



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Junge Unternehmen in der Ostschweiz – Herausforderungen in den ersten Jahren des Bestehens

Katharina Becker, Franz Kronthaler & Kerstin Wagner

Chur, Juni 2011

Junge Unternehmen in der Ostschweiz – Herausforderungen in den ersten Jahren des Bestehens

Katharina Becker, Franz Kronthaler, Kerstin Wagner

HTW CHUR
VERLAG

Becker, Katharina, Kronthaler, Franz, Wagner, Kerstin
Junge Unternehmen in der Ostschweiz – Herausforderungen in den
ersten Jahren des Bestehens
© HTW Chur Verlag, Chur 2011

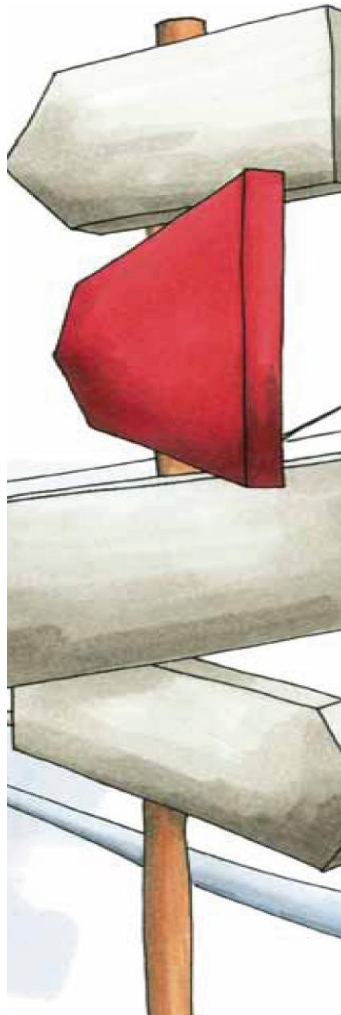
ISBN 978-3-9522147-4-9

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und ist
grundsätzlich vergütungspflichtig. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzung, Vortrag, Entnahme von Abbildungen,
auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung,
Verbreitung und Einspeicherungen durch, bzw. in elektronischen
Systemen oder Vervielfältigung auf anderen Wegen.

Adresse:

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Tel.: +41 (0)81 286 24 24
Fax: +41 (0)81 286 39 51
E-Mail: sife@htwchur.ch
Online-Publikation abrufbar unter: www.sife.ch

Inhaltsübersicht und Zusammenfassung



Inhaltsübersicht

Kurzzusammenfassung	7
1. Ausgangslage und Zielsetzung	9
2. Bisherige Ergebnisse zu Gründen des Marktaustritts junger Unternehmen...	11
3. Methodische Vorgehensweise	15
4. Ergebnisse: Herausforderungen junger Unternehmen in der Ostschweiz	17
4.1 Überblick über die befragten jungen Unternehmen	17
4.2 Fähigkeiten und Kenntnisse der Jungunternehmer zum Zeitpunkt der Gründung.....	21
4.3 Aktuelle Herausforderungen der jungen Unternehmen	25
5. Ausblick und Empfehlung	31
6. Literatur	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fähigkeiten und Kenntnisse zum Zeitpunkt der Gründung	21
Abbildung 2: Höhe des Startkapitals	22
Abbildung 3: Wenn Sie heute nochmals gründen, mit welchen Fähigkeiten und Kenntnissen würden Sie sich beschäftigen?	23
Abbildung 4: Herausforderungen im Unternehmensumfeld	25
Abbildung 5: Unternehmerische Herausforderungen	27
Abbildung 6: Finanzielle Herausforderungen	28
Abbildung 7: Persönliche Herausforderungen	29

Tabellenverzeichnis

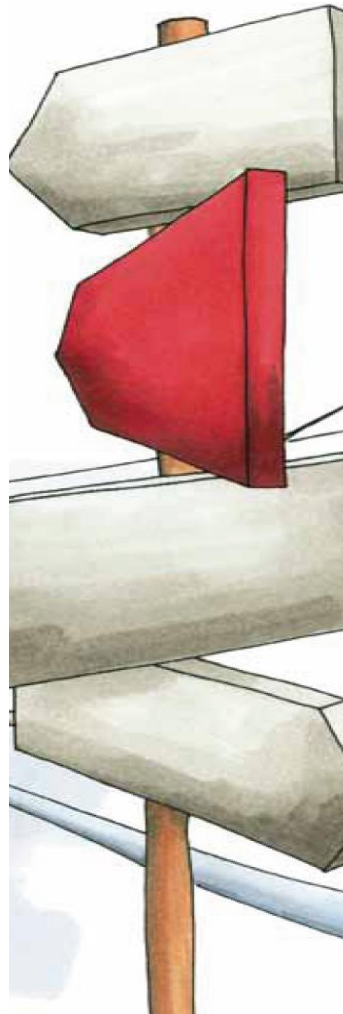
Tabelle 1: Herkunftsregion der befragten jungen ostschweizer Unternehmen	17
Tabelle 2: Einteilung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen	18
Tabelle 3: Grösse der befragten Unternehmen nach Anzahl Stellen	18
Tabelle 4: Höchster Bildungsabschluss der befragten Jungunternehmer	19
Tabelle 5: Gründe für die Unternehmensgründung	20
Tabelle 6: Anzahl der von den Unternehmern durchgeführten Gründungen	20

Kurzzusammenfassung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es zu ermitteln, welchen Herausforderungen junge Unternehmen in der Ostschweiz in den ersten Jahren ihres Bestehens gegenüberstehen. Für die Studie wurde eine repräsentative Befragung von 50% der jungen Unternehmen, die 2008 in der Ostschweiz gegründet wurden, sowie eine Vollerhebung der in der Ostschweiz registrierten Treuhänder durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die jungen Unternehmen aus Sicht der Gründer bzw. Geschäftsleitung gut aufgestellt sind und bei vielen der abgefragten Themenkreise scheinen keine grösseren Schwierigkeiten zu bestehen. Schwierigkeiten bestehen jedoch bei zahlreichen Unternehmen beim Umgang mit den Themen gesamtwirtschaftliche Entwicklung, Marktnachfrage, Konkurrenzsituation, Personalrekrutierung, Markterschliessung, Preisbildung, Beschaffung von Eigenkapital im professionellen Umfeld sowie von Fremdkapital und Arbeitsbelastung. Zudem wird deutlich, dass Mehrfachgründer die Herausforderungen kritischer einschätzen als Erstgründer. Darüber hinaus beurteilen die Treuhänder über alle Themen hinweg die unternehmerischen Herausforderungen als gravierender als die Gründer selbst. Das deutet darauf hin, dass zwischen den Gruppen ein unterschiedliches Problembewusstsein bezüglich der strategischen und operativen Herausforderungen beim Aufbau eines Geschäfts vorhanden ist. Insbesondere scheinen Erstgründer die Risiken zu unterschätzen. Ein Ansatzpunkt ist, die Jungunternehmer stärker bzgl. einzelner Risiken zu sensibilisieren. Ausserdem könnten spezifische externe Beratungsdienstleistungen Jungunternehmer dabei unterstützen, den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

1.

Ausgangslage und Zielsetzung



1. Ausgangslage und Zielsetzung

Neue Unternehmen sind für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen von grosser Bedeutung. Von ihnen wird erwartet, dass sie einen Beitrag zum Strukturwandel, zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von bestehenden Unternehmen und Regionen leisten (Reynolds et al. 2002, Audretsch et al. 2006). Jedes Jahr treten eine Vielzahl junger Unternehmen in den Markt ein. Von diesen Unternehmen sind jedoch nur ein Teil erfolgreich und leisten ihren Beitrag für die regionale Entwicklung. Viele Unternehmen treten wieder aus dem Markt aus, bevor sie sich etabliert haben. Das Risiko zu scheitern hat für junge Unternehmen eine hohe Relevanz, auch wenn die Ursachen hierfür sehr verschieden sein können und je nach Region differieren.

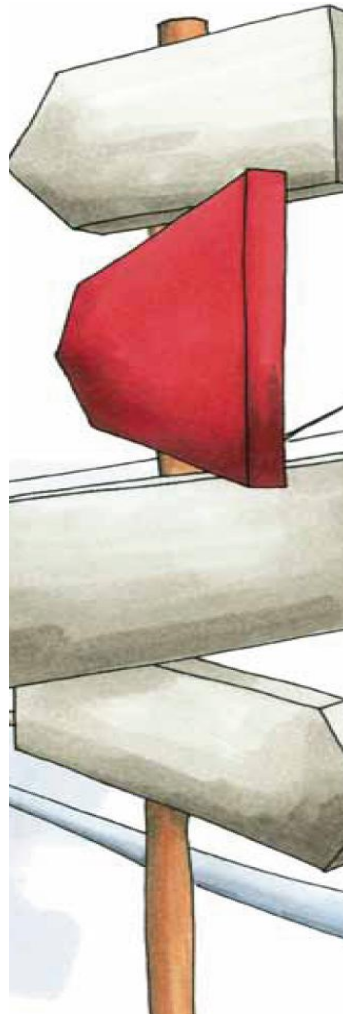
Um die Entwicklung und das Fortbestehen leistungsfähiger, junger Unternehmen in der Ostschweiz zu fördern, ist es das Ziel der vorliegenden Studie, Erkenntnisse über die Herausforderungen in den ersten Jahren ihres Bestehens zu gewinnen. Denn die heute identifizierten Schwierigkeiten können zu einem späteren Zeitpunkt zu potenziellen Ursachen des Scheiterns werden. Hierzu wird erstens der Frage nachgegangen, mit welchen ökonomischen, betriebswirtschaftlichen, finanziellen, und persönlichen Herausforderungen junge Unternehmen aus der Ostschweiz konfrontiert werden. Zweitens sollen die Ergebnisse Antworten auf die Frage geben, ob junge Unternehmer, die zum ersten Mal gründen, ein anderes Problembewusstsein besitzen als Unternehmer, die bereits eine oder mehrere Firmen aufgebaut haben. Die Aussagen der Unternehmer werden zudem mit der externen Sichtweise der beratenden Treuhänder verglichen.

Die Studie basiert auf der repräsentativen Befragung von einerseits den jungen Unternehmen und andererseits den als Beratern tätigen Treuhändern in der Ostschweiz. Für die Stichprobe der jungen Unternehmen wurden 50% der in 2008 gegründeten Unternehmen angeschrieben, von diesen nahmen 23% an der Befragung teil. Bei den Treuhändern wurde eine Vollerhebung aller in der Ostschweiz registrierten Treuhänder durchgeführt, wobei 25% der Befragten teilnahmen. Indem die Aussagen der Erstgründer mit denen der Mehrfachgründer und der Treuhänder in der Ostschweiz verglichen werden, generiert die Studie weiterführende Erkenntnisse über potenzielle Schwierigkeiten junger Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven.

Der vorliegende Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel zwei werden bisherige Ergebnisse zu den Gründen, die zum Marktaustritt von jungen Unternehmen führen, vorgestellt. In Kapitel drei wird das methodische Vorgehen beschrieben. Im Abschnitt vier werden die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zu den Herausforderungen junger Unternehmen in der Ostschweiz diskutiert. Im letzten Kapitel findet sich eine Zusammenfassung der zentralen Aussagen der Studie.

2.

Bisherige Ergebnisse



2. Bisherige Ergebnisse zu Gründen des Marktaustritts junger Unternehmen

Gemäss der bestehenden Literatur gibt es zahlreiche Ursachen, die zum Marktaustritt junger Unternehmen führen können. Je nach gewählter Definition des Marktaustritts unterscheiden sich dabei die Ergebnisse. Eine wichtige Unterscheidung liegt darin, ob es sich um eine durch gewisse Umstände erzwungene Geschäftsaufgabe bzw. Scheitern oder um eine freiwillige Geschäftsaufgabe bzw. neutral ausgedrückt „Nicht-Fortführung“ des Unternehmens handelt. Beispielsweise verfolgen manche Studien eine enge Perspektive und verstehen unter gescheiterten Unternehmen ausschliesslich solche, die Konkurs gegangen sind. Im Gegensatz hierzu beziehen sich Studien mit einer weit gefassten Sichtweise auf den neutralen Entscheidungsakt der „Nicht-Fortführung“ eines Unternehmens. Dieser Sichtweise liegt die Annahme zu Grunde, dass Ressourcen bei einer Schliessung an anderer Stelle produktiver eingesetzt werden können. Die verschiedenen Definitionen haben nicht nur Auswirkungen auf die dargestellten Raten des Marktaustritts, sondern auch auf die identifizierten Ursachen (Watson & Everett 1996, Taylor 1999, Headd 2003, Carter und van Auken 2006).

Bates (2004) legt dar, warum erfolgreiche junge Unternehmen wieder aus dem Markt austreten und inwiefern sie sich von denen unterscheiden, die ihr Geschäft ohne Erfolg aufgeben. Hierfür untersuchte er eine Auswahl von jungen US-amerikanischen Unternehmen, die zwischen 1989 und 1992 gegründet wurden und zwischen 1993 und 1996 aus dem Markt ausgeschieden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die Entscheidung, ein erfolgreiches Unternehmen aufzugeben, durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. In ihre Überlegungen lassen Unternehmer anfallende Opportunitätskosten und Kosten, die durch einen Wechsel verursacht werden, aber auch nicht wirtschaftlich geprägte Gründe einfließen. Zu den ausschlaggebendsten Ursachen für die Schliessung eines erfolgreich am Markt agierenden jungen Unternehmens gehören alternative Angebote, die dem Unternehmer attraktiver als die Fortführung des bestehenden Unternehmens erscheinen, auch wenn die Kosten für den Wechsel berücksichtigt werden (siehe auch Gimeno et al. 1997). Eigentümer von Unternehmen, die zum Zeitpunkt ihrer Schliessung als erfolgreich eingestuft werden, bringen häufig bereits Berufserfahrung sowie Abschlüsse einer höheren Berufsbildung in ihre Tätigkeit ein. Zudem scheinen sie Gefallen daran zu haben, zu anderen attraktiven Möglichkeiten zu wechseln. Den Eigentümern von Unternehmen, die zum Zeitpunkt ihres Marktaustritts als nicht erfolgreich eingeschätzt werden, fehlen tendenziell diese Charakteristika. Daher wird ersichtlich, dass der Begriff des „Scheiterns“ nicht für alle jungen Unternehmen, die aus dem Markt austreten, gleichermassen gültig ist (Bates 2004).

Carter und van Auken (2006) betrachten die Gründe, die allgemein zum Konkurs eines Unternehmens führen können bzw. zum Überleben beitragen und kategorisieren die dazu in den letzten Jahrzehnten durchgeführten Studien. Beispielsweise fanden Brüderl et al. (1992) heraus, dass Faktoren, die die Unternehmensorganisation betreffen, wie die Grösse, die Neuheit und die gewählte Strategie, Auswirkungen auf das Überleben von jungen Unternehmen haben. Die Grösse eines neu gegründeten Unternehmens bezieht sich nicht nur auf die Anzahl der Mitarbeitenden, sondern auch auf die zu Beginn getätigten finanziellen

Investitionen. Die Ergebnisse ihrer Studie deuten darauf hin, dass grössere Unternehmen eine geringere Wahrscheinlichkeit zu scheitern haben. Der gleiche Zusammenhang gilt für Unternehmen, die nationale Märkte bearbeiten und für Gründer mit höheren Berufsabschlüssen und vorangegangener Berufs- und Branchenerfahrung. Headd (2003) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Darüber hinaus zeigen seine Ergebnisse, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit steigt, wenn Unternehmer aufgrund persönlicher Motivation gründen, wenn sie zuvor schon ein anderes Unternehmen geführt haben, wenn es mehrere Eigentümer gibt und wenn die Gründung im verarbeitenden Gewerbe erfolgt. Merkmale wie junge Gründer, kein oder ein nur geringes Startkapital und Gründungen im Dienstleistungssektor und Einzelhandel führen hingegen zu einer grösseren Wahrscheinlichkeit für eine Schliessung. Viele Untersuchungen haben sich mit Faktoren wie einer Unterkapitalisierung oder finanziellen Hemmnissen, mit der Berufserfahrung und dem Alter der Gründer und deren Einfluss auf das Scheitern oder den Erfolg beschäftigt und ziehen ähnliche Schlussfolgerungen (Hall 1992, Taylor 1999, Musso & Schiavo 2007, Lionel 2009). Taylor (1999) findet ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen einer vorangegangenen Berufserfahrung der Eigentümer und der Überlebenswahrscheinlichkeit. Berufsabschlüsse haben hingegen nach seiner Untersuchung keinen signifikanten Einfluss. Im Gegensatz dazu kommt van Praag (2003) bei der Untersuchung der Überlebenswahrscheinlichkeit junger Unternehmen mit weissen Eigentümern in den USA zu dem Ergebnis, dass eine vorangegangene, allgemeine Berufserfahrung sogar zu einer signifikant höheren Anzahl an freiwilligen Marktaustritten führt. Ein Grund hierfür könnte sein, dass diese vermehrt attraktive Alternativen zur Auswahl haben. Allerdings scheint diese Tatsache keinen Einfluss auf den Erfolg oder das unfreiwillige Scheitern zu haben. Eine Ausnahme bildet auch hier die vorangegangene Branchenerfahrung der Gründer zum Zeitpunkt der Aufnahme der Geschäftstätigkeit, die das junge Unternehmen positiv zu beeinflussen scheint.

Auch im Hinblick auf finanzielle Faktoren kommen die bereits durchgeführten Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen. Nicht nur die Menge und die Verfügbarkeit des Kapitals haben Auswirkungen auf die Überlebenswahrscheinlichkeit junger Unternehmen, sondern auch dessen Zusammensetzung. Beispielsweise untersuchten Astebro & Bernhardt (2003) anhand von Daten der US-amerikanischen Bevölkerungsbefragung aus den Jahren 1982, 1987 und 1992 den Zusammenhang zwischen Überlebensraten junger Unternehmen und der Verwendung von Bankkrediten. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen, die keinen Bankkredit in Anspruch genommen haben, eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen. Dem liegt die Vermutung zugrunde, dass die Unternehmer aufgrund unterschiedlicher Informationskosten auf andere Finanzierungsquellen zurückgegriffen haben. Hingegen findet van Praag (2003) keinen signifikanten Unterschied in der Verwendung von eigenen finanziellen Ressourcen oder Fremdkapital. Auch Audretsch et al. (2000), die basierend auf einem Datensatz von mehr als 2000 niederländischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes Determinanten mit Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit zu scheitern untersuchten, finden keinen Zusammenhang zwischen der Struktur des Fremdkapitals und den Überlebensraten. Ebenfalls scheint die

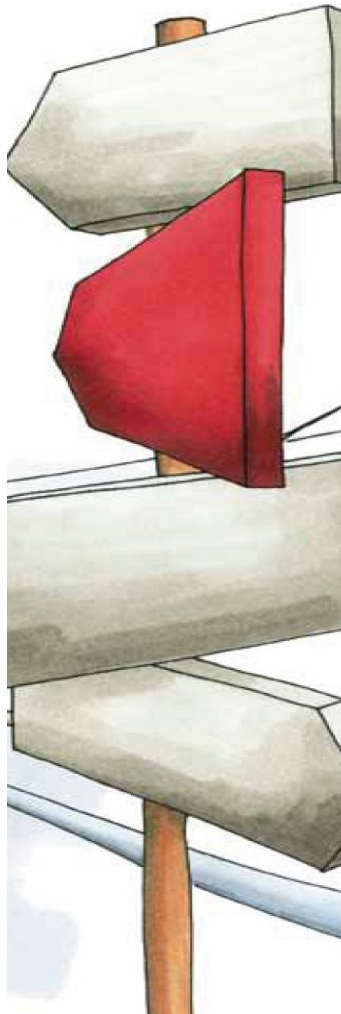
Wahrscheinlichkeit zu scheitern in Branchen höher zu sein, die einen grossen Aufwand an Forschung und Entwicklung voraussetzen, kapitalintensiv sind und in welchen Skaleneffekte von Bedeutung sind (Audretsch et al. 2000). Auch die Ergebnisse von Watson (2003) zeigen den Einfluss der Branche auf.

Des Weiteren übt das Umfeld Einfluss auf den Erfolg von jungen Unternehmen aus (Audretsch et al. 2000). So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit zu scheitern in sehr innovativen Umgebungen. Für junge Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich schnell anpassen können müssen. Diese Fähigkeit hat einen positiven Einfluss auf das Überleben junger Unternehmen. Grundsätzlich sind Branchen mit einem intensiven Bedarf an Humankapital aufgrund geringerer Markteintrittsbarrieren durch einen höheren Wettbewerb geprägt (Segarra & Callejón 2002). Daher wird davon ausgegangen, dass innovative Unternehmen bessere Überlebenschancen haben (Lionel 2009, Bewley et al. 2010). Auch der Standort spielt eine Rolle. Fotopoulos und Louri (2000) zeigen, dass Unternehmen, die in der Nähe von Athen, dem urbanen Zentrum, gegründet wurden, eine höhere Überlebenschancen haben als solche in anderen griechischen Regionen. Ebenso zeigt Bühler (2010) für die Schweiz, dass die Raten gescheiterter Unternehmen in den Zentren von Agglomerationen und auch in Regionen mit günstigen Bedingungen wie niedriger Arbeitslosigkeit und niedrigen Unternehmenssteuern geringer sind. Steuern und lokale öffentliche Ausgaben scheinen jedoch nur geringen Einfluss auf die Rate gescheiterter Unternehmen zu haben. Lionel (2009) weist jedoch darauf hin, dass öffentliche Zuwendungen positive Auswirkungen auf das Überleben junger Unternehmen haben können. Zusammenfassend ist es wahrscheinlich nicht nur ein Faktor, sondern eine Kombination aus Branche, Standort und Strategie welche die Überlebenschancen positiv beeinflusst (Stearns et al. 1995). Auch die Integration in Netzwerke ist entscheidend (Abdessalam et al. 2004). Ebenso können externe, volkswirtschaftliche Bedingungen Auswirkungen auf das Risiko von jungen Unternehmen zu scheitern haben (Yrle 2000).

Es wird ersichtlich, dass verschiedene Gründe zum Marktaustritt von jungen Unternehmen führen können. Carter und van Auken (2006) unterteilen die Gründe, die zu einem Scheitern von jungen Unternehmen führen können, in vier verschiedene Kategorien: Erstens können unternehmensspezifische Determinanten verantwortlich für einen Marktaustritt sein. Zweitens spielen die Verfügbarkeit von Kapital und drittens die Eigenschaften des Gründers eine Rolle. Eine vierte Kategorie können unternehmensexterne Gründe sein, die sich auf die Beschaffenheit der diese umgebenden Märkte oder die volkswirtschaftlichen Entwicklungen beziehen (siehe auch Bühler et al. 2010). Die hier vorliegende Untersuchung knüpft an dieser Kategorisierung an und stellt die Frage, wie junge, am Markt aktive Unternehmer aus der Ostschweiz die Herausforderungen in den ersten Jahren nach der Gründung bzgl. dieser Kategorien einschätzen. Dabei soll ermittelt werden, ob Unternehmer, die zum ersten Mal gründen, die Situation ähnlich beurteilen wie Mehrfachgründer. Diese Aussagen werden mit der Perspektive der Treuhänder verglichen, da diese im Rahmen ihrer beratenden Tätigkeit einen Einblick in die Herausforderungen junger Unternehmen erhalten. Denn heute identifizierte Schwierigkeiten können zu einem späteren Zeitpunkt zu Ursachen des Scheiterns werden.

3.

Methodische Vorgehensweise



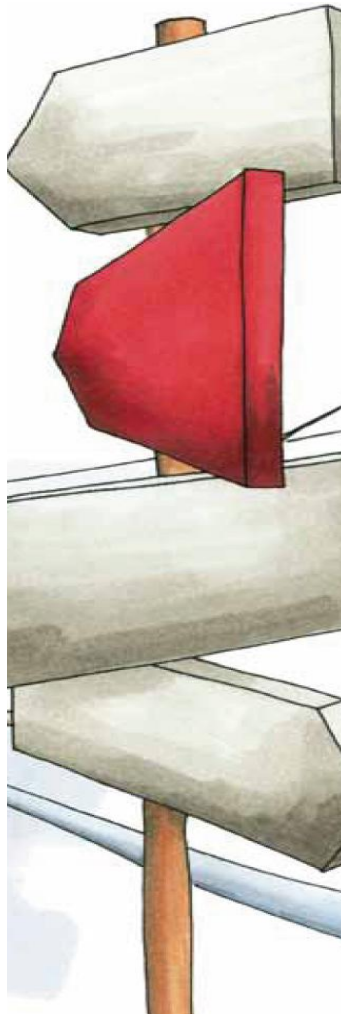
3. Methodische Vorgehensweise

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurde im November 2010 eine schriftliche Befragung von einerseits jungen Unternehmen aus der Ostschweiz sowie andererseits den dort als Beratern tätigen Treuhändern durchgeführt.

Für die Befragung der jungen Unternehmen wurde auf einen Datensatz des Bundesamtes für Statistik (BfS) zurückgegriffen, welche „ex nihilo“ Neugründungen ausweist. Das BfS stellte hieraus eine repräsentative Stichprobe von 50% der in 2008 in der Ostschweiz gegründeten Unternehmen, die 2010 noch aktiv sind, zur Verfügung. Damit konnten insgesamt die Adressen von 650 Unternehmen in die Untersuchung einfließen. Diese Unternehmen wurden postalisch befragt. Der Rücklauf betrug nach Versand eines Erinnerungsschreibens mit 152 ausgefüllten Fragebögen 23 Prozent. Nach Datenbereinigung konnten davon 141 Fragebögen von Unternehmen ausgewertet werden. Im Rahmen der zweiten Befragung erhielten die 352 in der Ostschweiz registrierten Treuhänder einen schriftlichen Fragebogen. Der Rücklauf betrug nach einem Erinnerungsschreiben mit 88 Antworten 25 Prozent. Im Rahmen der Untersuchung umfasst die Region Ostschweiz gemäss Eurostat die Kantone Graubünden, Sankt Gallen, Glarus, Argau, Thurgau, Appenzell Innerrhoden und Schaffhausen.

Die Fragebögen wurden für beide Befragungen weitestgehend identisch konzipiert. Dies ermöglicht einen Vergleich der Aussagen der Jungunternehmer und der Treuhänder. Neben allgemeinen, soziodemographischen Angaben zu den Unternehmen und deren Gründern bzw. der Geschäftsleitung werden insbesondere Fragen zur Einschätzung der Herausforderungen gestellt. Die Herausforderungen, mit denen Jungunternehmer konfrontiert werden, wurden in vier Blöcke unterteilt: Unternehmensumfeld, betriebswirtschaftliche und unternehmerische Herausforderungen, finanzielle Herausforderungen sowie zwischenmenschliche und persönliche Herausforderungen. Anhand mehrerer Indikatoren pro Block sollten die jungen Unternehmen beurteilen, ob die genannte Herausforderung relevant ist und ob sie ein Problem darstellt. Die Treuhänder wurden gebeten einzustufen, ob bzw. inwieweit die jungen Unternehmer die jeweiligen Aspekte im Griff haben und ob diese Fähigkeiten für die Unternehmen von strategischer Bedeutung sind.

4. Ergebnisse



4. Ergebnisse: Herausforderungen junger Unternehmen in der Ostschweiz

4.1 Überblick über die befragten jungen Unternehmen

Für die Untersuchung liegen Ergebnisse von 141 jungen Unternehmen aus der gesamten Ostschweiz vor. Aufgeteilt nach Kantonen zeigt sich, dass der grösste Teil der Unternehmen aus Sankt Gallen und dem Thurgau geantwortet haben. Unternehmen aus Graubünden sind mit 16.3% vertreten. Unternehmen aus anderen Kantonen weisen einen deutlich geringeren Anteil auf. Das Antwortverhalten entspricht weitgehend dem Anteil an jungen Unternehmen in den jeweiligen Kantonen, was sich an der Rücklaufquote zeigt. Die Rücklaufquote der Kantone Graubünden, Sankt Gallen, Schaffhausen und Thurgau entspricht in etwa der durchschnittlichen Rücklaufquote über alle Kantone von 23 Prozent. Das Antwortverhalten der jungen Unternehmen aus Appenzell Innerrhoden, Aargau und Glarus ist deutlich unterdurchschnittlich. Für die Untersuchung spielen diese Kantone jedoch nur eine untergeordnete Rolle, da diese nur eine geringe Anzahl an jungen Unternehmen aufweisen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Herkunftsregion der befragten jungen ostschweizer Unternehmen

Firmensitz nach Regionen	Anteil der befragten Unternehmen	Rücklaufquote pro Kanton
Aargau	5.7 %	15.1%
Appenzell Innerrhoden	0.7 %	7.7%
Glarus	0.7 %	4.5%
Graubünden	16.3 %	23.2%
Sankt Gallen	40.4 %	21.6%
Schaffhausen	6.4 %	19.6%
Thurgau	25.5%	23.5%
Fehlende Angaben	4.3 %	-
Total (n=141)	100.0 %	-

Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010

Die Betrachtung der Wirtschaftszweige zeigt, dass mit 35 Prozent über ein Drittel der Befragten unternehmensnahe Dienstleistungen anbietet. Zusammen mit 29% der Unternehmen, die sonstige Dienstleistungen erstellen, entstammt damit der Grossteil der Unternehmen dem tertiären Sektor. Dies entspricht der Tatsache, dass ein Grossteil Gründungen mittlerweile im Dienstleistungssektor stattfindet. Zum verarbeitenden Gewerbe gehören 23% der Befragten. Der primäre Sektor ist mit 2 Prozent vertreten (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Einteilung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweige	Anteil Unternehmen
Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei	2.1 %
Verarbeitendes Gewerbe	23.3 %
Unternehmensnahe Dienstleistungen	34.7 %
Sonstige Dienstleistungen	29.0 %
Andere	9.9 %
Fehlende Angaben	0.7 %
Total (n=141)	100.0 %

Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010

Eine Übersicht über die Gröszenstruktur der jungen Unternehmen zeigt, dass mit 40 Prozent die Mehrheit der jungen Unternehmen zum Befragungszeitpunkt nur aus bis zu einer Stelle, inkl. Geschäftsführung besteht. 31 Prozent der Unternehmen bieten ein bis zwei, und 22 Prozent der Befragten bieten zwei bis fünf Stellen an. Acht Prozent der Unternehmen haben mehr als 5 Stellen. Bei den gegründeten Unternehmen handelt es sich entsprechend tendenziell um Kleinunternehmen. (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Grösse der befragten Unternehmen nach Anzahl Stellen

Anzahl Stellen (inkl. Geschäftsführung)	Anteil Unternehmen
0 bis (inkl.) 1 Stelle	39.7 %
mehr als 1 bis (inkl.) 2 Stellen	30.5 %
mehr als 2 bis (inkl.) 5 Stellen	22.0 %
mehr als 5 Stellen	7.8 %
Total (n=141)	100.0 %

Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010

Die überwiegende Mehrheit, 81 Prozent der Befragten, sind selbst die Gründer bzw. Eigentümer des jungen Unternehmens. 30 % der Befragten sind heute in der Geschäftsleitung und waren auch an der Gründung beteiligt. Nur 2 Prozent der Befragten, die heute in der Geschäftsleitung des jungen Unternehmens sind, waren nicht an der Gründung beteiligt.¹ Durchschnittlich weisen die Befragten eine Branchenerfahrung von 13

¹ Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen erlaubt. Insgesamt wurden 157 Antworten gegeben.

Jahren auf und bringen in ihre jetzige Tätigkeit rund elf Jahre Führungserfahrung ein. Zum Zeitpunkt der Untersuchung sind die befragten Unternehmer durchschnittlich 43 Jahre alt. Es antworteten mit 84 Prozent überwiegend Männer, Frauen sind nur mit 16 Prozent vertreten.

Eine Analyse der Bildungsabschlüsse (vgl. Tabelle 4) der befragten Unternehmer zeigt, dass mit 36% über ein Drittel einen Hochschulabschluss einer Universität oder Fachhochschule aufweist. Knapp ein Drittel schloss eine höhere Fachschule ab. 26 Prozent führten eine Berufslehre durch. Ein geringer Anteil schloss als höchste Ausbildung die obligatorische Schulzeit, die Berufsmaturität oder Kantonsschule ab. Entsprechend scheinen viele Gründungen einen praxisorientierten Hintergrund zu haben.

Tabelle 4: Höchster Bildungsabschluss der befragten Jungunternehmer

Höchster Bildungsabschluss	Anteil Unternehmer
Obligatorische Schulzeit	2.8%
Berufslehre	25.5%
Höhere Fachschule/Eidg. Fachausweis	30.5%
Berufsmaturität	2.8%
Gymnasium/Kantonsschule	2.1%
Fachhochschule	17.7%
Universität	18.4%
Total (n=141)	100.0 %

Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010

Auf die Frage, warum die Gründung erfolgte, antworteten unter Einbezug von Mehrfachnennungen 69 Prozent der Unternehmer, dass sie sich selbstverwirklichen wollten und 45 Prozent beabsichtigten, eine Idee umzusetzen. Eine Gründung zur Erhöhung des Einkommens bzw. des Ansehens erfolgte bei nur 12 Prozent der Unternehmer. Einen Beitrag für die Umwelt und Gesellschaft zu leisten strebten 10 Prozent an. Der Arbeitslosigkeit wollten nur 7 Prozent ausweichen. Damit ist die Selbstverwirklichung und die Umsetzung einer Idee in der Ostschweiz mit Abstand der wichtigste Grund für eine Unternehmensgründung (vgl. Tabelle 5)

Tabelle 5: Gründe für die Unternehmensgründung

Gründe (Mehrfachantworten möglich)	Anteil Unternehmer
Sich selbst verwirklichen	69.3%
Eine Idee verwirklichen	45.3%
Einkommen/Ansehen erlangen	11.7%
Einen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten	9.5%
Der Arbeitslosigkeit ausweichen	6.6%
Andere Gründe	17.5%
Total (n=141)	100.0 %

Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010

Tabelle 6 verdeutlicht, dass 62 Prozent der Unternehmer zum ersten Mal ein Unternehmen gründeten. Mit 33 Prozent haben ca. ein Drittel der Unternehmer bereits mindestens ein weiteres Unternehmen gegründet und sind damit Mehrfachgründer. Diese unterscheiden sich nach Gründern, deren Unternehmen alle noch am Markt aktiv sind (20%), Gründern, deren Unternehmen teilweise noch aktiv sind (7%) und Gründern, deren bisherige Gründungen nicht mehr am Markt sind (6%).

Tabelle 6: Anzahl der von den Unternehmern durchgeführten Gründungen

Erfolgte Gründungen	Anteil Unternehmer
Erstmalige Gründung	62.4%
Schon andere, noch am Markt aktive Unternehmen gegründet	19.9%
Schon andere, teilweise am Markt aktive Unternehmen gegründet	7.1%
Schon andere, nicht mehr am Markt aktive Unternehmen gegründet	6.4%
Fehlende Angaben	4.2%
Total (n=141)	100.0%

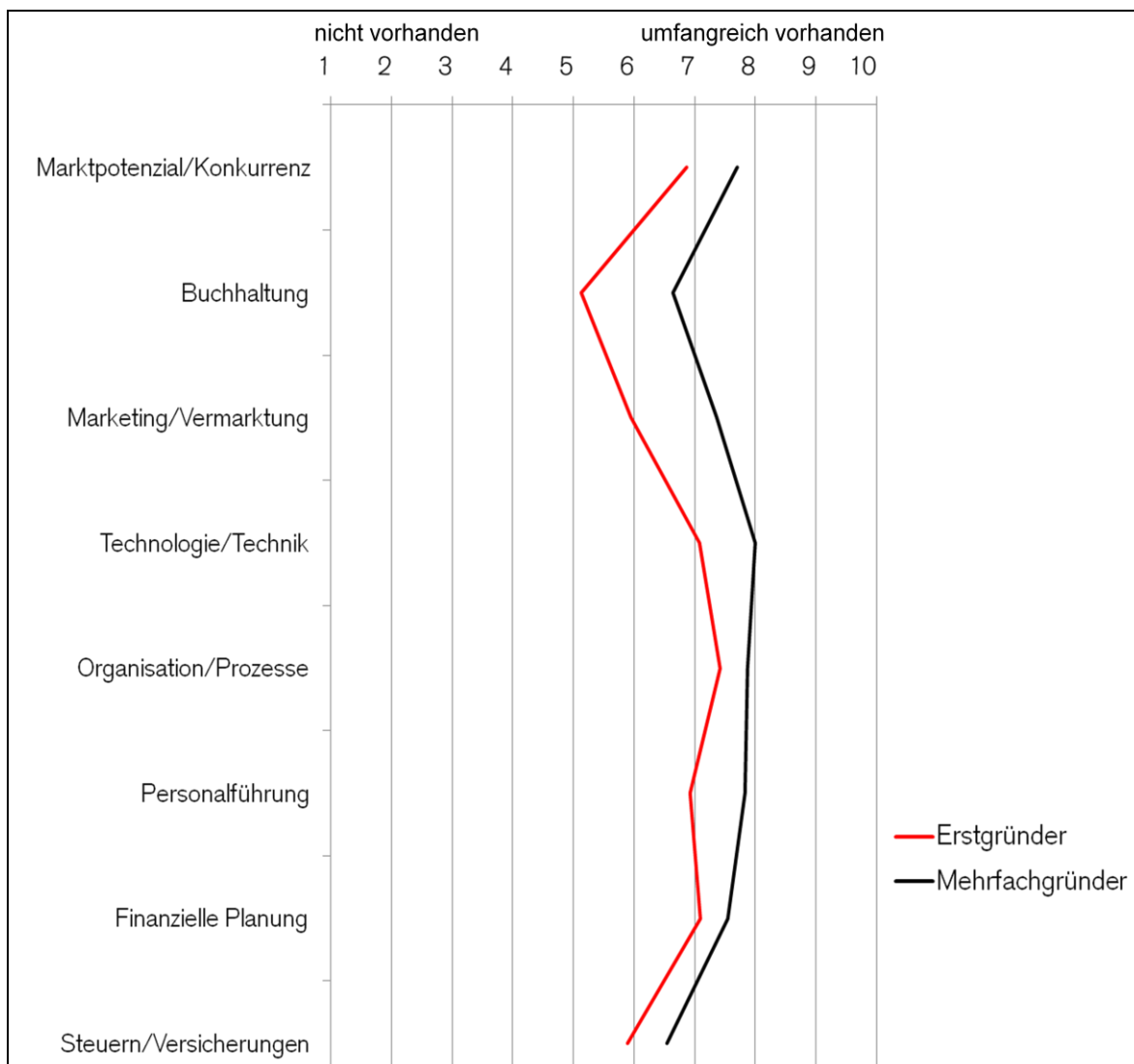
Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010.

Die im nächsten Kapitel dargestellten Auswertungen zeigen die Einschätzungen der Erstgründer, Mehrfachgründer und der Treuhänder auf.

4.2 Fähigkeiten und Kenntnisse der Jungunternehmer zum Zeitpunkt der Gründung

Die Unternehmen wurden im Jahr 2008 gegründet und waren zum Zeitpunkt der Befragung etwa zwei Jahre alt. Die befragten Geschäftsführer bzw. Gründer der Unternehmen wurden zunächst darum gebeten, zu beurteilen, wie umfangreich ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in bestimmten Bereichen zum Zeitpunkt der Gründung im Jahr 2008 waren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Mehrfachgründer ihre Kenntnisse und Fähigkeiten über alle Themen hinweg höher beurteilen als Erstgründer (vgl. Abbildung 1). Insgesamt zeigt sich, dass die Erstgründer und Mehrfachgründer ihrer Einschätzung nach in der Regel umfangreiche bis sehr umfangreiche Kenntnisse in den jeweiligen Feldern besaßen. Speziell bei den Bereichen Buchhaltung und Steuern/Versicherungen scheinen jedoch Defizite vorzuliegen, die bei den Erstgründern noch stärker ausgeprägt sind.

Abbildung 1: Fähigkeiten und Kenntnisse zum Zeitpunkt der Gründung

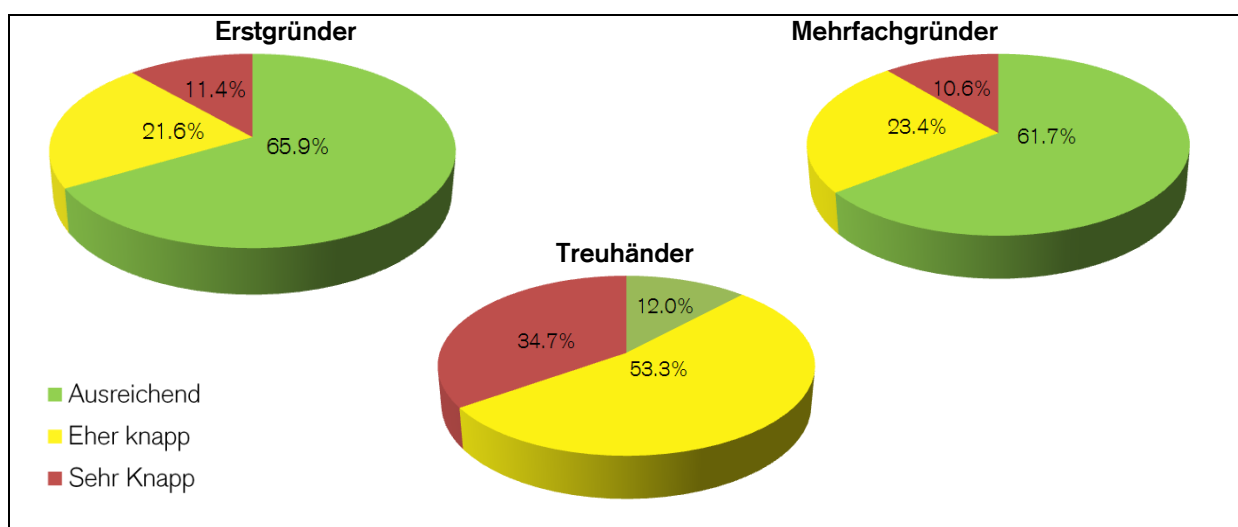


Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010.

Den befragten Unternehmern wurde zudem bei der Beantwortung die Möglichkeit gelassen, Themenbereiche als nicht relevant einzustufen und von der Bewertung auszuschliessen. Hier zeigt sich, dass es zwei Bereiche gibt, die für einen Teil der Gruppe der Erstgründer zum Zeitpunkt der Gründung nicht von Bedeutung waren. Ca. 15 Prozent der Erstgründer geben an, dass Technologie bzw. Technik und Personalführung für sie nicht relevant sind. Für einen Teil der Unternehmen scheint zum Zeitpunkt der Gründung die Führung von Mitarbeitern noch nicht relevant gewesen zu sein. Da drei Viertel der neuen Unternehmen im Dienstleistungsbereich gegründet werden, liegt es nahe, dass für einen Teil der Dienstleistungsunternehmen Technologie bzw. Technik für das jeweilige Geschäftsmodell keine bedeutende Rolle spielt. Auffallend ist zudem, dass diese Einschätzung von den Mehrfachgründern nicht geteilt wird. Es scheint der Fall zu sein, dass alle Mehrfachgründer im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit früher oder später auf diese beiden Bereiche stossen.

Neben Fähigkeiten und Kenntnissen sind bei einer Unternehmensgründung insbesondere auch finanzielle Mittel notwendig, um die Investitionen zu tätigen, die erforderlich sind ein Geschäftsmodell umzusetzen. Befragt danach, ob das vorhandene Startkapital ausreichend für die Unternehmensgründung war, zeigt sich, dass ca. zwei Drittel der Gründer (Erstgründer 65.9 Prozent und Mehrfachgründer 61.7%) das vorhandene Startkapital als ausreichend einstufen. Für etwas mehr als 20 Prozent war das Startkapital eher knapp. Für ca. jeden zehnten Unternehmer sogar sehr knapp (vgl. Abbildung 2). Die Einschätzung der Unternehmer divergiert dabei erheblich von denen der Treuhänder. Letztere berichten, dass ihrer Erfahrung nach bei ca. einem Drittel das Startkapital sehr knapp bemessen ist, bei mehr als der Hälfte immer noch eher knapp ist und nur bei 12% ausreichend sei. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Während aus Sicht der Eigenwahrnehmung beim Startkapital kein Handlungsbedarf besteht sieht die Aussensicht hier erheblichen Spielraum und Beratungsbedarf.

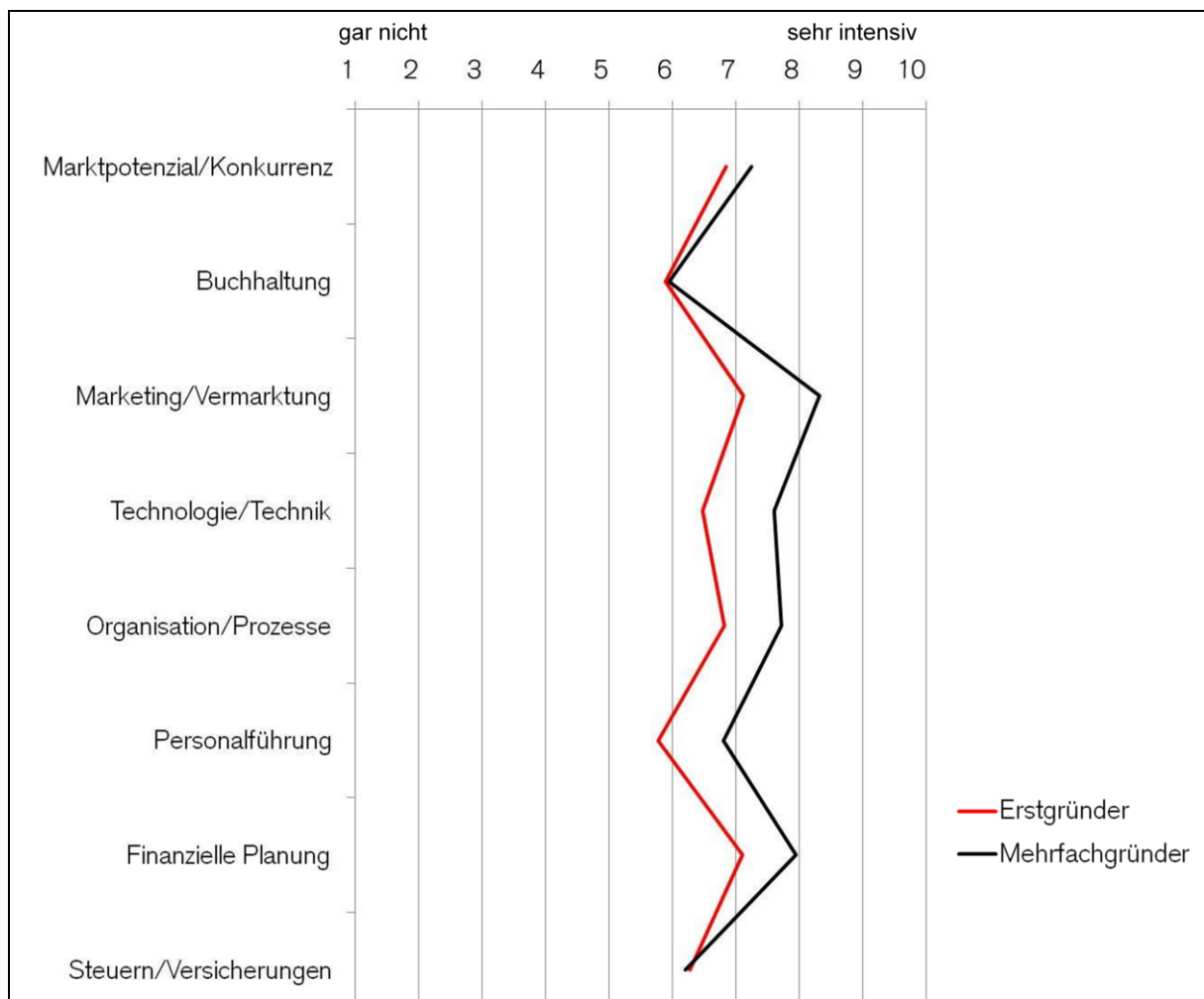
Abbildung 2: Höhe des Startkapitals



Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010 und HTW Befragung Treuhänder Ostschweiz, 2010.

Neben der Beurteilung der Situation zum Zeitpunkt der Gründung wurden die Unternehmer ferner gebeten, sich vorzustellen, heute nochmals zu gründen. Dazu sollten sie einschätzen, mit welchen Themen sie sich heute mehr oder weniger intensiv beschäftigen würden als zum Zeitpunkt der bereits erfolgten Gründung (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Wenn Sie heute nochmals gründen, mit welchen Fähigkeiten und Kenntnissen würden Sie sich beschäftigen?



Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010.

Die Ergebnisse zeigen, dass Mehrfachgründer sich mit nahezu allen Themen intensiver beschäftigen würden als die Erstgründer. Dies mag zu einem nicht unwesentlichen Teil darin begründet liegen, dass Mehrfachgründer bereits einschätzen können, welche der fehlenden Kenntnisse möglicherweise zu Schwierigkeiten im weiteren Geschäftsverlauf führen.

Marketing bzw. Vermarktung und finanzielle Planung werden von beiden Gruppen als Themen eingeschätzt, mit denen man sich intensiv beschäftigen sollte. Dass die Mehrfachgründer dennoch beide Themen noch höher einschätzen, mag daran liegen, dass Erstgründer nach zwei Jahren die Folgen ihrer finanziellen Planung noch nicht richtig absehen können. In der Literatur zeigt sich, dass finanzielle Schwierigkeiten erst nach einer gewissen Zeit nach der Gründung, dann wenn das vorhandene Startkapital aufgebraucht ist, zum Tragen kommen. Auch das Thema Marketing/Vermarktung spielt für Erstgründer mit nur wenigen Produkten auf wenigen Märkten möglicherweise anfangs noch eine untergeordnete Rolle. Mit den beiden Themen Buchhaltung und Steuern/Versicherung würden sich beide Gruppen auch heute nicht so intensiv wie mit den anderen Themen beschäftigen. Diese beiden Themenbereiche umfassen sogenannte unterstützende Tätigkeiten, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Oftmals werden diese Tätigkeiten auch ausgelagert und an dienstleistende Unternehmen vergeben.

4.3 Aktuelle Herausforderungen der jungen Unternehmen

Ein elementares Ziel der Studie ist es, die kritischen Herausforderungen für junge Unternehmen zu erfassen und zu evaluieren. Diese wurden hierzu nach verschiedenen unternehmensinternen und -externen Bereichen,

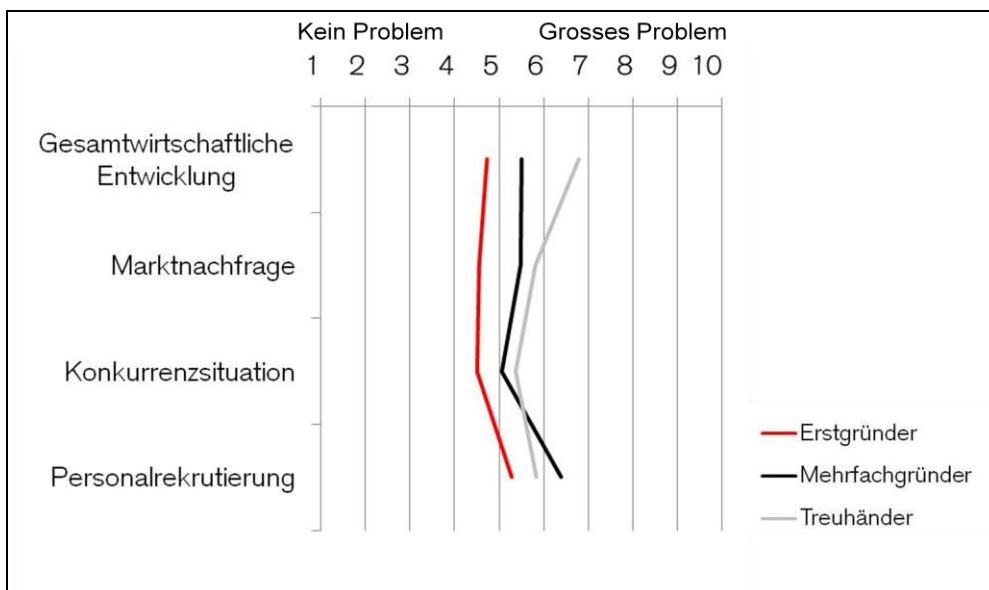
- den Herausforderungen im Unternehmensumfeld,
- den betriebswirtschaftlichen bzw. unternehmerischen,
- den finanziellen und
- den zwischenmenschlichen bzw. persönlichen Herausforderungen

unterschieden. Die Herausforderungen wurden von allen drei Gruppen bewertet. Den Erst- und Mehrfachgründern werden im Vergleich die Einschätzungen der Treuhänder gegenübergestellt.

Im Umfeld eines Unternehmens gibt es Rahmenbedingungen, die sich stark auf die Geschäftsentwicklung auswirken können. So hatte nicht zuletzt die Finanz- und Wirtschaftskrise als gesamtwirtschaftliche Entwicklung einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrage der Konsumenten und die Investitionstätigkeit von Kapitalgebern. Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch für die befragten Unternehmen von besonderer Bedeutung, da die Gründung der Unternehmen im Jahr 2008 stattgefunden hat. In ein schwieriges ökonomisches Umfeld hinein zu gründen, erfordert ein besonders tragfähiges und nachhaltiges Geschäftsmodell.

Die Ergebnisse bzgl. der Herausforderungen im Unternehmensumfeld zeigen, dass Erstgründer und Mehrfachgründer im Durchschnitt bzgl. dieser Themenkreise kein grösseres Problem verspüren (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Herausforderungen im Unternehmensumfeld



Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010 und HTW Befragung Treuhänder Ostschweiz, 2010.

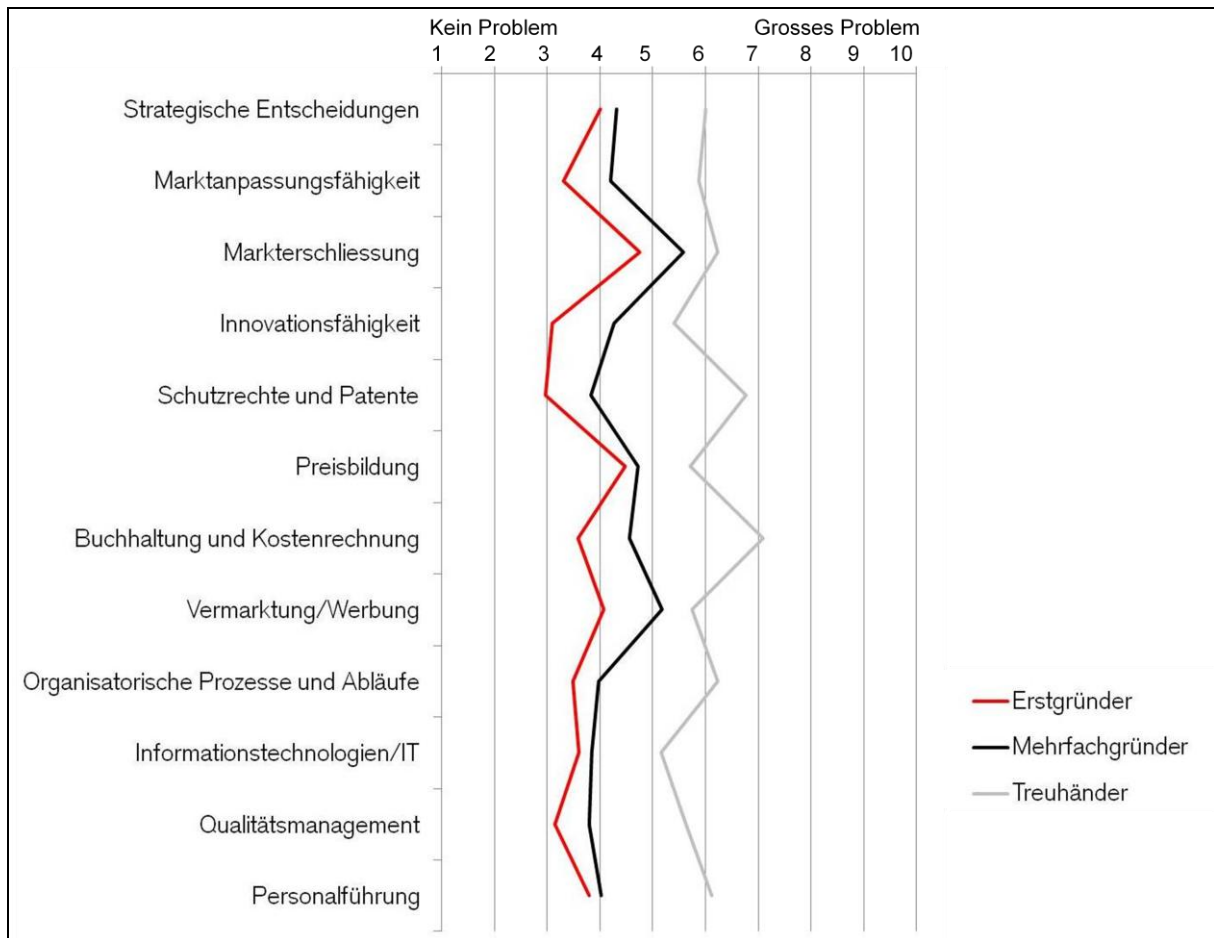
Tendenziell bewerten Mehrfachgründer diese Herausforderungen schwieriger als Erstgründer, Treuhänder sehen noch grössere Probleme, insbesondere bei der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Insgesamt wiesen die Unternehmer in diesen Bereichen ein sehr heterogenes Antwortverhalten auf. In allen vier Bereichen gibt es eine erhebliche Anzahl an Erst- und Mehrfachgründern, die diese Themengebiete als eher problematisch bis sehr problematisch einstufen, dies gilt insbesondere für die Mehrfachgründer. Zusammenfassend lässt sich für diese vier Bereiche festhalten, dass für eine Vielzahl an Unternehmen diese Bereiche unproblematisch sind, dass aber eine erhebliche Anzahl an Unternehmen besteht, für die diese Themenkreise ein grösseres Problem darstellen.

Eine weitere Auffälligkeit zeigt sich zudem für das Thema Personalrekrutierung. Ca. ein Viertel der Erstgründer stufen dieses Thema als nicht relevant ein. Dies ist ein Indiz dafür, dass zahlreiche Erstgründer mit wenig oder teilweise auch ohne Personal arbeiten. Somit stellt Rekrutierung für diese Unternehmen (noch) kein relevantes Thema dar.

Die Komponenten, die für den Geschäftsgang eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind, sind die unternehmensinternen Faktoren und Entscheidungen. Diese werden sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene getroffen. Zu diesen Faktoren zählen Themen, die zu den kundenbezogenen operativen Kernprozessen wie Marketing und Verkauf, oder aber auch zu strategischen Managemententscheidungen gehören.

Abbildung 5 zeigt, dass die meisten der unternehmensinternen Faktoren aus Sicht der Erst- und Mehrfachgründer relativ unproblematisch sind. Einzelne Bereiche davon sind zudem für einen grossen Teil der Unternehmer nicht relevant. Dies betrifft insbesondere das Thema Schutzrechte und Patente mit ca. einem Drittel der Unternehmer, welche diesen Bereich als nicht relevant einstufen sowie die Personalführung mit einem Viertel der Unternehmer. Während Erst- und Mehrfachgründer alle Themen als relativ wenig problematisch (Durchschnittswerte zwischen 3 und 5) einstufen, sehen beratende Treuhänder bei einigen Themen bereits mehr oder weniger grosse Probleme auf die Unternehmer zukommen (Durchschnittswerte zwischen 5 bis über 7). Vor allem die Buchhaltung und Kostenrechnung der jungen Unternehmen werden von den Treuhändern als besonders kritisch eingeschätzt. Eine weitere Auffälligkeit zeigt sich für die Gebiete Markterschliessung und Preisbildung. Bei diesen Themenkomplexen sind die Unternehmen sehr heterogen in ihrer Einschätzung. Insbesondere gibt es zahlreiche Mehrfachgründer, welche hier grosse Probleme für ihr Unternehmen sehen. Dies deutet darauf hin, dass für viele Unternehmen die Gebiete Markterschliessung und Preisbildung erhebliche Probleme bereiten.

Abbildung 5: Unternehmerische Herausforderungen



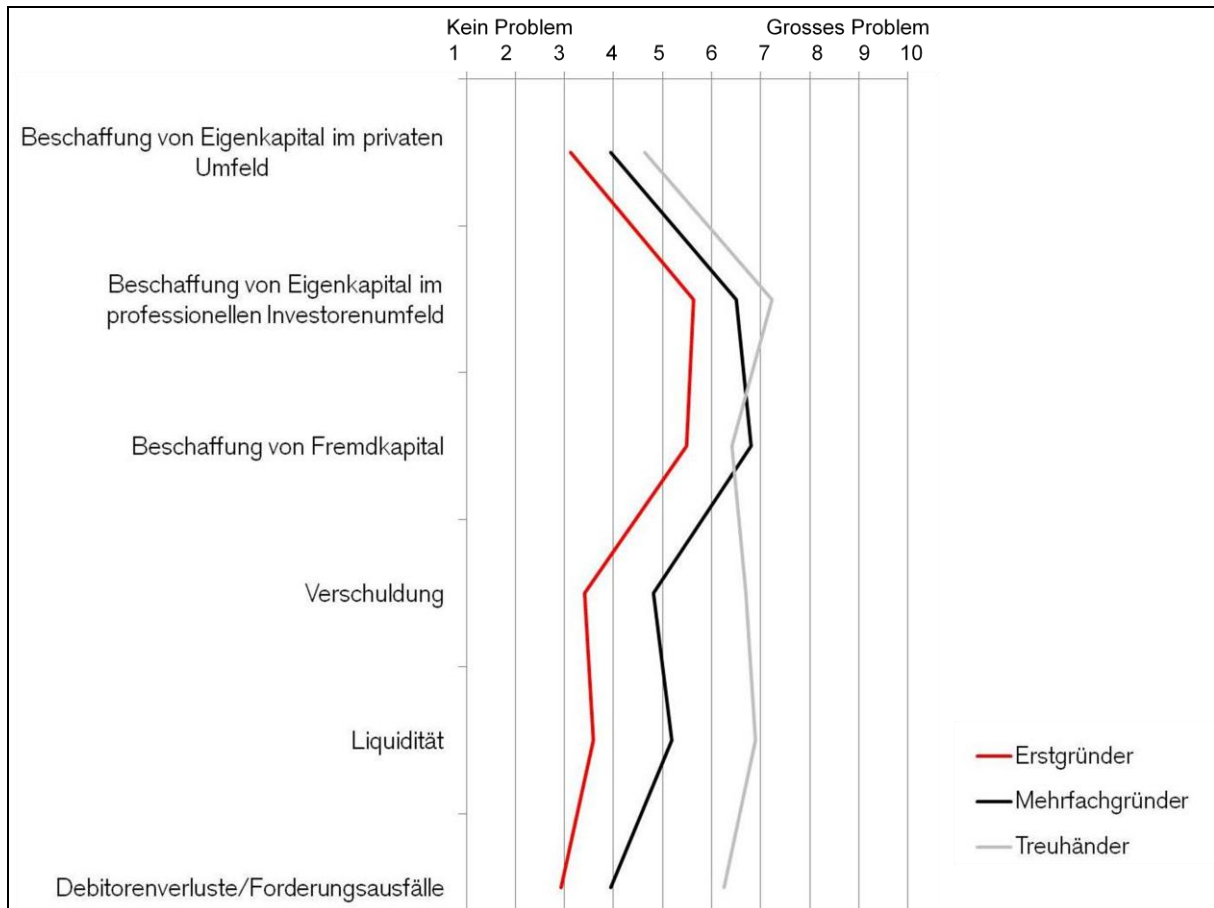
Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010 und HTW Befragung Treuhänder Ostschweiz, 2010.

Neben den betriebswirtschaftlichen und strategischen Herausforderungen eines Unternehmens bildet der finanzielle Bereich einen eigenen Themenblock. Dazu gehören sowohl die Beschaffung von Kapital für das Unternehmen sowie der Umgang mit dem vorhandenen Kapital.

Die Ergebnisse zeigen, dass aus Sicht der Unternehmen die meisten kapitalbezogenen Themen relativ unproblematisch sind. Dies gilt insbesondere für die Beschaffung von Kapital im privaten Umfeld, die Verschuldung und Liquidität sowie die Debitorenverluste. Letzteres deutet auf eine hohe Zahlungsmoral in der Ostschweiz hin. Etwas anders sieht es aus bei der Beschaffung von Eigenkapital im professionellen Umfeld und bei der Beschaffung von Fremdkapital. Beide Themen sind nicht für alle Unternehmen von Bedeutung. Das Beschaffen von Eigenkapital im professionellen Umfeld ist für ca. 50 Prozent der Befragten jungen Unternehmen relevant, das Beschaffen von Fremdkapital immerhin noch für 60 Prozent der Unternehmen. Es zeigt sich aber, dass ca. 50% der Unternehmer für die diese Gebiete relevant sind, grössere Probleme mit der Beschaffung von Kapital ausserhalb des privaten Umfeldes haben. Dies sind immerhin ein Viertel aller Neugründungen. Auffällig ist

zudem wiederum, dass die Erstgründer am wenigsten Probleme sehen, die Mehrfachgründer die Schwierigkeiten tendenziell höher einschätzen, während die Treuhänder nahezu alle Bereiche am problematischsten einstufen.

Abbildung 6: Finanzielle Herausforderungen

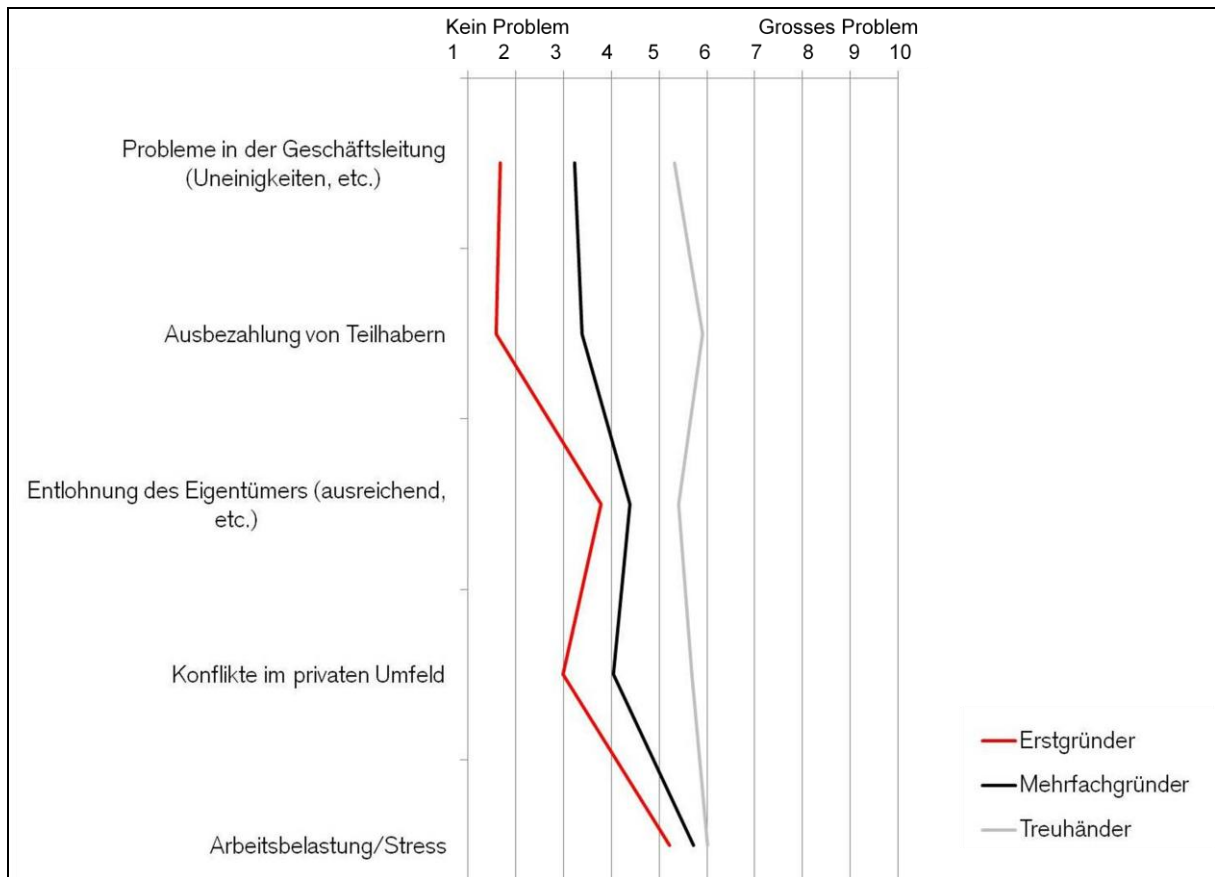


Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010 und HTW Befragung Treuhänder Ostschweiz, 2010.

Oftmals unterschätzt, spielen die zwischenmenschlichen und persönlichen Herausforderungen im Umfeld einer Unternehmung eine nicht unbedeutende Rolle. Eine Unternehmensgründung bedeutet sowohl eine grosse Umstellung im privaten Umfeld als auch neue Probleme, die im Bereich der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit mit Partnern oder Geschäftsleitungsmitgliedern entstehen können. Im Allgemeinen zeigt sich, dass diese Themen von den jungen Unternehmen als relativ unproblematisch eingestuft werden bzw. nicht relevant sind. Letzteres gilt vor allem für die Auszahlung von Teilhabern. Bei über 50 Prozent der Unternehmen steht dies bisher nicht zur Diskussion. Auch die Entlohnung des Eigentümers scheint weitgehend ausreichend zu sein. Grössere Probleme tauchen aber bei der Arbeitsbelastung auf. Hier sind die Antworten der Unternehmen wiederum sehr heterogen, was bedeutet, dass die hohe Arbeitsbelastung und Stress für

sehr viele Jungunternehmer ein grösseres bis sehr grosses Problem darstellen. Dies gilt insbesondere auch für die Mehrfachgründer. Demgegenüber stehen aber zahlreiche Unternehmen, für die dieser Themenkreis weitgehend unproblematisch ist. Insgesamt wird deutlich, dass viele Unternehmer diese Herausforderung nicht im Griff haben, was dazu führen kann, dass die Motivation, selbständig zu sein, abnimmt.

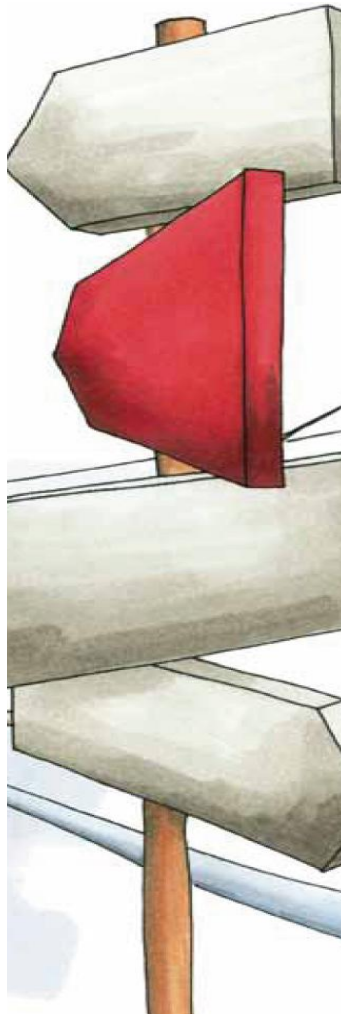
Abbildung 7: Persönliche Herausforderungen



Quelle: HTW Befragung – Junge Unternehmen Ostschweiz, 2010 und HTW Befragung Treuhänder Ostschweiz, 2010.

5.

Ausblick und Empfehlung



5. Ausblick und Empfehlung

Die Untersuchung hatte zum Ziel herauszufinden, welchen Herausforderungen junge Unternehmen in der Ostschweiz in den ersten Jahren ihres Bestehens gegenüberstehen. Betrachtet wurden die Herausforderungen im Unternehmensumfeld, sowie die unternehmerischen, finanziellen und persönlichen Herausforderungen. Dabei wurden die Aussagen von Erstgründern, Mehrfachgründern und Treuhändern ermittelt und gegenübergestellt.

Im Allgemeinen zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die jungen Unternehmen aus Sicht der Gründer bzw. Geschäftsleitung gut aufgestellt sind und bei vielen der abgefragten Themenkreise scheinen keine grösseren Schwierigkeiten zu bestehen. Dies steht im Widerspruch zu der Tatsache, dass innerhalb von fünf Jahren in der Regel die Hälfte der jungen Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit wieder einstellt. Hier stellt sich die Frage, welches die wesentlichen Herausforderungen der jungen Unternehmen in der Ostschweiz sind. Eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass das Antwortverhalten der jungen Unternehmen bei einigen Bereichen sehr heterogen ausfällt. Dies ist insbesondere bei der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Marktnachfrage, der Konkurrenzsituation, der Personalrekrutierung, der Markterschliessung, der Preisbildung, der Beschaffung von Eigenkapital im professionellen Umfeld sowie von Fremdkapital und der Arbeitsbelastung der Fall. Viele der Unternehmer beurteilen diese Themen als nicht problematisch. Demgegenüber stehen aber auch zahlreiche Unternehmer die hier deutliche Schwierigkeiten haben. So schätzt beispielsweise ca. die Hälfte der Unternehmen die Arbeitsbelastung als problematisch bis sehr problematisch ein.

Auffallend ist, dass Personen, die bereits mehrfach ein Unternehmen gegründet haben, über alle Themen hinweg grössere Herausforderungen sehen als die Erstgründer. Dies deutet darauf hin, dass die Erstgründer die Schwierigkeiten der Etablierung am Markt zu unterschätzen scheinen. Hier scheint es sinnvoll, Erstgründer stärker zu sensibilisieren. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Treuhänder. Die Einschätzungen der Treuhänder, die externe Brille, deren Tätigkeiten auf jahrelanger Erfahrung in diesem Bereich beruhen, fallen nicht so gut aus, wie jene der Gründer. Insbesondere die finanziellen Themen werden besonders kritisch bewertet, denn schliesslich ist die Buchhaltung, die Steuer- und Unternehmensberatung sowie die Wirtschaftsprüfung die tägliche Arbeit der Treuhänder.

Was heisst das für die Praxis? Für Unternehmensgründer und die beratenden Agenturen sowie die Kapitalgeber sind insbesondere jene Bereiche interessant, bei denen das Antwortverhalten der Unternehmer heterogen ist. Hier scheinen zahlreiche Unternehmen Schwierigkeiten zu haben, welche im weiteren Geschäftsverlauf zu Problemen führen können. Einerseits können hier die Unternehmensgründer im Vorfeld sensibilisiert werden. Andererseits können für die kritischen Bereiche Beratungsdienstleistungen angeboten werden, welche die Unternehmer nutzen können. Dies bedeutet für den Unternehmer, sich auf eigene Stärken zu fokussieren. Je nach fachlichem Hintergrund der Gründer können z.B. für betriebswirtschaftliche Belange frühzeitig Experten eingebunden werden. Dies können

Treuhänder sein, die auf Finanzierungsbelange hinweisen, genauso gut aber auch Erstberatungen an Hochschulen, die beispielweise die hohen Kosten des Markteintritts aufzeigen, oder aber Experten über Business-Netzwerke, die sich speziell an Gründer richten und an die richtigen Risikokapitalgeber verweisen.

Nicht zuletzt kommt diesen Beratern und Experten in der frühen Wachstumsphase eines Unternehmens eine wichtige Rolle zu, bei Erstgründern ein besseres Problembewusstsein zu entwickeln. Denn die Erfahrungen der Mehrfachgründer zeigen, dass in den ersten Jahren offensichtlich mit einigen überlebenswichtigen Herausforderungen umgegangen werden muss.

6. Literatur

- Abdesselam, Rafik, Bonnet, Jean & Le Pape, Nicolas (2004), An Explanation of the Life Span of New French Firms, *Small Business Economics* 23, 237-254
- Audretsch, David B., Houweling, Patrick & Thurik, A. Roy (2000), Firm Survival in the Netherlands, *Review of Industrial Organization* 16, 1-11.
- Astebro, Thomas & Bernhardt, Irwin (2003), Start-up financing, owner characteristics, and survival, *Journal of Economics & Business* 55, 303-319.
- Audretsch, D.B., Keilbach, M.C., & Lehmann, E.E. (2006). *Entrepreneurship and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Barnes, M., Haskel, J. & Maliranta, M. (2001), OECD-Firm-Level Study: Notes on the Decomposition of Labour Productivity Growth, mimeo.
- Bartelsman, Eric J., Scarpetta, Stefano & Schivardi, Fabiano (2005), Comparative analysis of firm demographics and survival: Micro-Level evidence for the OECD countries. *Industrial and Corporate Change* 14(3), 365-391.
- Bates, Timothy (2004), Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures, *Journal of Business Venturing* 20 (2005), 343-358.
- Bewley, Helen, Forth, John & Robinson, Catherine (2010), Evaluation methodology: measurement of drivers of business success and failure, BIS Departement for Business Innovation & Skills.
- Brüderl, Josef, Preisendorfer, Peter & Ziegler, Rolf (1992): Survival Chances of Newly Founded Business Organizations, *American Sociological Review* 57(2), 227-242.
- Buehler, Stefan, Christian Kaiser & Jaeger, Franz: The Geographic Determinants of Bankruptcy: Evidence from Switzerland, *Small Business Economics*.
- Carter, Richard & Van Auken, Howard (2006), Small Firm Bankruptcy, *Journal of Small Business Management* 44(4), 493-512.
- Fotopoulos, Georgios & Louri, Helen (2000), Location and Survival, *Small Business Economics* 14, 311-321.
- Gimeno, Javier, Folta, Timothy B., Cooper, Arnold C. & Woo, Carolyn Y. (1997), Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms, *Administrative Science Quarterly* 42(4), 750-783.
- Hall, Graham (1992): Reasons for Insolvency Amongst Small Firms - A Review and Fresh Evidence, *Small Business Economics* 4, 237-250.
- Headd, Brian (2003), Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure, *Small Business Economics* 21, 51-61.

- Lionel, Désiège, Duhautois, Richard & Redor, Dominique (2009), Do public benefits have an impact on new firms' survival? An empirical study on French data.
- Musso, Patrick & Schiavo, Stefano (2007), The impact on financial constraints on firm survival and growth, *Journal of Evolutionary Economics* 18(2), 135-49.
- Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Autio, E., Cox, L.W. & Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*. <http://www.gemconsortium.com>.
- Segarra, Augustí & Callejón, Maria (2002), New Firms' Survival and Market Turbulence: New Evidence from Spain, *Review of Industrial Organization* 20, 1-14.
- Stearns, Timothy M., Carter, Nancy M., Reynolds, Paul D. & Williams, Mary L. (1995), New Firm Survival: Industry, Strategy, and Location, *Journal of Business Venturing* 10, 23-42.
- Taylor, Mark P. (1999), Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain, *Economic Journal* 109, C140-C155.
- Van Praag, C. Mirjam (2003), Business Survival and Success of Young Small Business Owners, *Small Business Economics* 21, 1-17.
- Watson, John (2003), Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different?, *Journal of Small Business Management* 41(3), pp.262-277.
- Watson, John & Everett, Jim E. (1996), Do Small Businesses Have High Failure Rates? Evidence from Australian Retailers, *Journal of Small Business Management* 34(4), 45-61.
- Yrle, Augusta C., Hartman, Sandra J. & Yrle-Fryou, Augusta R. (2000), Rate of Business Failures: An Analysis of the Determinants, *The Entrepreneurial Executive* 5, 101-115.

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE

Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik FoW

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Comercialstrasse 22

CH-7000 Chur

Telefon +41 (0)81 286 24 24

Telefax +41 (0)81 286 39 51

Email: sife@htwchur.ch

Internet: www.sife.ch