



# UdZ

# 3/2007

## Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt:

### **Information management**



Foto: © 2007 RACC, España

[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)



## Jungunternehmen auf dem Weg zum konsolidierten Mittelstand

### Herausforderungen frühzeitig erkennen und mit passenden Managementmethoden bewältigen

#### Projektinfo

Jungunternehmen auf dem Weg zum konsolidierten Mittelstand

#### Projekt-/

#### Forschungsträger

Innerhalb des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) über die AiF finanziert

#### Fördernummer

14646 N

#### Laufzeit

01.02.2006 – 31.10.2007

#### Kontakt

Dipl.-Inform. Nikolai Krambrock

#### Web

[www.j-unternehmen.de](http://www.j-unternehmen.de)



Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Zahlreiche Unternehmen scheitern zwischen Gründung und Konsolidierung. Vielen von ihnen fehlen Methoden und Unterstützungsangebote, um neuen Herausforderungen und Wachstum gerecht zu werden. Im Projekt Jungunternehmen wird ein Früherkennungssystem aufgebaut, das Herausforderungen aus der Unternehmenssituation ableitet und Unterstützungsangebote sowie Methoden benennt, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

In der Übergangsphase zwischen Gründung und Konsolidierung scheitern zahlreiche junge Unternehmen. Diese Phase ist durch auslaufende Unterstützungsprogramme der Start-up Phase und fehlende Folgeunterstützung gekennzeichnet. Gleichzeitig sehen sich die Unternehmen mit sinkender Euphorie und den Herausforderungen des Wachstums konfrontiert. Die Folge ist eine dramatisch hohe Zahl an Insolvenzen. Die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland ging im Jahr 2006 bezogen auf das Vorjahr um ca. 6 % auf 471.000 zurück [1]. Im gleichen Zeitraum wurden 431.000 Unternehmen aufgelöst – unmerklich weniger als im Vorjahr. Das „Gründungssaldo“ liegt damit nur noch bei 40.000, also ein Rückgang gegenüber 2005 um 29.000 Unternehmen. Im Vergleich mit 2004 gingen die Gründungen im Jahr 2006 sogar um 18 % und das Gründungssaldo um 72 % zurück. Es stimmt bedenklich, dass bis zu 50 % der Neugründungen, die ersten fünf Jahre nicht überlebt haben [2].

Die Zahl der Insolvenzen ist überwiegend auf ein Methodendefizit und fehlende Unterstützungsangebote zurückzuführen. In der Übergangsphase zwischen Gründung und Konsolidierung fehlen jungen Unternehmen:

- Früherkennung von Problemen und Risiken,
- für ihre Situation geeignete Kennzahlen und
- für ihre Situation geeignete Methoden.

#### Vorgehen im Projekt

Um diesen Problemen entgegen zu wirken, sollen junge Unternehmer mögliche Herausforderungen sowie notwendige Methoden und Kennzahlen möglichst frühzeitig identifizieren. Dazu wird im Projekt Jungunternehmen ein Früherkennungssystem aufgebaut, das folgenden Anforderungen gerecht wird:

- Typologisierung des Unternehmens zur Orientierung,
- Identifikation möglicher Herausforderungen,
- Benennung geeigneter Methoden und Kennzahlen für die jeweilige Situation.

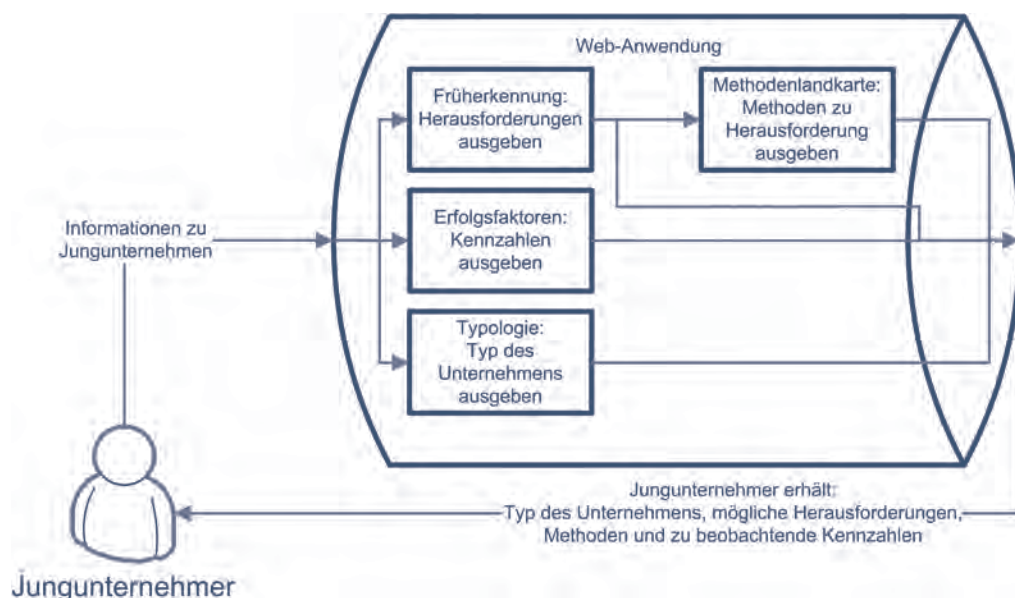


Bild 1  
Funktionsweise des  
Früherkennungssystems

In der ersten Projektphase wurden Unternehmenseigenschaften und Unternehmertypen sowie Kennzahlen aus der Literatur zusammengeführt. Auf Basis dieser Daten wurde in den Monaten September bis November 2006 eine Fragebogenaktion durchgeführt, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenseigenschaften und Herausforderungen von Unternehmen beleuchtet. Die Ergebnisse des Fragebogens sind das Fundament der folgenden Schritte: Erstellen einer Typologie, Ermitteln von Erfolgsfaktoren für Jungunternehmen und den Aufbau eines Früherkennungssystems, das mögliche Herausforderungen eines jungen Unternehmens aufzeigt. In weiteren Schritten des Projekts werden nun Herausforderungen mit bekannten Managementmethoden verknüpft. So wird ein Jungunternehmer nicht nur auf mögliche Herausforderungen hingewiesen, sondern ihm werden unterstützende Methoden, Kontakte und Tools zur Verfügung gestellt. Parallel dazu werden die Ergebnisse des Projekts als Prototyp umgesetzt (vgl. Bild 1).

**Typologisierung und Erfolgsfaktoren**

Zu Beginn des Projekts wurden Unternehmenstypen aus der Literatur hergeleitet und in einem morphologischen Kasten dargestellt. Darauf aufbauend wurde ein Fragebogen entwickelt, der den Zusammenhang zwischen Unternehmenseigenschaften und Herausforderungen von Unternehmen beleuchtet. An der Fragebogenaktion nahmen insgesamt 120 Unternehmen teil, wovon 66 vollständig und verwertbar waren. Ein Großteil dieser Unternehmen hat fünf bis 20 Mitarbeiter und wurde von bis zu drei Gründern ins Leben gerufen. Durchweg alle Unternehmen blicken recht optimistisch in die Zukunft und das sowohl im Bereich Mitarbeiter und Kunden, als auch hinsichtlich des Marktwachstums in ihrem Segment. Der Fragebogen wurde dann mittels Clusteranalyse ausgewertet und ergab vier Unternehmenstypen. Die Interpretation zeigt interessante Zusammenhänge zwischen den Unternehmenstypen und spezifischen Problemfeldern (vgl. Tabelle 1).

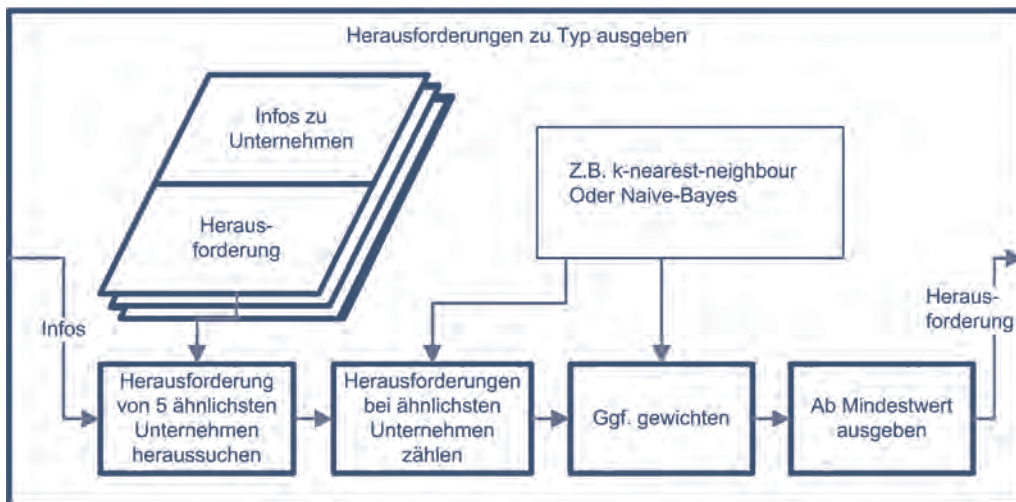


Tabelle 1  
Unternehmenstypen und typische Herausforderungen

	<b>Eigenschaften</b>	<b>Typische Herausforderungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Typ I</b> Die unverbindlichen Individualisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Weiterbildung und Verbandstätigkeit</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• Geschäftsführung trifft Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeiten für Themen und Kunden nicht klar geregelt</li> <li>• Eingeschränktes Management „weicher Faktoren“: z.B. Netzwerk- und Wissensmanagement</li> <li>• Schwierigkeiten beim Wachstum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Typ II</b> Die vernetzten Mikrounternehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelunternehmer IT-Entwicklung und -Beratung</li> <li>• Netzwerk aus privaten Kontakten</li> <li>• Kaum Mitarbeiterstamm</li> <li>• Kurze Reaktionszeit auf Kundenwünsche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderung in der Akquise als Mikrounternehmer</li> <li>• Geringer Innovationsgrad</li> <li>• Kein Unternehmenswachstum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Typ III</b> Die kundenorientierten Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Pflege der Kundenkontakte</li> <li>• Wachstum</li> <li>• Bewusstsein für unternehmensinterne Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur- und Kulturverlust durch schnelles Wachstum</li> <li>• Personal und Organisationsentwicklung</li> <li>• Lange Reaktionszeiten auf Kundenwünsche und viele Beanstandungen</li> <li>• Abhängigkeit von wenigen Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Typ IV</b> Die wachstumsorientierten Teamplayer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemischtes Team (Generalisten/Spezialisten)</li> <li>• Netzwerk aus privaten Kontakten</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• IT-Entwicklung und Beratung</li> <li>• Bewusstsein für unternehmensinterne Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Infrastruktur</li> <li>• Struktur- und Kulturverlust durch schnelles Wachstum</li> </ul>



Bild 2  
Herausforderungen zu Unternehmen ermitteln



**Früherkennung**

Das Früherkennungssystem erfüllt drei Aufgaben (vgl. Bild 1): Es ordnet einem Unternehmenstyp Herausforderungen zu, schließt von Herausforderungen auf Methoden und gibt zusätzlich zu beobachtende Kennzahlen an. Zusätzlich wird dem Unternehmen ein Typ zugeordnet, der in erster Linie der Orientierung dient.

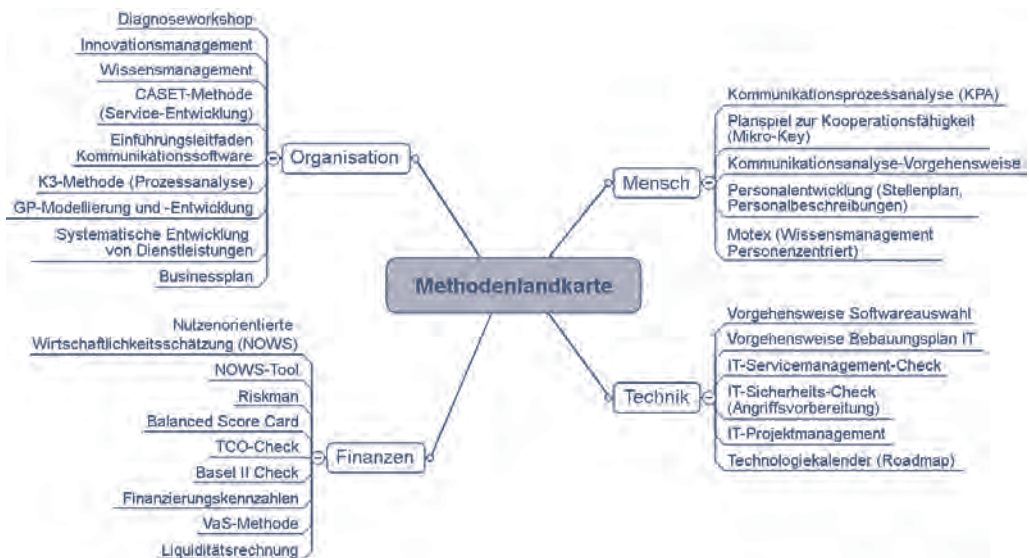
Die Zuordnung der Herausforderungen zu Unternehmenstypen erfolgt automatisch anhand der Fragebogendaten. Dazu werden Ähnlichkeitsalgorithmen eingesetzt, die bis jetzt ausschließlich in anderen Bereichen angewendet wurden; z.B. um Käuferinteressen vorauszusagen (vgl. Bild 2). Der Schluss von Herausforderungen zu Methoden wird mit einer Methoden-Regel-Datenbank mit statischer Zuordnung realisiert. Die Zuordnung der zu beobachtenden Kennzahlen läuft ähnlich ab: Immer dort, wo der Unternehmenstyp eine schlechte Ausprägung in Erfolgsfaktoren hat, sind Kennzahlen zu diesen Erfolgsfaktoren im Auge zu behalten.

Gleichzeitig bildet das Früherkennungssystem den Bauplan für eine Web-Anwendung, die das Früherkennungssystem jungen Unternehmern praktisch zur Verfügung stellt. Der Jungunternehmer typologisiert sein Unternehmen mit der Anwendung selbst und erhält darauf mögliche Herausforderungen sowie interessante Methoden und Kennzahlen. So können Jungunternehmer mit wichtigen Methoden versorgt und damit direkt unterstützt werden.

**Methodenlandkarte**

Die Methodenlandkarte soll über die Bestimmung des Unternehmenstyps und seine Herausforderungen eine Auswahl von geeigneten Managementmethoden erlauben. Dazu ist sie in die vier Bereiche Finanzen/Kapital, Mensch, Organisation und Technik gegliedert. Die Landkarte dient als modulares Methodenportfolio und stellt eine Kombination bewährter Verfahren verbunden mit Methoden und Instrumenten neuerer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse dar. Zentraler wissenschaftlicher Bestandteil dieser mehrdimensionalen

Bild 3  
Vereinfachte Methodenlandkarte





nen Landkarte ist die Entwicklung einer intelligenten „Matching-Logik“, welche die Verbindung zwischen Problemfeldern und Methodenset herstellt.

Bild 3 stellt aus Platzgründen nur einen Auszug der aktuellen Methodenlandkarte dar. Die finale Version enthält folgende Bereiche:

- Finanzen,
- Markt,
- Kunde,
- Produkt/Innovation,
- Unternehmenskultur,
- Mitarbeiter und
- Organisation.

Natürlich sind darin die ursprünglichen vier Bereiche vertreten, allerdings ist sie nun in Anlehnung an die Balanced Score Card in weitere Bereiche aufgeteilt worden, um gerade dem ganzheitlichen Aspekt gerecht zu werden, den unser Managementinstrumentarium erfüllen soll. Um einen ersten Einblick in die neue Struktur und Inhalte zu geben, wird im Folgenden der Bereich Organisation kurz dargestellt: Dieser umfasst die Teilbereiche Wissens- und Risikomanagement, die Balanced Score Card, Methoden über die Infrastruktur eines Unternehmens, Projektmanagement, Lean Management und Geschäftsprozessmethoden. Für die Infrastruktur eines Unternehmens steht beispielsweise ein Leitfaden zur Softwareauswahl zur Verfügung. Die in den verschiedenen Bereichen hinterlegten Methoden sind Dokumente, wie Checklisten, Leitfäden, Fallstudien, Anweisungen zur Berechnung von Kennzahlen, Selbstfragebögen mit Auswertungen, Informationssammlungen, Softwaretools sowie Kontaktvermittlungen zu kompetenten Ansprechpartnern. Durch diese vielfältige und umfassende Darstellung der Methoden wollen wir den Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe an die Hand geben und so eine effektive Implementierung der Methoden unterstützen.

### Nächste Schritte

Auf Basis der durchgeführten Untersuchungen wird in den nächsten Monaten der Prototyp fertig gestellt und die Anwendung für Jungunternehmer unter der Projekt-Website [www.j-unternehmen.de](http://www.j-unternehmen.de) verfügbar gemacht. Darauf wird die Plattform evaluiert und durch weitere Methoden ergänzt. █

### Literatur

- [1] Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <http://www.ifm-bonn.de/>
- [2] Neue Züricher Zeitung (2003): Arm, aber glücklich? Über den Schritt in die Selbständigkeit. Neue Züricher Zeitung 2003 (Nr. 162), 16.7.2003, S. 51.



Dipl.-Inform. Nikolai Krambrock  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR  
im Bereich Informationsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-509  
E-Mail: [Nikolai.Krambrock@fir.rwth-aachen.de](mailto:Nikolai.Krambrock@fir.rwth-aachen.de)

Dr. Anne Weber  
Institut für Unternehmenskybernetik  
Tel: +49 241 515428-80  
E-Mail: [Anne.Weber@ifu-kybernetik.de](mailto:Anne.Weber@ifu-kybernetik.de)  
Web: [www.ifu-kybernetik.de](http://www.ifu-kybernetik.de)

Mirjana Stanišić-Petrovic, M.A.  
Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement  
Tel.: +49 711 970-2413  
E-Mail: [mirjana.stanisis@iao.fraunhofer.de](mailto:mirjana.stanisis@iao.fraunhofer.de)  
Web: [www.iat.uni-stuttgart.de](http://www.iat.uni-stuttgart.de)



## Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft  
FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation  
und Unternehmensentwicklung  
8. Jg., Heft 3/2007, ISSN 1439-2585

„UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

### Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V.  
an der RWTH Aachen  
Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen  
Tel.: +49 241 47705-0

Fax: +49 241 47705-199

E-Mail: [info@fir.rwth-aachen.de](mailto:info@fir.rwth-aachen.de)

Web: [www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)

Bankverbindung: Sparkasse Aachen  
BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

### Direktor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

### Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

### Bereichsleiter

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)

Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

### Redaktion, Satz, Layout und Database Publishing

Olaf Konstantin Krueger, M.A. (Informationsmanagement)

Tel.: +49 241 47705-150

E-Mail: [OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de](mailto:OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de),  
[redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de](mailto:redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de)

School of Communication, Information and New Media  
University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia  
Ph.: +61 8 8302 4656, E-mail: [office@m-publishing.com](mailto:office@m-publishing.com)

### Design und Bildbearbeitung, Satz und Layout

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

### Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

### Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 01.02.2007

### Druck

Kuper-Druck GmbH

Eduard-Mörrike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

### Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden

### Weitere Literatur im Web

[www.fir.rwth-aachen.de/service](http://www.fir.rwth-aachen.de/service)

