Volksbanken an die Organisation des Controlling in KMU, in: CM, 31. Jg., Heft 4, S. 389-394.

Müller-Böling 1984:

Müller-Böling, D., Überlegungen zu Strategien der Gründungsforschung, S. 17-35, in: Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G. (Hrsg.), Unternehmensgründung. Konfrontation von Forschung und Praxis, Bergisch-Gladbach.

Müller-Böling/Graf 1988:

Müller-Böling, D./Graf, H., Planungsinstrumente für die Gründung von Unternehmen, in: WiSt, 17. Jg., Heft 12, S. 615-619.

Müller-Böling/Klandt 1990:

Müller-Böling, D./Klandt, H., Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen, in: Szyperski, N./Roth, P. (Hrsg.), Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 143-170.

Müller-Böling/Klandt 1993:

Müller-Böling, D./Klandt, H., Unternehmensgründung. S. 135-178, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart.

Müller/Grotheer 2002:

Müller, H./Grotheer, M., Controlling-Konzepte im Wandel, in: krp, 46. Jg., Heft 4, S. 214-221.

Müller/Gruber 2001:

Müller, Ch./Gruber, M., Synergiefelder bei Unternehmensgründungen: Managementteams und die Rolle von Universitäten, in: Journal for Management and Development MER, 3. Jg., Nr. 6-7, S. 73-78.

Müller/Sorg 2004:

Müller, R./Sorg, M., Unternehmensrating – Implikationen für Controller, in: ZfCM, 48. Jg., Heft 6, S. 372-374.

Münster 2003:

Münster, W., Balanced Scorecard-Erfahrungen, in: Antoni, H./Eyer, E./Kutscher, J. (Hrsg.), Das flexible Unternehmen, Düsseldorf.

Mugler 1996:

Mugler, J., Das Unternehmen im Lebenszyklus, in: Mugler, J. (Hrsg.), Materialien des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.

Mugler/Plaschka 1987:

Mugler, J./Plaschka, G., Stand und Perspektiven der empirischen Gründungsfor-
schung in Österreich, JfB, 57. Jg., Heft 4, S. 164-177.

Nathusius 1979:

Nathusius, K., Venture Management. Ein Instrument zur innovativen Unterneh-
mensentwicklung, Berlin.

Nathusius 1980:

Nathusius, K., Gründungsplanung, in: BfuP, Jg. 32, Heft 4, S. 336-342.

Nathusius 1983:

Nathusius, K., Einführung in die Gründungsplanung, in: Nathusius, K. (Hrsg.),
Praxis der Unternehmensgründung, Hilfen für Existenzgründer, Handbuch mit
Arbeitsheft, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Köln.

Nathusius 1990:

Nathusius, K., Existenzgründung als Problem, in: Nathusius, K. (Hrsg.), Praxis der
Unternehmensgründung – Hilfen für Existenzgründer, 4. Aufl., Köln, S. 13-44.

Nathusius 1999:

Nathusius, K., Gründungsform und Unternehmensentwicklungsstand als Determi-
nanten der Gründungsfinanzierung – Ein Überblick -, in: Deutsche Ausgleichs-
bank DtA, Forum Gründungsforschung, Bonn, S. 321-343.

Nathusius 2001a:

Nathusius, K., Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse –
Beispiele, Wiesbaden.

Nathusius 2001b:

Nathusius, K., Value Adding in Venture Investing, in: Nathusius, K./Klandt,
H./Seibt, D. (Hrsg.), Beiträge zur Unternehmensgründung, Gewidmet Prof. Dr.
Dr. h.c. Norbert Szyperski anlässlich seines 70. Geburtstages, Lohmar-Köln,
S. 227-265.

Nathusius 2003a:

Nathusius, K., Finanzierungsinstrumente für unterschiedliche Gründungs-
Modelle, in: ZfbF, 55. Jg., Heft 3, S. 158-193.

Nathusius 2003b:

Nathusius, K., Venture Capital, in: Existenzgründungshandbuch, Bonn, incl. Erg.-
Lieferung März 2003, Fach F, Kapitel 3, Rz 901-912.

Neely et al. 2003:

Neely, A./Marr, B./Roos, G./Pike, S./Gupta, O., Towards the Third Generation of
Performance Measurement, in: Controlling, 15. Jg., Heft 3-4, S. 129-135.

Nerlinger 1999:

Nerlinger, E., Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland: Ein Über-
blick über aktuelle Forschungsergebnisse und Trends, in: Bögenhold, D./Schmidt,
D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen
in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Bd. 1, S. 111-136.

Neubauer 1997:

Neubauer, F.F., Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Heidelberg, S. 436-463.

Nicolai/Kieser 2002:

Nicolai, A./Kieser, A., Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: DBW, 62. Jg., Heft 6, S. 579-596.

Nippa/Picot 1995:

Nippa, M./Picot, A., Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt a. M.

Nippel 2004:

Nippel, P., Eigenkapitalunterlegung von Kreditrisiken bei Banken und die Auswirkungen auf die Fremdkapitalkosten von Kreditnehmern, in: ZfB, 74. Jg., Heft 3, S. 199-222.

Norton/Kappler 2000:

Norton, D.P./Kappler, F., Balanced Scorecard Best Practice – Trends and Research Implications, in: Controlling, 12. Jg., Heft 1, S. 15-22.

OECD 1995:

OECD, United States, 154 (nach Angaben des European Observatory Annual Report 1995 und NFIB Small Business Primer.

OECD 1996:

OECD, Statistical Compendium on CD-ROM 1996/1, Paris.

OECD 1998:

Fostering Entrepreneurship – The OECD Jobs Strategy, Paris.

Oehler 2002:

Oehler, K., Balanced Scorecard und Budgetierung – (wie) passt das zusammen?, in: Controlling, 14. Jg., Heft 2, S. 85-92.

Oelschläger 1971:

Oelschläger, K., Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie, Eine empirische Analyse, Köln.

Ohoven 2002:

Ohoven, M., Was der Mittelstand von der Politik erwartet, in: WISU, 31. Jg., Heft 10, S. 1167-1168.

Olbert et al. 1998:

Olbert, J./Schweizer, C./Sturm, P., Forschung und Lehre im Entrepreneurship: Stand der Disziplin in den USA und Schlussfolgerungen für Deutschland, Bd. 1, WHU-Forschungspapiere Nr. 46.

Olve et al. 1999:

Olve, N.-G./Roy, J./Wetter, M., Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard (Translation of: Balanced scorecard I svensk praktik), Chichester et al.

Oppenländer 1985:

Oppenländer, K. H., Wie sieht die Zukunft für kleine und mittlere Unternehmen aus?, in: Internationales Gewerbearchiv, 1, S. 217-229.

Ordemann et al. 2005:

Ordemann, T./Müller, S./Brackschulze, K., Handlungsempfehlungen für mittels-tändige Unternehmen bei Kreditfinanzierung, in: BB-Spezial, 60. Jg., Heft 5, S. 19-24.

Ossadnik 1996:

Ossadnik, W., Controlling, München, Wien.

Ossadnik 2003:

Ossadnik, W., Balanced Scorecard – ein betriebswirtschaftlich ausbalanciertes Steuerungskonzept?, in: BB, 58. Jg., Heft 17, S. 891-894.

Ossadnik et al. 2004:

Ossadnik, W./Barklage, D./van Lengerich, E., Controlling im Mittelstand – Er-gebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 16. Jg., Heft 11, S. 621-630.

o.V. 2003a:

o.V., Wenig Existenzgründer in Deutschland: Bürokratie und kompliziertes Steu-erreicht schrecken ab, FAZ 06.02.2003, Nr. 31, S. 13.

o.V. 2003b:

o.V., KfW fördert Mittelstand mit Mezzanine-Kapital, Börsen-Zeitung, 19.12.2003, Nr. 245, S. 17.

o.V. 2003c:

o.V., Kleine Unternehmen sind der Innovationsmotor der Wirtschaft, in: FAZ v. 15.01.2003, Nr. 12, S. 14.

o.V. 2003d:

o.V., EU-Kommission nimmt neue KMU-Definition an, in: FAZ v. 13.05.2003, Nr. 110, S. 19.

o.V. 2003e:

o.V., Bürokratie lähmt den Mittelstand, in: FAZ v. 27.10.2003, Nr. 206, S. M3.

o.V. 2004a:

o.V., Balanced Scorecard macht erfolgreicher: Der Einsatz bringt Wettbewerbs-vorteile – Neue Studie, in: FAZ v. 15.03.2004, Nr. 63, S. 28.

o.V. 2004b:

o.V., Finanzierung nach Maß mit strukturierten Produkten, in: FAZ v. 27.07.2004, Nr. 172, S. 21.

o.V. 2004c:

o.V., Der Kapitalmarkt gewinnt für den Mittelstand an Bedeutung – Spezialfinan-zierungen bringen Bedürfnisse der Kapitalnehmer und Kapitalgeber zusammen, in: FAZ v. 27.07.2004, Nr. 172, S. 21.

o.V. 2005:

o.V., FAZ v. 08.01.2005, Nr. 6, S. 21.

Paasch 1990:

Paasch, U., Selbständig oder abhängig? – Deregulierung von Arbeitsbedingungen per Statusdefinition, in: Berger, J./Domeyer, V./Funder, M., (Hrsg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt a.M. u.a., S. 129-158.

Pape/Beyer 2001:

Pape, U./Beyer, S., Venture Capital als Finanzierungsalternative innovativer Wachstumsunternehmen, in: FB, 3. Jg., Heft 11, S. 627-638.

Paul 2003:

Paul, J., Erkennen und Bewältigen von Unternehmensschieflagen, in: WPg-Sonderheft, S. 128-141.

Paul 2004:

Paul, S., Asset Backed Securities – Patentrezept für die Mittelstandsfinanzierung?, in: WISU, 33. Jg., Heft 10, S. 1230-1238.

Paul/Stein 2006:

Paul, S./Stein, S. (Hrsg.), Laborbericht NRW - Innovationen und Innovationsfinanzierung im Mittelstand, in: Wissen & Handeln, Heft 7, Bochum.

Pedell/Schwihel 2004:

Pedell, B./Schwihel, A., Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, 16. Jg., Heft 3, S. 149-156.

Peemöller 2005:

Peemöller, V.H., Bewertung von Klein- und Mittelbetrieben, in: BB-Spezial, 60.Jg., Heft 7, S. 30-35.

Peller 2000:

Peller, S., Geschäftspotenzial außerhalb des Mainstreams, in: Die Bank, 40. Jg., Heft 10, S. 725-728.

Penrose 1995:

Penrose, E. T., The Theory of Growth of the Firm, 3. Aufl., Oxford.

Perillieux 1987:

Perillieux, R., Der Zeitfaktor im strategischen Technologiemanagement.

Perridon/Steiner 2004:

Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. überarbeitete und erweiterte Aufl., München.

Peters/Waterman 1984:

Peters, T. J./Waterman, R. H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech.

Pfaff/Bärtl 1999:

Pfaff, D./Bärtl, O., Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Ein kritischer Vergleich ausgewählter Konzepte, in: ZfbF-Sonderheft 41, S. 85-115.

Pfahler/Böhnlein 2004:

Pfahler, T./Böhnlein, P., Transaktionskosten im Verlauf des Marktzyklus, in: WiSt, 33. Jg., Heft 8, S. 476-482.

Pfohl/Kellerwessel 1990:

Pfohl, H.-Chr./Kellerwessel, P., Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe – Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Band 44, Berlin, S. 9-34.

Pfohl 2002:

Pfohl, M., Prototypgestützte Lebenszyklusrechnung, in: Controlling, 14. Jg., Heft 3, S. 143-151.

Pfeiffer et al. 1982:

Pfeiffer, W./Metze, G./Schneider, W./Amler, R., Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsfelder, 2. unveränderte Aufl., Göttingen.

Pfeiffer 1994:

Pfeiffer, F., Selbständige und abhängige Erwerbstätigkeit. Arbeitsmarkt- und industrieökonomische Perspektiven, Frankfurt/Main, New York.

Phillips/Kirchhoff 1989:

Phillips, B. D./Kirchhoff, B. A., Formation, Growth and Survival; Small Firms Dynamics in the U.S. Economy, in: Small Business Economics, Vol. 1, S. 65-74.

Picot et al. 1989:

Picot, A./Laub, U.-D./Schneider, D., Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin.

Picot/Aleth 1999:

Picot, G./Aleth, F., Unternehmenskrise und Insolvenz: Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, München.

Pietsch/Scherm 2000:

Pietsch, G./Scherm, E., Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 5, S. 395-412.

Pietsch/Scherm 2001:

Pietsch, G./Scherm, E., Neue Controlling-Konzeptionen, in: WISU, 30. Jg., Heft 2, S. 206-213.

Pietsch/Scherm 2004:

Pietsch, G./Scherm, E. Hrsg., Controlling - Theorien und Konzeptionen, München.

Pinkwart 2002:

Pinkwart, A., Die Unternehmensgründung als Problem der Risikogestaltung, in: ZfB-Ergänzungsheft 5, S. 55-84.

Piore/Sabel 1984:

Piore, M. J./Sabel, C. F., The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, New York.

Plaschka 1986:

Plaschka, G., Unternehmenserfolg – Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern, Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe-, Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien: Bd. 7, Wien.

Plaschka 1986:

Plaschka, M., Gründungsfinanzierung: eine empirische Analyse potentieller Unternehmer, Wien.

Pleitner 1995:

Pleitner, H. J., Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: ausgewählte Schriften von Pleitner, H. J./ hrsg. von Mugler, J. und Schmidt, K.-H., Bd. 12, Berlin, München, St. Gallen.

Pleschak/Stummer 1999:

Pleschak, F./Stummer, F., Beteiligungskapital in Finanzierungskonzepten junger Technologieunternehmen der neuen Bundesländer, in: FB, 1. Jg. Heft 10, S. 327-332.

Pleschak/Werner 1998:

Pleschak, F./Werner, H., Technologieorientierte Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern, Heidelberg.

Pleschak/Werner 2000:

Pleschak, F./Werner, H., Unternehmenskonzeptionen und wirtschaftliche Entwicklung junger Technologieunternehmen in den neuen Bundesländern, in: FB, 2. Jg. Heft 2, S. 117-122.

Pohl/Treue 1991:

Pohl, H./Treue, W., (Hrsg.), Überlebenschancen von Unternehmensgründungen, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 63, Stuttgart.

Porter 1980:

Porter, M. E., Competitive Strategy, New York u.a.

Porter 1996:

Porter, M. E., What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Heft Nov-Dec, S. 95-101.

Preisendörfer 1996:

Preisendörfer, P. (Hrsg.), Prozesse der Neugründung von Betrieben in Ostdeutschland. Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung, H. 2. Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Rostock.

Preisendörfer et al. 1989:

Preisendörfer, P./Schüssler, R./Ziegler, R., Bestandschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: Internationales Gewerbearchiv, 37. Jg. S. 237-248.

Preisendörfer/Voss 1990:

Preisendörfer, P./Voss, P., Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital, in: Organization Studies, Vol. 11, Nr. 1, S. 107-129.

PricewaterhouseCoopers 2001:

PricewaterhouseCoopers, Die Balanced Scorecard im Praxistest. Wie zufrieden sind Anwender?, Frankfurt am Main.

Pümpin/Prange 1991:

Pümpin, C./Prange, J., Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt, New York.

Pütz 1982:

Pütz, P., Teil I: Hemmnisse und Hilfen für Unternehmensgründungen, in: Pütz, P./Meyerhöfer, W. (Hrsg.), Hemmnisse und Hilfen für Unternehmensgründungen, Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, Untersuchungen Nr. 52, S. 1-456.

Quinn/Cameron 1983:

Quinn, R. E./Cameron, K., Organizational Life Cycles and Organizational Effectiveness: Some Preliminary Evidence, in: Management Science, Vol. 29:1, S. 33-50.

Rappaport 1994:

Rappaport, A., Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.

Rappaport 1999:

Rappaport, A., Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager, 2. Aufl., Stuttgart.

Raps 2003a:

Raps, A., Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzepte und Instrumente, Wiesbaden.

Raps 2003b:

Raps, A., Controlling als Problemlöser bei der Strategieimplementierung, in: ZfCM, 47. Jg., Heft 5, S. 319-323.

Rauch/Frese 1999:

Rauch, A./Frese, M., Ein Kontingenzansatz zu Planung und Erfolg von Kleinunternehmen: Verschiedene Umweltbedingungen als Moderatoren, in: Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Forum Gründungsforschung, Bonn, S. 273-288.

Rautenstrauch/Müller 2005:

Rautenstrauch, T./Müller, Chr., Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, in: ZfP, 16. Jg., Bd. 16, S. 189-209.

Rautenstrauch/Müller 2006:

Rautenstrauch, T./Müller, Chr., Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen: Wunsch oder Wirklichkeit?, in: CM, 31. Jg., Heft 3, S. 226-229.

Rehkugler 1989:

Rehkugler, H., Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: WISU, 18. Jg., Heft 11, S. 626-632.

Reichmann 1997:

Reichmann, T., Controlling, 5. Aufl., München.

Reichmann 2001:

Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 3. Aufl., München.

Reichmann/Form 2000:

Reichmann, T./Form, S., Balanced Change- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg., Heft 4/5, S. 189-198.

Reichmann/Pyszny 2006:

Reichmann, T./Pyszny, U. (Hrsg.), Rating nach Basel II, München.

Reske et al. 1976:

Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe – Ergebnisse einer empirischen Analyse, Informationen zur Mittelstandsforschung, Nr. 16, Göttingen.

Reutner 1987:

Reunter, F., Determinanten des Unternehmenserfolgs, in: ZfB, 57. Jg., Heft 8, S. 747-762.

Reynolds 1992:

Reynolds, P.D., Predicting New-Firm Births: Interactions of Organizational and Human Populations, in: Sexton, D.L./Kasarda, J.D. (Hrsg.) The State of the Art of Entrepreneurship, Boston: PWS-Kent, S. 268-297.

Reynolds 1996:

Reynolds, P. D., The Role of Entrepreneurship in Economic Systems: Developed Market and Post-Socialist Economies, in Brezinski, H./Fritsch, M. (Hrsg.), The Economic Impact of New Firms in Post-Socialist Countries. Bottom-up Transformation in Eastern Europe. Cheltenham: Edward Elgar, S. 7-34.

Reynolds/Miller 1992:

Reynolds, P./Miller, B., New Firm Gestation: Conception, Birth, and Implications for Research, in: Journal of Business Venturing (7), S. 405-417.

Riegel 2002:

Riegel, S., Existenzgründungen aus Hochschulen – Begriffsbestimmung und Diskussion theoretischer Ansätze, in: BFuP, 54. Jg., Heft 3, S. 325-338.

Richter 1996:

Richter, F., Konzeption eines marktwertorientierten Steuerungs- und Monitoring-systems, Frankfurt a. M. et al..

Richter et al. 2005:

Richter, W./Rettig, J./Englisch, P., Wege zum Wachstum – Finanzierungsstrukturen im deutschen Mittelstand, Studie Ernst & Young,
[http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_WegezumWachstum_2005/\\$file/Studie_WegezumWachstum_2005.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_WegezumWachstum_2005/$file/Studie_WegezumWachstum_2005.pdf).

Riemann/Schäfer 2000:

Riemann, A./Schäfer, M., Balanced-Scorecard-Projekte sind keine Selbstbläuer, in: FAZ v. 04.12.2000, Nr. 282, S. 32.

Ries/Burggraf 2003:

Ries, A./Burggraf, M., Wertorientiertes Controlling – Integration des Value Based Management in die Balanced Scorecard, in: CM, 28. Jg., Heft 4, S. 334-341.

Robinson/Sexton 1994:

Robinson, P. B./Sexton, E. A., The Effect of Education and Experience on Self-Employment Success, in: Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 141-156.

Rockart 1979:

Rockart, J. F., Chief Executives Define Their Own Needs, in: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, S. 81-93.

Rockart 1982:

Rockart, J. F., The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective, in: Sloan Management Review, Vol. 24, No. 1, S. 3-13.

Roeder/Sonnemann 2003:

Roeder, K./Sonnemann, U., Asset Backed Securities: Chancen ohne Risiken?, in: WiSt, 34. Jg., Heft 6, S. 328-333.

Rollberg 2002:

Rollberg, R., Integrierte Unternehmensplanung auf unvollkommenen Märkten, in: BFuP, 54. Jg., Heft 1, S. 1-20.

Rossmanith/Kabela 2004:

Rossmanith, J./Kabela, A., BSC-Implementierung in einem Kleinunternehmen, in: Controlling, 16. Jg., Heft 4/5, S. 217-228.

Rottke 2000:

Rottke, O., Budgetierung – Last oder Lust, in: , 44. Jg., Heft 5, S. 265-276.

Rüschepöhler 2001:

Rüschepöhler, H., Wie der größte anzunehmende Unfall verhindert werden kann – Insolvenzvorsorge und –bekämpfung in mittelständischen Unternehmen, Teil 1, in: FAZ v. 08.10.2001, Nr. 233, S. 26.

Ruchhöft/Krey 2006:

Ruchhöft, S./Krey, A., Controllingkonzept für Kleinunternehmen – modular geht's besser, in: CM, 31. Jg., Heft 3, S. 230-238.

Rumpelhardt 1991:

Rumpelhardt, M., Strategische Entscheidungsfindung im Management unter Verwendung von kritischen Erfolgsfaktoren, Berlin.

Sachverständigenrat 1979:

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entscheidungen: Herausforderung von Außen – Jahresgutachten 1979/80, Stuttgart/Mainz.

Sandberg 1986:

Sandberg, W., New venture performance: The role of strategy and industry structure, Lexington/Mass.

Sandt 2005:

Sandt, J., Performance Measurement – Übersicht über Forschungsentwicklung und –stand, in: ZfCM, 49. Jg., Heft 6, S. 429-447.

Sandt/Radtke 2002:

Sandt, J./Radtke, B., EFQM und BSC – Konkurrenz oder Ergänzung der Managementkonzepte?, in: CM, 27. Jg., Heft 1, S. 43-50.

Sauer 2005:

Sauer, K., Factoring bietet Ausweg aus Liquiditätsengpass: Immer mehr Unternehmen treten ihre Forderungen ab, in: HB v. 16.02.2005, Nr. 33, S. B3.

Schädlich 1990:

Schädlich, M., Eine Lanze brechen für kleine und mittelständische Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaft, 38. Jg., Nr. 9, S. 1296-1297.

Schäfer 2003:

Schäfer, W., Finanzplanung wird zur strategischen Aufgabe, in: HB v. 12.03.2003, Nr. 50, S. B5.

Schäfer 2004:

Schäfer, W., Die Kennzeichen des Mittelstands: Auf die Frage „Was sind eigentlich kleine und mittlere Unternehmen? gibt es keine eindeutige Antwort“, in: HB v. 04.02.2004, Nr. 24, S. R3.

Schaltegger 2004:

Schaltegger, S., Sustainability Balanced Scorecard – Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten, in: Controlling, 16. Jg., Heft 8/9, S. 511-516.

Schanz/Tengler 1986:

Schanz, H./Tengler, H., Der niederrheinische Wirtschaftsraum: Standortpotential und Perspektiven, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 14 NF, Stuttgart.

Schatz 1984:

Schatz, K.W., Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen im Strukturwandel, Kieler Diskussionsbeiträge 103, Kiel.

Schefczyk 1994:

Schefczyk, M., Kritische Erfolgsfaktoren in schrumpfenden Branchen: dargestellt am Beispiel der Gießerei-Industrie, Stuttgart.

Schefczyk 2000:

Schefczyk, M., Erfolgsstrategien deutscher Venture Capital Gesellschaften, 2. Aufl., Stuttgart.

Schefczyk/Gerpott 1994:

Schefczyk, M./Gerpott, T. J., Operativer und finanzieller Erfolg von Luftverkehrsunternehmen, in: ZfB, 64. Jg., Heft 8, S. 933-957.

Schefczyk/Peterson 2002:

Schefczyk, M./Peterson, Chr., Venture Capital-Fonds: Vermögensverwaltung oder Gewerbebetrieb?, in: (BB), 57. Jg., Heft 16, 17.04.2002, S. 805-811.

Scherer 2004:

Scherer, H.-W., Zum klassischen Kredit gibt es inzwischen viele Alternativen, in: HB v. 24.03.2004, Nr. 59, S. B4.

Scherer 2005:

Scherer, H.-W., EOS Finanzpanel: Mittelstandsfinanzierung unter der Lupe, in: ZfCM, 49. Jg., Heft 6, S. 388-392.

Scherrer 2003a:

Scherrer, G., Internes Rechnungswesen bei jungen Unternehmen, in: Dowling, M./Drumm, H.J., Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 247-260.

Scherrer 2003b:

Scherrer, G., Rechnungslegung und Prüfung bei Gründung, in: Dowling, M./Drumm, H.J., Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a., S. 163-184.

Schierenbeck 2003:

Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. vollständig überarbeitete und erweiterte Auf., München/Wien.

Schiller 1986:

Schiller, R., Existenzgründungen, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 140, Köln.

Schmeisser/Jahn 1999:

Schmeisser, W./Jahn, S., Zur Bonitätsprüfung bei innovativen technologieorientierten Unternehmensgründungen, in: FB, 1. Jg., Heft 5, S. 49-57.

Schmid/Widmaier 1995:

Schmid, J./Widmaier, U., Strukturen der Fertigung im Umbruch, in: Arbeit, Heft 3.

Schmidt 1980:

Schmidt, R., Selbstbestimmung in der mittleren Unternehmung, Frankfurt a. M.

Schmidt 1996:

Schmidt, A., Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken?, in: ZfB, 66. Jg., Heft 52, S. 537-557.

Schmidt 2002:

Schmidt, A., Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen, in: ZfB, 72. Jg., Ergänzungsheft 2, S. 25-53.

Schmidt/Terberger 1997:

Schmidt, R.H./Terberger, E., Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4. Aufl., Wiesbaden.

Schmitz 2001:

Schmitz, J., Balanced Scorecard: Die Umsetzung von Strategien in Aktionen, in: CM, 26. Jg., Heft 3, S. 248-251.

Schmoll 1995:

Schmoll, A., Beurteilung und Beobachtung der persönlichen Kreditwürdigkeit bei Klein- und Mittelbetrieben, in: Stiegler, H. (Hrsg.), Erfolgspotentiale für Klein- und Mittelbetriebe, Linz, S. 625-648.

Schmoller 1892:

Schmoller, G., Über die Entwicklung des Grossbetriebs und die soziale Klassenbildung, in: Preußische Jahrbücher, Bd. 69, S. 458-462, S. 467-480.

Schmoller 1959:

Schmoller, G., Großbetrieb und Gesellschaftsintegration, S. 229-245, in: Fürstenber, F. (Hrsg.), Industriesoziologie, Neuwied: Luchterhand.

Schneck 2006:

Schneck, O., Handbuch Alternative Finanzierungsformen, Weinheim.

Schneider 1985:

Schneider, D., Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“ Diskussion, in: ZfB, 55. Jg., Heft 12, S. 1237-1254.

Schöning/Gatzka 2006a:

Schöning, S./Gatzka, M., Private Equity und Venture Capital: Heuschrecken oder Rettung des deutschen Mittelstands? (I), in: WISU, 35. Jg., Heft 11, S. 1399-1404.

Schöning/Gatzka 2006b:

Schöning, S./Gatzka, M., Private Equity und Venture Capital: Heuschrecken oder Rettung des deutschen Mittelstands? (II), in: WISU, 35. Jg., Heft 12, S. 1536-1540.

Schrank 2003:

Schrank, R., Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten, in: FAZ v. 24.03.2003, Nr. 70, S. 28.

Schreyögg 2004:

Schreyögg, G., Krisenmanagement: Theoretische Grundlagen und praktische Maßnahmen, in: Heintzen, M./Kruschwitz, L. (Hrsg.), Unternehmen in der Krise, Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2003, S. 13-36.

Schröder 1994:

Schröder, H., Erfolgsfaktorenforschung im Handel – Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 16. Jg., Heft 2, S. 89-104.

Schüßler/Voss 1988:

Schüßler, R./Voss, T., Bedingungen des Überlebens von Kleinbetrieben, München: Universität München, Institut für Soziologie.

Schumann et al. 1995:

Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M. u.a., Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie. Werkzeugmaschinenbau. Chemische Industrie, Berlin.

Schumpeter 1964 [1912]:

Schumpeter, J. A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin.

Schuster 2001:

Schuster, M., Corporate Venture Capital, in: WISU, 30. Jg., Heft 10, S. 1288-1292.

Schwalbach 1989:

Schwalbach, J., Small Business Economics in German Manufacturing, in: Small Business Economics, Heft 1.

Schwarz-Schilling 1992:

Schwarz-Schilling, C., Mittelstand: Motor der Wirtschaft, in: Der Volks- und Betriebswirt, Nr. 1,2, S. 18-19.

Schweikhardt 1987:

Schweikhardt, U., Hrsg., Typische Fehler beim Start in die berufliche Selbständigkeit – Ratschläge zu ihrer Vermeidung mit 24 Fallstudien, Bonn.

Schweitzer 2000:

Schweitzer, M., Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Grundfragen, 8. neu bearbeitete Aufl., Stuttgart, S. 23-79.

Schweitzer/Friedl 1992:

Schweitzer, M./Friedl, B., Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.), Controlling. Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen, S. 141-167.

Seidenschwarz 1999:

Seidenschwarz, W., Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel, in: Horváth, P. (Hrsg.), Controlling & Finance – Aufgaben, Tools und Kompetenzen effektiv koordinieren, Stuttgart, S. 247-276.

Serfling 1992:

Serfling, K., Controlling, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.

Serfling et al. 1999:

Serfling, K./Pape, U./Kressin, Th., Emissionspreisfindung und Underpricing im Rahmen des Börsengangs junger Wachstumsunternehmen, in: Die Aktiengesellschaft, 44. Jg., S. 289-298.

Serfling 2001:

Serfling, K., Controlling – State of the Art, in: Forum der Forschung 12, BTU Cottbus, S. 111-115.

Seicht 1985:

Seicht, G., Venture Capital, in: JfB, Jg. 35, Heft 2, S. 49-60.

Semlinger 1989:

Semlinger, K., Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir. Unternehmenspolitische und arbeitspolitische Risiken in der Zulieferindustrie, in WSI-Mitteilungen, 9, S. 517-525.

Semlinger 1995:

Semlinger, K., Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer, WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), FS I 95, S. 95-204.

Sengenberger 1988:

Sengenberger, W., Mehr Beschäftigung in Klein- und Mittelbetrieben: Ein Flexibilitätsgewinn?, in: WSI-Mitteilungen, Heft 8.

Sengenberger/Loveman 1987:

Sengenberger, W./Loveman, G., Smaller Units of Employment, Geneva:ILO-Discussion Paper No. DP/3/1987.

Shackle 1966:

Shackle, G. L. S., The Nature of Economic Thought. Selected Papers 1955-1964.

Shane 1996:

Shane, S. A., Hybrid Organizational Arrangements and their Impact for Firm Growth and Survival. A Study of New Franchisors, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, S. 216-234.

Shapero 1975:

Shapero, A., The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur, in: Psychology Today, 9 (Nov.): 83-88, 133.

Skambracks 1999:

Skambracks, D., Gründungsbremse Bürokratie – Eine empirische Studie auf Basis des DtA-Gründungspanels, Wissenschaftliche Reihe – Bd. 13.

Snuif/Zwart 1994:

Snuif, H.R./Zwart, P.S., Modeling new venture development as a path of configurations, in: Obrecht, J. J./Bayad, M. (Hrsg.) Small business and its contribution to regional development, Proceedings of the 39th ICSB World Conference, Paris, S. 263-274.

Sombart 1916:

Sombart, W., Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart, Bd. 4, 2. Aufl.

Sombart 1929:

Sombart, W., Das Gewerbe im Zeitalter des Hochkapitalismus, Bd. 2, Berlin.

Sperling 1997:

Sperling, H.J., Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz, Marburg.

Staerkle/Perich 1987:

Staerkle, R./Perich, R., Exzellenzfaktoren schweizerischer mittelgroßer Industrieunternehmen, in: Die Unternehmung, 41. Jg., Heft 5, S. 315-326.

Stanworth/Gray 1991:

Stanworth, J./Gray, C., Entrepreneurship and Education: Action-Based Research with Training Policy Implication in Britain, Paper for Presentation to the 18th International Small Business Congress, Nashville, Tennessee.

Steinle et al. 1996:

Steinle, C./Kirschbaum, J./Kirschbaum, V., Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis, Frankfurt a. M.

Steinle et al. 2001:

Steinle, C./Thiem, H./Lange, M., Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien. Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise, in: CM, 26. Jg., Heft 1, S. 29-37.

Steinmetz 2004:

Steinmetz, J., Der richtige Kontakt zum Unternehmen: Projekt zur mittelfreundlichen Verwaltung, HB v. 24.03.2004, Nr. 59, S. B8.

Steinmetz/Wright 1989:

Steinmetz, G./Wright, E. O., The Fall and Rise of the Petty Bourgeoisie: Changing Patterns of Self-Employment in the Postwar United States, in: American Journal of Sociology (94), S. 973-1018.

Stelter 1999:

Stelter, D., Wertorientierte Anreizsysteme für Führungskräfte und Management, in: Bühler, W./Siegert, T. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart, S. 207-241.

Sternberg 1988:

Sternberg, Rolf, Technologie- und Gründerzentren als Instrument kommunaler Wirtschaftsförderung: Bewertung auf der Grundlage von Erhebungen in 31 Zentren und 177 Unternehmen, Dortmund.

Stevenson/Jarillo 1990:

Stevenson, H. H./Jarillo, J. C., A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 17-27.

Stewart 1999:

Stewart, B., The quest for value, New York.

Stinchcombe 1965:

Stinchcombe, A. L., Social Structures and Organizations, S. 142-193, in: March, J. G. (Hrsg.), Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally.

Stöhr-Dill/Leidig 2003:

Stöhr-Dill, C./Leidig, G., Balanced Scorecard – Konzeptionelle Grundlagen und betriebsverfassungsrechtliche Problemfelder, in: CM, 28. Jg., Heft 2, S. 117-124.

Stoi 2002:

Stoi, R., New Economy Controlling, in: Gleich, R./Möller, K./Seidenschwarz, W./Stoi, R. (Hrsg.), Controllingfortschritte, München, S. 149-170.

Stolle 2003:

Stolle, F., Risikomanagement – praktische Durchführung und Integration in Controlling und Unternehmensplanung, in: CM, 28. Jg., Heft 1, S. 69-72.

Storey 1994:

Storey, D. J., Understanding the Small Business Sector, London.

Struck 1996:

Struck, J., Engpass Eigenkapital – DtA-Studie zur Bilanzstruktur ostdeutscher Existenzgründungen, Wissenschaftliche Reihe der DtA, Bd. 4, Bonn.

Struck 1998:

Struck, J., Gründungsstatistik als Informationsquelle der Wirtschaftspolitik. Eine empirische Analyse statistischer Quellen mit internationalem Vergleich, Entrepreneur Research Monographien, Bd. 13, hrsg. von Klandt, H., Köln, Dortmund.

Struck 1999a:

Struck, J., Eigenkapital als Investitionshemmnis – Eine Bilanzstrukturanalyse junger Unternehmen aus den neuen Bundesländern, in: BfuP, 51. Jg., Heft 3, S. 293-306.

Struck 1999b:

Struck, J., Quo vadis Gründungsstatistik?, Berlin.

Stubner et al. 2007:

Stubner, S./Wulf, T./Hungenberg, H., Management Support and the Performance of Entrepreneurial Start-Ups – An Empirical Analysis of Newly Founded Companies in Germany, in: sbr, Schmalenbach Business Review, Vol. 59 of zfbf, April, S. 138-159.

Stummer/Nolte 2002:

Stummer, F./Nolte, B., Direkte und indirekte Funktionen des Eigenkapitals, in: WiSt, 31. Jg., Heft 11, S. 648-650.

Süchting 1995:

Süchting, J., Finanzmanagement – Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 6. Aufl., Wiesbaden.

Sure/Thiel 1999:

Sure, M./Thiel, R., Balanced Scorecard – Strategieumsetzung und Performance-messung in Banken, in: Die Bank, 39. Jg., Heft 1, S. 54-59.

Swoboda 1995:

Swoboda, P., Finanzierungsregeln, in: Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Aufl., Stuttgart, S. 691-700.

Szyperski 1971:

Szyperski, N., Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: ZfB, 41. Jg., S. 645-649.

Szyperski 1973:

Szyperski, N., Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Unternehmensplanung, in: Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.), Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden, S. 23-40.

Szyperski 1975:

Szyperski, N., Kritische Punkte der Unternehmungsentwicklung, in: ZfbF, Jg. 27., S. 366-383.

Szyperski 1980:

Szyperski, N., Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensgründung, in: BFuP, Jg. 32, Heft 4, S. 309-320.

Szyperski 1990:

Szyperski, N., Innovative Gründer forcieren Technologietransfer, in: Szyperski, N./Roth, P.,(Hrsg.), Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründungen als Aufgabe, Bericht aus der Arbeit der Schmalenbachgesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Köln und Berlin Stuttgart.

Szyperski/Klandt 1981:

Szyperski, N./Klandt, H., The Empirical Research on Entrepreneurship in the Federal Republic of Germany, in: Vesper, K.H.(Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research 1981, Proceeding of the 1981 Conferences on Entrepreneurship at Babson College, Wellesley, S. 158-178.

Szyperski/Nathusius 1977:

Szyperski, N./Nathusius, K., Gründungsmotive und –vorbehalte – Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmensgründer, in: DBW, 37. Jg., Heft 2, S. 299-309.

Szyperski/Nathusius 1999 [1977]:

Szyperski, N./Nathusius, K., Probleme der Unternehmensgründung: Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2. Aufl.-Lohmar, Köln.

Taylor (o.J.):

Taylor, M.P., Survival of the Fittest? An Analysis of Self-Employment Duration in Britain, ESRC Centre for Micro Social Change, University of Essex.

Tengler 1984:

Tengler, H., Der Wirtschaftsraum Köln: Industriewirtschaftliche Situation und Perspektiven. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensgröße, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 71, Bonn.

Tether/Massini 1998:

Tether, B. S./Massini, S., Employment Creation in Small Technological and Design Innovators in the U. K. during the 1980s, in: Small Business Economics, 11, 4, S. 353-370.

Thiem 2000:

Thiem, H., Umweltmanagement und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.

Timmons 1999:

Timmons, J. A., New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century, 5. Aufl., Singapore.

Töpfer 1990:

Töpfer, A., Insolvenzsachen * Turn-around * Erfolgsfaktoren, in: ZfO, 59. Jg., Heft 5, S. 323-329.

Töpfer et al. 2002:

Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K., Balanced Scorecard. Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit, in: Controlling, 14. Jg., Heft 2, S. 79-84.

Trommsdorff 1990:

Trommsdorff, V., Erfolgsfaktorenforschung, Produktinnovation und Schnittstelle Marketing – F&E, Diskussionspapier 143, Technische Universität Berlin.

Unterkofler 1989:

Unterkofler, G., Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen. Ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme, Frankfurt.

Vanini 2005:

Vanini, U., Methoden der Risikoidentifikation, in: WISU, 34. Jg., Heft 8-9, S. 1028-1032.

Vanini 2006:

Vanini, U., Methoden der Risikomessung, in: WISU, 35. Jg., Heft 6, S. 785-790.

Varadarajan 1985:

Varadarajan, P. R., A two-factor classification of competitive strategy variables, in: Strategic Management Journal, 6. Jg., S. 357-375.

Vesper 1990:

Vesper, K., New Venture Strategies, revised edition, Englewood Cliffs.

Vohl 2004:

Vohl, H.-J., Balanced Scorecard im Mittelstand: Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der BSC meistern, Hamburg.

Voigt 2002:

Voigt, K.-I., Der Businessplan als Controllinginstrument – einige Betrachtungen aus der Perspektive des Mittelstandes, in: , 46. Jg., Heft 4, S. 236-238.

von der Oelsnitz 2000:

von der Oelsnitz, D., Industrial Organization und Strategische Gruppen, in: WISU, 29. Jg., Heft 10, S. 1310-1320.

Von Einem et al. 2005:

Von Einem, Chr./Schmid, S./Pütz, S., Mittelstandsfinanzierung mittels Private Debt: Welche Form ist die richtige aus rechtlicher, steuerlicher und bilanzrechtlicher Sicht?, in: BB-Spezial, 60. Jg., Heft 5, S. 9-15.

Wärneryd 1988:

Wärneryd, K.-E., The Psychology of Innovative Entrepreneurship, S. 404-447, in: van Raaij, W.F./van Veldhoven, G.M./Wärneryd, K.-E. (Hrsg.), Handbook of Economic Psychology, Dordrecht: Kluwer.

Wagner 1999:

Wagner, J., Arbeitsplatzdynamik und Betriebsgröße, in: Bögenhold, D./Schmidt, D. (Hrsg.), Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis, Gründungsforschung, Bd. 1, S. 137-153.

Wall 2000:

Wall, F., Koordinationsfunktion des Controlling und Organisation. Überlegungen zur Eigenständigkeit eines koordinationsorientierten Controlling, in: ZfCM, 44. Jg., Heft 5, S. 295-304.

Wall 2001:

Wall, F., Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard, in: Controlling, 13. Jg., Heft 2, S. 65-74.

Wallenburg/Weber 2006:

Wallenburg, C.M./Weber, J., Ursache-Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard – Empirische Erkenntnisse zu ihrer Existenz, in: ZfCM, 50. Jg., Heft 4, S. 245-256.

Wambach 2004:

Wambach, M., Der Businessplan ist heute ein Muss, in: HB v. 08.09.2004, S. R3.

Wambach/Kirchmer 2002:

Wambach, M./Kirchmer, T., Unternehmensrating: Weit reichende Konsequenzen für mittelständische Unternehmen und für Wirtschaftsprüfer, in: BB, 57. Jg., Heft 8, S. 400-405.

Wambach/Reckhardt 2004:

Wambach, M./Reckhardt, J., Erfolgsgeheimnis einer guten Finanzplanung – Empfehlenswert ist die rollierende Übersicht, in: HB v. 15.09.2004, S. R3.

Wanner 2003:

Wanner, E., KfW & DtA – die Wurzeln der neuen Mittelstandsbank, in: Die Bank, 43. Jg., Heft 9, S. 644.

Wanzenböck 1998:

Wanzenböck, H., Überleben und Wachstum junger Unternehmen, Wien, New York.

Weber 1947:

Weber, M., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band I, Tübingen: Verlag J. C. B. Mohr, 4. Aufl.

Weber 1958:

Weber, M., Wirtschaftsgeschichte. Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Berlin.

Weber 1972:

Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr, 5. Aufl., zuerst 1922.

Weber 1991:

Weber, J., Versagen des Controlling? – Ein Beitrag zur Theoriefindung – Erwiderung zu dem Beitrag von Schneider, D. in DB 1991, S. 765-772, Heft 15, in: DB, 44. Jg., Heft 35, S. 1785-1788.

Weber 1999:

Weber, J., Einführung in das Controlling, 8., aktualisierte und erweiterte Aufl., Stuttgart.

Weber 2003:

Weber, J., Controlling in unterschiedlichen Führungskontexten – ein Überblick, in: ZfCM, 47. Jg., Heft 3, S. 183-192.

Weber/Sandt 2001:

Weber, J./Sandt, J., Erfolg durch Kennzahlen – Neue empirische Ergebnisse, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 21, Vallendar.

Weber/Schäffer 1998a:

Weber, J./Schäffer, U., Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: ZfP, 9. Jg., Heft 4, S. 341-365.

Weber/Schäffer 1998b:

Weber, J./Schäffer, U., Balanced Scorecard, Advanced Controlling, Reihe: Neue Aufgabenfelder und Instrumente, Bd. 8, Vallendar.

Weber/Schäffer 1999:

Weber, J./Schäffer, U., Operative Werttreiberhierarchien als Alternative zur Balanced Scorecard, in: , 43. Jg., Heft 5, S. 284-287.

Weber/Schäffer 2000a:

Weber, J./Schäffer, U., Controlling als Koordinationsfunktion?, in: ZfCM, 44. Jg., Heft 2, S. 109-118.

Weber/Schäffer 2000b:

Weber, J./Schäffer, U., Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

Weber/Schäffer 2000c:

Weber, J./Schäffer, U., Einführung der Balanced Scorecard – 8 Erfolgsfaktoren, in: CM, 25. Jg., Heft 1, S. 3-7.

Weber/Schäffer 2000d:

Weber, J./Schäffer, U., Entwicklung von Kennzahlen, in: BFuP, 52. Jg., Heft 1, S. 1-16.

Weber/Schäffer 2001a:

Weber, J./Schäffer, U., Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Heft 1, S. 75-79.

Weber/Schäffer 2001b:

Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.), Rationalitätssicherung der Führung. Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden.

Weber et al. 1999:

Weber, J./Weißberger, B./Liekweg, A., Risk Tracking und Reporting – Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Advanced Controlling, Bd. 11, Vallendar.

Weber et al. 2001:

Weber, J./Radtke, B./Schäffer, U., Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, in: Reihe Advanced Controlling, Bd. 19.

Wehrmann/Schöneis 2004:

Wehrmann, S./Schöneis, K., Auswirkungen von Basel II auf das strategische Controlling, in: Controlling, 16. Jg., Heft 2, S. 91-95.

Weidenhammer 2005:

Weidenhammer, R., Jenseits von Banken und Basel II: Wachstumsfinanzierung im Mittelstand, FAZ v. 06.09.2005, Nr. 207, S. B7.

Weihe 1988:

Weihe, H. J., Stand und Perspektiven der Gründungsforschung, in: V. Riebesehl, K.H./Sturm, N. (Hrsg.), Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, Frankfurt, S. 209-242.

Weihe 1994:

Weihe, H. J., Entrepreneurship. Neue Wege zum Unternehmertum, Hamburg.

Weimer 1990:

Weimer, S., Federal Republik of Germany, in: Sengenberger, W. et al. (Hrsg.), The re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialised countries, Genf, S. 98-143.

Weitnauer 2001:

Weitnauer, W., Rahmenbedingungen und Gestaltung von Private Equity Fonds, in: FB, 3. Jg., Heft 4, S. 258-271.

Welge/Al-Laham 1997:

Welge, M.K./Al-Laham, A., Stand der Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: ZfbF, 49. Jg., Heft 9, S. 790-806.

Welsh/White 1984:

Welsh, J.A./White, J.F., A Small Business Is Not a Little Big Business, in: Gumpert, D.E. (Hrsg.), S. 149-167.

Werner 2000:

Werner, H., Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: WiSt, 29. Jg., Heft 8, S. 455-457.

Whetten 1987:

Whetten, D., Organizational Growth and Decline Process, Annual Review of Sociology, 13: S. 335-358.

Widrat 2005:

Widrat, S., Eigenkapital im Fokus, in: HB v. 11.04.2005, S. M1.

Wiechmann 2003:

Wiechmann, J., Die aktuelle Finanzierungssituation, in: WPg-Sonderheft, S. 233-240.

Wildemann 2005:

Wildemann, H., Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken, in: Controlling, 17. Jg., Heft 4-5, S. 233-241.

Wildemann/Niemeyer 2002:

Wildemann, H./Niemeyer, A., Konzeption und Umsetzung der Geschäftswertbeitragsrechnung als Lenkungsinstrument für den Mittelstand, in: WiSt, 31. Jg., Heft 10, S. 567-572.

Wilhelm 1998:

Wilhelm, E., Existenzgründung: Marktchancen, Unternehmenskonzept, Finanzierung und Förderung, Buchführung und Steuern, Franchising, Stuttgart.

Williams 1979:

Williams, A., Analyse der Merkmale und Leistungen gewerblicher Unternehmer in Australien, in: Internationales Gewerbearchiv, 23. Jg., Heft 3, S. 129-142.

Williams 1989:

Williams, A., The Role of Small Enterprises in Job Generation in Australia: A Longitudinal Study from 1973, in: Brockhaus, R.H. Sr. et al. (Editors): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, S. 117-133.

Williamson 1975:

Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York.

Wimmer 1996:

Wimmer, R., Regionale Hemmnisse in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase: Ein empirischer Vergleich von Erfolgsfaktoren bei Industrieunternehmen, Förderkreis Gründungs-Forschung-Monographien, Bd. 10, Köln-Dortmund.

Winkels 1988:

Winkels, A., Unternehmensgründung als finanzwirtschaftliche Markteintrittsentscheidung, Bergisch Gladbach/Köln.

Wirtschaft und Statistik 1976:

Wirtschaft und Statistik 1976, Heft 2, S. 105ff.

Wise 1997:

Wise, R.I., The Balanced Scorecard Approach to Strategy Management, in: *Public Manager*, 26. Jg., S. 47-50.

Witt/Brachtendorf 2002:

Witt, P./Brachtendorf, G., Gründungsfinanzierung durch Großunternehmen, in: *DBW*, 62. Jg., Heft 6, S. 681-692.

Wittich 1999:

Wittich, M., Balanced Scorecard. Projekterfahrungen und Erfolgsfaktoren für einen optimierten Einsatz im wertorientierten Controlling, in: *CM*, 23. Jg., Heft 6, S. 434-440.

Wittkämper 1984:

Wittkämper, G. W. (Hrsg.), Bürokratieverlagerung- Ursachen, Folgen und Möglichkeiten eines Abbaus, in: *Wirtschaftsdienst* Nr. 2.

Wittrock 2005:

Wittrock, O., Controller von draußen mit am Tisch. Ein neuer Dienstleistungszweig etabliert sich: Controlling als Angebot externer Berater, in: *HB* v. 08.04.2005, Nr. 68, S. 2.

Wöhe 2005:

Wöhe, G., *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. Aufl., München.

Wöhe/Bilstein 1998:

Wöhe, G./Bilstein, J., *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung*, 8. überarbeitete und erweiterte Aufl., München.

Wohlgemuth 1989:

Wohlgemuth, A. C., Die klippenreiche Suche nach den Erfolgsfaktoren, in: *Die Unternehmung*, 43. Jg., Heft 2, S. 89-111.

Wohlgemuth 1990:

Wohlgemuth, A. C., Dem Unternehmenserfolg auf der Spur, in: *Die Unternehmung*, 44. Jg., Heft 1, S. 43-55.

Wolf 1997:

Wolf, K.-H., Existenzgründung und Existenzsicherung, Bonn.

Woywode 2004a:

Woywode, M., Wege aus der Erfolgslosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung, in: Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht: Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, Heidelberg, S. 15-48.

Woywode 2004b:

Woywode, M., Determinanten des Wachstums und Scheitern von Unternehmen, in: ZfB, 74. Jg., Heft 10, S. 1009-1046.

Wurl/Mayer 2000:

Wurl, H.-J./Mayer, J. H., Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard, in: ZfP, 11. Jg., Heft 1, S. 1-22.

Wurl/Mayer 2001:

Wurl, H.-J./Mayer, J. H., Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement – Möglichkeiten der Integration, in: Klingebiel, N. (Hrsg.), Performance Measurement und Balanced Scorecard, München, S. 180-213.

Young 1988:

Young, R.C., Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organisation?, in: American Journal of Sociology (4), S. 1-24.

Young/O'Byrne 2001:

Young, S.D./O'Byrne, S.F., EVA and Value Based Management: A Practical Guide to Implementation, New York et al..

Zahn 1979:

Zahn, E., Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung – Grundlagen zu einer Theorie der Unternehmensplanung, Berlin.

Zahn 1983:

Zahn, E., Konzepte der Krisenerkennung und Krisenvermeidung, in: Gabele, E. (Hrsg.), Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Bamberg, S. 188-215.

Zahn 1999:

Zahn, E., Strategiekompetenz – Voraussetzungen für maßgeschneiderte Strategien, in: Zahn, E./Foschiani, S. (Hrsg.), Maßgeschneiderte Strategien – der Weg zur Alleinstellung im Wettbewerb, Stuttgart, S. 1-22

Zenz 1998:

Zenz, A., Controlling: Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze, in: Dyckhoff, H./Ahn, H. (Hrsg.), Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, Heidelberg, S. 27-60.

Zider 1991:

Zider, R., Strategische Unternehmensplanung, in: Dieterle, W./Winckler, E. (Hrsg.), Unternehmensgründung – Handbuch des Gründungsmanagements, München, S. 92-104.

Ziegler 1995:

Ziegler, R., Organizational Population, in: Warner, M. (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, London.

Zielke 1992:

Zielke, A. E., Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures, Frankfurt a.M.

Zimmermann/Jöhnk 2001:

Zimmermann, G./Jöhnk, Th., Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: WISU, 30. Jg., Heft 4, S. 516-526.

Zimmermann/Jöhnk 2003:

Zimmermann, G./Jöhnk, Th., Die Projekt-Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption, in: Controlling, 15. Jg., Heft 2, S. 73-78.

Zourek 2003:

Zourek, H., Die Mittelstandsförderung der EU, in: WPg-Sonderheft, S. 240-243.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, 15.10.2007
