

**Explorative Studie zu
Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen
im Übergang zum konsolidierten Mittelstand
am Beispiel der Pilotbranche IT und Telekommunikation**



Dipl.-Ing. Mirko Auerbach
Dipl.-Ing. Stefan Bleck
Dipl.-Kfm. Dietmar Kopperger
Dipl.-Psych. Eva Maria Sanders
M.A. Mirjana Stanišić Petrović
Anne-W. Weber

10.März 2005

Inhalt

1	Hintergrund und Fokus der Studie: Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand	1
2	Forschungsfragen der Untersuchung	2
3	Methode der Datenerhebung und –auswertung	2
3.1	Die Grundidee einer explorativen, primär qualitativ angelegten Studie	2
3.2	Erhebungsmethode: Teilstandardisierter Fragebogen / Interviewleitfaden.....	5
3.3	Auswertungsmethoden	5
4	Stichprobe, Befragte und resultierende Datengrundlage	9
5	Darstellung der Ergebnisse	10
5.1	Allgemeine Betriebsdaten, Gründungsgeschichte, Unternehmenskennzahlen und -entwicklung	10
5.2	Problemfelder, Problemursachen und Unterstützungsbedarf: Entwickeltes Kategoriensystem	10
5.3	Auswertung der subjektiven Ratings zu zwölf Problemfeldern	17
6	Fazit und Ausblick	21
7	Literatur- und Quellennachweise	22
8	Tabellenverzeichnis.....	24
	Anhang I: Interviewleitfaden zur Befragung von jungen Unternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand	25
	Anhang II: Ergebnis der Kategorisierung auf Grundlage der Interviewrohdaten: Katalog hemmender und fördernder Faktoren	32

1 Hintergrund und Fokus der Studie: Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen ist europaweit im Jahr 2002 um 10,7% angestiegen. Im Dienstleistungsbereich, zu dem auch zum Teil der Informations- und Kommunikationsbereich gehört, stiegen sie von 37,8% auf 40,6% und damit am höchsten von allen betrachteten Bereichen. In Deutschland stiegen sie um 16,4% und der Dienstleistungsbereich gehört zu den am meisten betroffenen. Bei Unternehmen im Alter zwischen bis zwei Jahren sowie im Unternehmensalter zwischen zwei und vier Jahren liegt der Insolvenzanteil bei jeweils ca. 18 %. Daraus folgt: Nicht jede Existenzgründung ist erfolgreich, denn viele dieser Neugründungen verpassen die solide Stabilisierung zu einem Kleinunternehmen oder den Schritt zu einer stetigen Entwicklung hin zu einem mittelständischen Unternehmen [BMWA 2003; NZZ 2003; SECO 2000].

Hier setzt das geplante Forschungsvorhaben, das den Anlass für die Durchführung dieser Studie darstellt, mit einem pragmatischen Lösungskonzept an. Mit dem Vorhaben zur Sicherung und Weiterentwicklung von Jungunternehmen - definiert als Unternehmen zwischen Start-up und konsolidiertem kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen (KMU) - soll ein stabilitäts- bzw. wachstumsförderndes Methodenportfolio erarbeitet werden, welches allen Jungunternehmen, aber auch Start-ups, KMU, Banken und weiteren Geldgebern zur Verfügung gestellt werden kann. Dies schafft die Grundlage zur Entwicklung und Optimierung aller Aktivitäten und Programme mit dem Ziel, eine solide Mittelstandsstruktur und -kultur zu bilden.

Das Konzept greift mittels angewandter und interdisziplinärer Forschung die Probleme junger Unternehmen auf, insbesondere beim Übergang von Start-up zum konsolidierten und später zum kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Hierbei sollen nun primär solche Unternehmen als Jungunternehmen im Fokus stehen, die die Gründungsphase überstanden, nicht älter als fünf Jahre sind, und die auf dem Weg sind, ein konsolidiertes KMU zu werden, wobei diese Konsolidierung entweder in Form eines Mikrounternehmens oder in Form eines auf Wachstum ausgerichteten KMU anvisiert wird.

Um diesem Anspruch der Unterstützung von Jungunternehmen in der skizzierten kritischen Entwicklungsphase jedoch zielgerichtet und effektiv gerecht werden zu können, ist es zunächst erforderlich, sich einen umfassenden Überblick über die primären Problembereiche von Jungunternehmen in dieser Konsolidierungsphase zu verschaffen. Dazu ist zum einen eine umfangreiche Literaturrecherche erforderlich¹. Zum anderen ist jedoch – insbesondere mit Blick auf die Aktualität und Praxisrelevanz der Ergebnisse – die Durchführung einer explorativen Studie bei der Zielgruppe von Jungunternehmen, und zwar mit einer spezifischen Fokussierung auf solche Unternehmen der IT- und Telekommunikationsbranche, sinnvoll und zielführend.

¹ Die Ergebnisse der Literaturlauswertung sind im korrespondierenden Forschungsantrag umfassend wiedergegeben und berücksichtigt.

2 Forschungsfragen der Untersuchung

Primäres Ziel der Studie ist es, einen Überblick über die aktuellen und ggf. auch temporär in der Unternehmensgeschichte relevanten Problemfelder, -ursachen und Unterstützungsbedarfe von Jungunternehmen der IT- und Telekommunikationsbranche im Übergang zum konsolidierten Mittelstand zu gewinnen. Dazu ist es, wie die Literatur belegt [FISCHER 1993; IQ CONSULT 2003; ISG 1997; VOLKHOLZ ET AL. 2003], erforderlich, detaillierte Informationen zu bekommen und auszuwerten im Hinblick auf:

- **Allgemeine Betriebsdaten und die Gründungsgeschichte**
Insbesondere von Interesse sind hier Aspekte wie das Unternehmensalter, die Rolle der Gründer sowie die konkreten Geschäftsfelder des Unternehmens, da hieraus ggf. die Grundlage für eine Clusterung von Unternehmen bzw. eine mögliche Korrelation zu konkreten Problembereichen und Unterstützungsbedarfen zu finden ist.
- **Unternehmenskennzahlen und Unternehmensentwicklung seit der Gründung**
Umsatzentwicklungen, Entwicklungen des Produktportfolio sowie der Kunden-, Personal- und Organisationsstruktur stellen ebenso relevante Bereiche dar wie die Fragen nach Innovationen und IT, Kommunikation und Wissen im Unternehmen, wenn es darum geht, die Unternehmensentwicklung zu charakterisieren zu abzubilden. Ein besonderes Augenmerk hierbei gilt der Identifizierung sich abzeichnender Fehlentwicklungen oder zuspitzender Problemsituationen sowie deren Ursachen.
- **Gezielte Erhebung von Problemen, Problemursachen und Unterstützungsbedarf**
Neben einer offenen Abfrage der Problembereiche, -ursachen und einem ggf. aktuell oder temporär vorhandenen Unterstützungsbedarf sind hier einige – in der Literatur als relevant belegte Themenfelder auf die Relevanz für das spezifische Jungunternehmen hin zu überprüfen [GANZ 2001; FÜGNER 2001; BMWI 2001; MEYER ET AL. 2001; EU 2002]. Explizit angesprochen werden die Punkte: Technologiemanagement, Ablauf- und Aufbauorganisation, einschließlich deren Entwicklung, Führungs- und Managementkompetenz (im Sinne eines General Management), die Unternehmenskultur, das Wissensmanagement, Controlling sowie die Frage nach einer gezielten Strategie des Unternehmens und schließlich Produkt- und Marktaspekte, die bereits den Übergang zur Frage nach der Interaktion mit der Unternehmensumwelt darstellen, denn eine solche Systematisierung darf nicht mit der direkten Unternehmensgrenze enden, sondern muss vielmehr auch den Aspekt des Austauschs und der Interaktion mit der Unternehmensumwelt mitberücksichtigen. In diesem Sinne sind hier Aspekte wie die Marktentwicklung, die Liquidität (unter der Perspektive der Zusammenarbeit mit Geldgebern) sowie etwaige Kooperationsnetzwerke mitzuprüfen.

3 Methode der Datenerhebung und –auswertung

3.1 Die Grundidee einer explorativen, primär qualitativ angelegten Studie

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die unterschiedlichen Problemfelder und –ursachen von Jungunternehmen ebenso wie korrespondierende Unterstützungsbedarfe dieser Zielgruppe explorativ zu erheben. Bezogen auf das methodische Vorgehen impliziert das einen

verstehenden, hypothesengenerierenden, nicht primär -prüfenden, Ansatz². Diesem Ansatz wird das qualitative Forschungsparadigma gerecht.

Die Unterscheidung qualitativer und quantitativer Analyse anhand der Begriffsform beschränkt sich auf die Festlegung, dass von quantitativer Analyse gesprochen wird, „sobald Zahlbegriffe und deren Inbeziehungsetzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung und Auswertung verwendet werden,...“ [MAYRING 1988]. Von qualitativer Analyse wird demnach in allen übrigen Fällen gesprochen, wenn die o.g. Zahlbegriffe nicht verwendet werden. Hieraus ergibt sich eine Gegenüberstellung quantitativer, also metrischer Begriffe und (klassifikatorischer) qualitativer Begriffe im Sinne von Klassenbezeichnungen. Eine solche Zuordnung zu inhaltlichen Klassen bringt immer auch eine mehr oder weniger ausführliche Berücksichtigung oder Beschreibung der Merkmale mit sich, die für die Zuordnung zu der jeweiligen Klasse ausschlaggebend sind.

Betrachtet man den Verlauf einer qualitativen im Vergleich zu einer quantitativen Untersuchung, ist festzustellen, dass letztere linear aufgebaut ist. Auf die Formulierung einer theoretisch begründeten Hypothese folgt die Operationalisierung als Voraussetzung für eine empirische Überprüfung. Mit Hilfe einer solchen inferenzstatistischen Prüfung wird abschließend auf der Grundlage des Beobachteten entschieden, ob die aufgestellte Hypothese für die Grundgesamtheit in der Population Gültigkeit besitzt, oder ob die Hypothese verworfen werden muss. Der Ablauf dieses Verfahrens ist weitestgehend standardisiert. In qualitativen Untersuchungskontexten steht dagegen die Prozesshaftigkeit im Vordergrund. Auf jede Phase des Forschungsprozesses folgt die Reflexion des Schrittes und die Entscheidung über das weitere Vorgehen, ein verbindlicher Leitfaden ist nicht vorgegeben. Der Forschende hat demnach im Verlauf einer qualitativen Analyse ungleich mehr Freiheitsgrade als in einem quantitativ angelegtem Untersuchungsdesign. Der Untersucher selbst und damit dessen subjektiver Einfluss auf den Prozess werden damit zu einem zentralen Aspekt [FLICK 1998]. Flick betont jedoch, dass die einzelnen Schritte nicht unabhängig voneinander sind, sondern dass „Bei qualitativer Forschung ... die wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Bestandteile des Forschungsprozesses in stärkerem Maß gegeben bzw. zu berücksichtigen“ ist, da die Elemente aufeinander abgestimmt sein müssen [FLICK 1998]. Am Beispiel der gegenstands begründeten Theoriebildung veranschaulicht Flick die Schritte und Prinzipien eines zirkulären Forschungsprozesses. Im Fall der gegenstands begründeten Theorieentwicklung steht am Anfang des (zirkulären) Prozesses nicht die theoriegeleitete Formulierung von Hypothesen. Vielmehr stellen Theorien im Sinne von Hintergründen in Bezug auf das Thema in diesem Kontext so etwas wie die Perspektive dar, aus der die im folgenden erhobenen Daten betrachtet werden. Die Ergebnisse der Auswertung der erhobenen Daten, beispielsweise in Form eines Kategoriensystems, führen in diesem Fall zum einen zu einer Bestätigung, Vertiefung oder Revidierung der Perspektive, zum anderen werden weitere Fragestellungen im untersuchten Themenkomplex aufgeworfen. Diesen Fragestellungen mit Hilfe einer erneuten Datenerhebung und –auswertung nachzugehen, stellt eine weitere Phase des Prozesses dar. Hypothesen werden folglich eher ständig neu generiert als geprüft. Die Ableitung einer Theorie entspricht dabei der Beschreibung einer immer wieder aktualisierten Ver-

² Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Studie können dann in einem nächsten Schritt differenzierte Hypothesen formuliert und empirisch fundiert überprüft werden.

sion der oben beschriebenen Theorie im Sinne einer Perspektive auf den untersuchten, komplexen Gegenstand.

Mayring schlägt weiterführend eine „Überwindung des Gegensatzes qualitativ-quantitativ“ vor [MAYRING 1988]. Dazu soll zunächst als qualitativer Schritt ein Kategoriensystem auf das Datenmaterial angewendet werden, hierauf können dann „quantitative Analyseschritte folgen, sie müssen es aber nicht“ (ebenda). Realisiert wird diese methodische Anregung in der vorliegenden Studie, indem zum einen mittels qualitativer Inhaltsanalyse ein Kategoriensystem gebildet wird, zum anderen jedoch auch subjektive Ratings der Problemrelevanz von zwölf vorgegebenen potentiellen Problemfeldern für Jungunternehmen erhoben und ausgewertet werden.

Das Forschungsprojekt fokussiert zunächst auf junge Unternehmen der IT-/Telekommunikationsbranche, da hier aufgrund kurzer Produktzyklen und einer hohen Anzahl an Insolvenzen sowie Neugründungen in den letzten Jahren schnell ein umfassendes Ergebnis zu ermitteln ist [FINE 1998]. Somit wurde auch hier aufgrund forschungsökonomischer Gründe in qualitativen Projekten auf eine repräsentative Stichprobe verzichtet, die allerdings im Anschluss einer besonderen Argumentation und Analyse zur Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse bedarf [MAYRING 2001]. Dies geschieht in diesem Forschungsprojekt durch einen projektbegleitenden Ausschuss(PA), der die Übertragbarkeit auf andere Branchen sicherstellt. Es scheint eine gute Kombination zu sein, ein idealtypisches Forschungsablaufmodell an einigen Punkten zu erweitern, um so auch qualitativen Punkten Platz zu gewähren [MAYRING 1999a], um dann im Endeffekt beide Ansätze auf einem höheren Niveau zu integrieren. Der qualitative Fokus geschieht in dieser Studie mittels einer Kategorisierung in sogenannte Oberkategorien, als nächstes über axiales Kodieren mittels Differenzierung der einzelnen Kategorien und dann erfolgt ein selektives Kodieren, um eine Kernkategorie auf höchstem Abstraktionsniveau zu erkennen und letztendlich eine Theorie zu formulieren. Hier werden in großem Maße die erhöhten Freiheitsgrade deutlich, die der qualitativen Analyse zugrunde liegen und gerade diese interpretativ orientierten Ansätze stellen eine besondere Stärke der qualitativen Analyse dar, da sie die Vorformulierung eines Vorverständnisses vom Interpretieren fordern [MAYRING 2001]. Wichtig ist bei der Kombination qualitativer und quantitativer Forschung, die Bereitschaft, Fragestellungen zu akzeptieren, die aber noch nicht die möglichen Ergebnisse antizipieren, um so auch qualitativen Projekten ein gemeinsames Dach zu bieten. Andererseits ist dieser Schritt in der erweiterten Form für manche qualitative Projekte eine Möglichkeit mehr wissenschaftliche Stringenz zu gewinnen. Zudem gewinnt solche Forschung durch den Einbezug qualitativer Analysestrategien an Offenheit und damit auch an Alltagsnähe. Vorgefasste Konzepte (Hypothesen) werden stärker in Frage gestellt, die Verbindung mit dem Gegenstand der Untersuchung wird während des gesamten Forschungsprozesses, nicht nur in der (sonst meist an Hilfskräfte delegierten) Erhebungsphase aufrecht erhalten [MAYRING 2001]. Qualitativ orientierte Forschungsprojekte gewinnen durch die oben expliziten Verbindungsmöglichkeiten zunächst an Transparenz und methodischer Stringenz. Der instrumentell-technische Charakter von Forschungsstrategien wird stärker unterstrichen, wenngleich dies bei einer Übertreibung neue Gefahren birgt (Vernachlässigung der Forscher-Subjekt-Interaktion). Damit wird die Forschung stärker intersubjektiv nachvollziehbar und überprüfbar. Weiterhin gewinnt qualitativ orientierte Forschung durch Hinzuziehen quantitativer Analyseschritte in aller Regel an Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse. Diese Systematisierungen und Generalisierungen geben Argumente an die

Hand gegen die Vorwürfe mangelnder Wissenschaftlichkeit, wie sie heute noch vor allem in der Psychologie gegen qualitative Forschung erhoben werden [MAYRING 2001].

3.2 Erhebungsmethode: Teilstandardisierter Fragebogen / Interviewleitfaden

Dem Anspruch, theoriegeleitet und gleichzeitig – gegenstandsangemessen – offen und explorativ das Themenfeld zu erschließen, wird als Erhebungsmethode insbesondere ein teilstandardisierter Fragebogen bzw. ein Interviewleitfaden gerecht. Hierbei handelt es sich um einen zum Teil vorgegebenen Fragebogen bzw. Interviewleitfaden, wobei der Interviewer in einem gewissen Maße den Ablauf bzw. die Fragen des Interviews noch beeinflussen kann.

In der konkreten Durchführung der Datenerhebung ist daher der im ANHANG I dargestellte und für den Untersuchungskontext auf der Grundlage der genannten Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 2) spezifisch entwickelte teilstandardisierte Fragebogen / Interviewleitfaden zum Einsatz gekommen. Dieser enthält sowohl geschlossene (inkl. subjektive Ratings erhebende) Fragen als auch offene Fragen bzw. Erzählaufforderungen. Aus Gründen der Verständlichkeit wurde dieses Dokument dem überwiegenden Teil der Befragten zunächst vorab im Sinne eines Fragebogens zur Beantwortung bzw. zur Vorbereitung eines Interviews zur Verfügung gestellt, und anschließend ein Telefoninterview entlang des Fragenkatalogs mit den vorab informierten Personen durchgeführt.

3.3 Auswertungsmethoden

Im Hinblick auf die Auswertung des so gewonnenen Datenmaterials sind vier Hauptaspekte zu nennen:

- Deskriptive Charakterisierung der Fakten zu allgemeinen Betriebsdaten, Gründungsgeschichte, Unternehmenskennzahlen und –entwicklung, die in erster Linie entlang von geschlossenen Fragen erhoben wurden (vgl. Abschnitt 5.1);
- Kategorisierung (als Form der qualitativen Inhaltsanalyse) (vgl. Abschnitt 5.2) und – damit in der vorliegenden Studie eng in Bezug stehend –
- Formulierung erster hemmender und fördernder Faktoren (im Sinne von Unterkategorien), die sich bezogen auf die Entwicklung von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand aus den Daten ableiten lassen zur Auswertung der mittels offener Fragen und Erzählaufforderungen erhaltener Rohdaten (vgl. ebenfalls Abschnitt 5.2) sowie schließlich
- erste Betrachtung der Ratings/Häufigkeiten, mit denen die Problemrelevanz zu zwölf vorgegebenen Bereichen entlang einer fünfstufigen Antwortskala von den 16 Befragten eingestuft worden ist (vgl. Abschnitt 5.3).

Die methodischen Hintergründe der drei letzteren Auswertungsaspekte werden im Folgenden differenzierter ausgeführt.

Kategorisierung als Form qualitativer Inhaltsanalyse

Für eine inhaltliche Analyse und Interpretation der gewonnenen Daten ist zunächst unbedingt eine sinnvolle Datenreduktion erforderlich. Diese sollte theoriegeleitet erfolgen, da ein methodisch begründetes Vorgehen bei der Datenanalyse eine Voraussetzung für die spätere Interpretation und Diskussion der Ergebnisse darstellt.

Da es sich bei den vorliegenden Rohdaten, wie oben beschrieben, um narrative Daten aus teilstandardisierten Interviews, also um *qualitative*, verbale Daten, handelt, bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse als „klassische Vorgehensweise zur Analyse von Textmaterial“ an [FLICK 1998]. Als primäres Ziel führt Flick die *Reduktion* des ursprünglichen Textmaterials an und bezeichnet die *Verwendung von Kategorien* in diesem Zusammenhang als ein wesentliches Kennzeichen dieser Methode.

Als Formen der Kategorisierung stehen das thematische und das theoretische Kodieren zur Verfügung. Während jedoch das thematische Kategorisieren darauf abzielt, gruppenspezifische Sichtweisen herauszuarbeiten, ist das Ziel des theoretischen Kodierens die Entwicklung einer gegenstandsbegründeten Theorie. Zwar sollen auch im Rahmen dieser Arbeit im weiteren Verlauf des Auswertungsprozesses Substichproben gegenübergestellt werden, das Hauptaugenmerk liegt jedoch nicht auf der Differenzierung sondern auf der Formulierung von allgemeingültigen Kriterien zur Arbeitssystemgestaltung, so dass sich das theoretische Kodieren als Methode der Wahl herauskristallisiert.

Um ausgehend von der vorliegenden textualen Datenbasis eine Theorie aufbauen oder daraus theoretische Schlüsse ziehen zu können, sieht das theoretische Kodieren folgende drei Prozeduren vor:

- Offenes Kodieren:
Hierzu wird das Datenmaterial in Sinneinheiten gegliedert, und diese Aussageelemente dann mit Codes versehen, d.h. mit (Ober-)Begriffen, die die Bedeutung der Kategorie möglichst treffend beschreiben. Leitfragen, die an das Datenmaterial gestellt werden, sind dabei sehr hilfreich.
- Axiales Kodieren:
Hierunter wird die Differenzierung einzelner Kategorien verstanden, dazu zählen aber auch Aussagen über Zusammenhänge zwischen Oberbegriffen und zugehörigen Unterkategorien oder auch zwischen Oberbegriffen, etwa im Sinne von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Textstellen und beispielhafte Aussagen sollten diese Aussagen stützen.
- Selektives Kodieren:
Versucht wird hier die Identifizierung einer Kernkategorie auf höchstem Abstraktionsniveau. Einzelne Personen oder Interviews sind dabei ohne Bedeutung, wesentlich ist die Formulierung einer Theorie.

Die Verwendung dieser Verfahren erfolgt dabei nicht chronologisch und streng voneinander isoliert, sondern im Kontext. Besonders das Axiale Kodieren macht deutlich, dass unter Ka-

tegorisierung nicht einfach die Formulierung von Kategorien zu verstehen ist, sondern vielmehr die Beschreibung von Oberbegriffen und Unterkategorien, deren hierarchische Struktur sowie die Beschreibung eines Begriffs- und Beziehungsnetzes zwischen verschiedenen Oberbegriffen und Unterkategorien.

Neben der Entwicklung einer Theorie in dieser Form, die aufgrund des zirkulären, hypothesengenerierenden Charakters des qualitativen Forschungsprozesses zunächst nur als vorläufige Version verstanden werden kann, wird anhand des Kodierens deutlich, welche weiteren Datenerhebungen zur Prüfung oder Differenzierung der theoretischen Annahmen notwendig sind.

Katalog hemmender und fördernder Faktoren

Phasen und Kraftfelder in Veränderungsprozessen

Wenn die Frage danach gestellt wird, wie sich Unternehmen entwickeln, und wie der Übergang zum konsolidierten Mittelstand sich für diese Unternehmen vollzieht, kann diese Frage nur dann gegenstandsangemessen beantwortet werden, wenn die *Prozessperspektive* als eine Sichtweise mit in die Untersuchung einbezogen wird. Um diesen Prozess wiederum zu verstehen, ist es erforderlich, eine modellhafte Vorstellung von organisationalen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu haben. Als eine solche theoretische Grundlage für die modellhafte Vorstellung von Veränderungsprozessen kann das Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1963) herangezogen werden. Lewin betrachtet Veränderungen als Dreischritt, bestehend aus drei Phasen: Unfreeze, Move und Refreeze. Eine Anpassung des Modells schlägt Petzold (2001) vor. Bezugnehmend auf den Wandel in der Dynamik von Märkten und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen argumentiert er, dass der Veränderungsprozess in Organisationen aufgrund der Anforderungen aus der Systemumwelt zunehmend zu einem *permanenten* Prozess werden muss. Damit verbunden sein muss auch ein Umdenken in Bezug auf die Phasen des Veränderungsprozesses. Petzold schlägt daher vor, die dritte von Lewin beschriebene Phase des „Refreeze“ nicht mehr als eine Phase des Festschreibens eines neuen erreichten Niveaus und damit eines Sicherns gegen erneute Veränderungen zu verstehen, sondern vielmehr als „Keep-Mooving-Phase“ [PETZOLD 2001: 82 f.]

Neben der Differenzierung in diese drei Phasen ist noch ein weiterer Aspekt der modellhaften Annahmen von Lewin zentral, nämlich die Idee des Kraftfeldes. Lewin greift dabei auf eine naturwissenschaftliche Analogie zurück und sieht Veränderungsprozesse in sozialen Systemen (und damit auch Veränderungsprozesse in Organisationen) im Kontext eines Kraftfeldes. Ausgehend von diesem Grundgedanken wirken in Bezug auf den Veränderungsprozess, so Lewin, fördernde und hemmende Kräfte, nach Lewin Kräfte, die den *Veränderungsprozess fördern* bzw. Kräfte, die den *Veränderungsprozess hemmen*.

Fördernde und hemmende Faktoren für Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

Das zentrale Thema dieser Studie ist jedoch *nicht* die Betrachtung organisationaler Veränderungsprozesse im Allgemeinen, sondern vielmehr die Frage danach, welche Faktoren und Entwicklungen ein Jungunternehmen in der Übergangsphase zum konsolidierten Mittelstand hemmen bzw. fördern. Diese in einem ersten Entwurf aus dem erhobenen Datenmaterial

abzuleiten stellt eine zielführende erste Annäherung an die perspektivisch angestrebte Entwicklung von Unterstützungswerkzeugen und Handlungshilfen für die spezifische Zielgruppe von Unternehmen dar. Im Sinne der Kategorisierung können die hemmenden und fördernden Aspekte dabei gleichsam als Unterkategorien interpretiert werden.

Betrachtung von Häufigkeiten als Schnittstelle zwischen qualitativem und quantitativem Ansatz

Als erster quantitativer Analyseschritt soll im Rahmen dieser Studie zum einen eine deskriptive Darstellung/Auswertung der subjektiven Gewichtung der unter 2 skizzierten Gesichtspunkte erfolgen. Zum zweiten wird eine zahlenmäßige Betrachtung der Nennungshäufigkeiten bezogen auf die hemmenden und fördernden Faktoren (korrespondierend mit der Idee von Unterkategorien) erfolgen, d.h. es wird gezählt, wie viele Interviewpartner Aussagen zur jeweiligen Kategorie machen (Ergebnisse siehe Kapitel 5.2).

4 Stichprobe, Befragte und resultierende Datengrundlage

Es wurden insgesamt 16 Unternehmen befragt. Im Folgenden ist die genaue Branche der einzelnen Unternehmen aufgeführt (vgl. Tabelle 1):

Branche / Geschäftsfeld	Anzahl der befragten Unternehmen
Softwareentwicklung (individuell)	1
IT Consulting und Softwareentwicklung	3
IT Service	1
IT	4
Softwareherstellung und IT-Dienstleister	1
Multimedia, IT	2
IT (Kommunikation), IT Unternehmensberatung für Flugindustrie, Tourismusbranche	1
Internet, IT, Kommunikation	1
Unternehmensberatung	1
Softwareentwicklung & Vertrieb, Hardware Vertrieb	1

Tabelle 1: Branche/ Geschäftsfeld der befragten Unternehmen

Aufgrund des erforderlichen umfangreichen Wissens zu Unternehmensinterna wurde dieses Interview durchweg mit der Führungsebene bzw. den Gründern der jeweiligen Unternehmen geführt. Die Interviews dauerten jeweils zwischen einer und zwei Stunden, sodass umfangreiches qualitatives Datenrohmaterial entstanden ist, das der im Folgenden skizzierten Auswertung zu Grunde liegt. Darüber hinaus wurde die Problemrelevanz zu zwölf vorgegebenen Bereichen (vgl. Fragebogen im ANHANG I) entlang einer fünfstufigen Skala von den Befragten quantitativ angegeben.

5 Darstellung der Ergebnisse

5.1 Allgemeine Betriebsdaten, Gründungsgeschichte, Unternehmenskennzahlen und -entwicklung

Als Kapitalgesellschaften wurden insgesamt 12 Unternehmen gegründet, wovon 11 GmbHs sind und ein Unternehmen eine AG. Ein Unternehmen entschied sich für die gemischte Rechtsform als GmbH & Co KG. Als Personengesellschaft wurde ein Unternehmen gegründet, und zwar in Form einer OHG und ein Unternehmer gab an freiberuflich tätig zu sein. Eine Nennung fehlt. Von diesen Unternehmen bestand eines bereits 15 Jahre, drei weitere bestanden zehn Jahre und länger, zwei Unternehmen bestanden fünf Jahre und länger, zwei Unternehmen wurden vor 4 sowie zwei weitere vor drei Jahren gegründet. Eines der Unternehmen ist genau 2 Jahre alt und fünf Unternehmen wurden vor einem Jahr gegründet.

Als Spin- Off Unternehmen sind 7 der 16 Unternehmen entstanden. Die Zahl der Gründer des Unternehmens variiert zwischen einem und drei Gründern, wobei die meisten der Unternehmen von nur einer Person gegründet wurden.

Sechs Unternehmen wurden jeweils von einer Person gegründet, fünf Unternehmen wurden durch zwei Personen gegründet und drei Unternehmen wurden von drei Personen gegründet. Bei zwei Unternehmen war die Zahl der Gründer nicht angegeben. Wurde das Unternehmen von einem Gründer aufgebaut, nahm dieser auch die Position des Geschäftsführers ein, im Falle von zwei Gründern war die Aufteilung entweder kaufmännisch und fachlich (dies gaben zwei der Unternehmen an) oder ein Partner befasste sich mit der Entwicklung, wohingegen sich der andere hauptsächlich mit dem Vertrieb befasste (dies gab ein Unternehmen an). Bei den anderen Unternehmen fehlte diese genaue Differenzierung, wer welche Position einnahm. Im Falle von drei Gründern war bei einem der drei Unternehmen die Einteilung wie folgt: Finanzen/ Marketing, Entwicklung/ Forschung und Vertrieb/ Business Development.

Insgesamt zwei der 16 Unternehmen erhielten finanzielle oder sonstige externe Unterstützung bei der Gründung, 13 gründeten ihr Unternehmen ohne finanzielle oder sonstige externe Unterstützung, ein Unternehmen machte zu dieser Thematik keine Angabe.

5.2 Problemfelder, Problemursachen und Unterstützungsbedarf: Entwickeltes Kategoriensystem

Ergebnis der Kategorisierung von Rohdaten ist ein Kategoriensystem, das verschiedene Problemfelder als Oberkategorien benennt. Bezogen auf die Entwicklung von Jungunternehmen genannte Lösungsansätze bzw. –ursachen sind darin als fördernde bzw. hemmende Faktoren im Sinne von Unterkategorien berücksichtigt (vgl. Tabelle 4 bis Tabelle 7 im ANHANG II).

Nach eingehender Betrachtung der Literatur und aktueller Statistiken sowie intensiver Befragung von Jungunternehmen ergeben sich die größten Probleme in den Bereichen: Finanzen/Kapital, Mensch, Organisation und Technik. Das entwickelte Kategoriensystem mit fördernden und hemmenden Faktoren mit Unterkategorien wurde sowohl für fördernde als auch für hemmende Faktoren folgendermaßen unterteilt:

Mensch:

- Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung
- Führungs- und Managementkompetenz
- Wissensmanagement und Wissensweitergabe

Organisation:

- Unternehmenskultur
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Unternehmensentwicklung/ Unternehmensstrategie
- Kundenzugang, Marktorientierung, Trenderhebung
- Netzwerke

Technik

- Interner Technikeinsatz

Produkt

- Produkt, Technologie, Markt

Externe Beratung/ Unterstützung

Analyse fördernder Faktoren im Bereich „Mensch“

Betrachtet man diesen Faktor, wird deutlich, dass bei der 16 Unternehmen hinsichtlich der **Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung** ein Training-On-the-Job als fördernden Faktor sehen, allerdings fand dies bei 4 dieser 9 Unternehmen in Kombination mit Schulungen während einer Einarbeitungszeit, mit Coaching durch das Unternehmen, sowie internen und externen Schulungen statt.

Beim alleinigen Training-On-the-Job wird dem Mitarbeiter quasi von Beginn an einer herausfordernde Aufgabe gestellt und er sofort in die Abteilung integriert. Des Weiteren bekommen die Mitarbeiter meist ein höheres Einstiegsgehalt. Nachteilhaft müssen allerdings hierbei die kurze Orientierungsphase, die häufig viel zu schnelle Einarbeitung und der meist fehlende Überblick über das Gesamtunternehmen und seine Strukturen gesehen werden. Zudem werden keine zusätzlichen vom Arbeitgeber finanzierten Qualifikationen angeboten. Mit an-

deren Worten scheint die Kombination mit Schulungen, die 4 dieser 9 Unternehmen noch zusätzlich integrieren, ein sinnvoller Weg zu sein.

2 der 16 Unternehmen erachten bezüglich der Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung die bereits mit gebrachten Erfahrungen als einen die Entwicklung des Unternehmens fördernden Faktor. Welche Bereiche diese Erfahrungen abdecken sollen, wird nicht genauer erläutert.

Ein Unternehmen erachtet eine hohe technische Kompetenz auf Seiten der Gründer als einen fördernden Faktor.

Die restlichen 4 Unternehmen sehen bei der Mitarbeiter/Kompetenzentwicklung vor allem hohe Ausgaben für die Personalentwicklung und Schulungen als wichtigen fördernden Faktor an.

Hinsichtlich der **Führungs- und Managementkompetenz** waren 4/5 Gesellschafter eines Unternehmens zuvor gemeinsam an der Universität in einem Gründerverein und hatten durch Praktika erste Erfahrungen sammeln können, was sich durchaus fördernd einstufen lässt.

2 Unternehmen setzen einen Fokus auf bereits erworbene Führungserfahrungen aus anderen Firmen, welche ins neu gegründete Unternehmen mit eingebracht werden können.

In 3 Unternehmen wurden Führungskräfte-seminare bzw. Weiterbildungen als wichtiger, die Entwicklung des Unternehmens fördernder Faktor angesehen.

Die Führungs- und Managementkompetenz sahen 3 Unternehmen insgesamt als sehr relevanten Faktor an.

Bezüglich des **Wissensmanagements und der Wissensweitergabe** gaben 3 Unternehmen an, dass sie bezüglich der Wissensverteilung und -weitergabe keine Probleme haben und die Informationen gut zugänglich für alle Mitarbeiter sind.

Bei einem Unternehmen erfolgte die Wissensweitergabe lediglich rudimentär über das Intranet.

Für 4 Unternehmer war Wissensmanagement ein sehr relevanter Faktor innerhalb der Firmenstruktur.

In der Aufbauphase eines Wissensmanagementsystems befanden sich 2 Unternehmen.

Bei einem weiteren Unternehmen war Wissensmanagement direkt von Anfang an im Fokus des Interesses und wurde als fester Bestandteil in die Unternehmensstruktur mit eingegliedert.

Die Art der Wissensweitergabe erfolgte bei 3 Unternehmen persönlich, durch regelmäßige Treffen und Vorstellung der Projekte gegenseitig. 3 Unternehmen arbeiten mit dem Intranet als Informationsquelle und Wissensweitergabemöglichkeit. Ein Fokus auf interne Aus- und Weiterbildung legten 3 Unternehmen.

Analyse fördernder Faktoren im Bereich „Organisation“

Der Begriff **Unternehmenskultur** ist ein weit gefächelter Begriff und bezeichnet im Wesentlichen Ideen, Vorstellungen und Werte, die die Organisationsmitglieder gemeinsam verfolgen, und die das Handeln steuern. Als einen Aspekt, der die Unternehmenskultur mitbestimmt, kann das Organigramm bzw. die Hierarchieebenen eines Unternehmens gesehen werden. Hier wurde in einem Unternehmen angegeben, dass nur eine Hierarchieebene existiert und in einem weiteren Unternehmen herrschen keine großen Hierarchien vor.

Eines der Jungunternehmen war ein Familienunternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern, in dem die Abhängigkeit vom Chef als sehr hoch eingestuft wurde. Die hohe Relevanz einer eigenen Unternehmenskultur wurde von 4 Unternehmern nochmals explizit betont.

Hinsichtlich der **Aufbau- und Ablauforganisation** wurde von einem Unternehmen eine Führungsspanne von bis zu 10 Mitarbeitern aufgebaut, welche in engem Zusammenhang mit der Führung des Unternehmens stehen.

In einem der Jungunternehmen wurde vor 3 Jahren ein Führungskreis eingeführt, in dem die Mitarbeiter als Führungskräfte eine hohe Verantwortung tragen.

Ein Unternehmer betont die langsame Entwicklung, die Chancen besser wahrnehmen lässt und Risiken verringert. Bei einem Jungunternehmer wird die Aufbauorganisation mittels des Mitarbeiterstatussees innerhalb der Entwicklung beschrieben. In der Wachstumsphase wurden 2 neue Mitarbeiter eingestellt, in der Schrumpfungsphase musste man sich von einem Mitarbeiter trennen, wobei in dieser Phase eine zweite Führungsebene (Bereichsleiter) mit einbezogen wurde. Die Relevanz von Organisationsentwicklung wurde von 3 Jungunternehmern betont, wobei diese bei einem Jungunternehmer gleichzeitig ein großes Problem darstellte.

Die **Unternehmensentwicklung bzw. die Unternehmensstrategie** ist ein weiterer wichtiger fördernder Faktor bezüglich der Unternehmensentwicklung, wobei 4 Unternehmer die besondere Relevanz hervorhoben.

Ein Unternehmen behielt sich dabei die Konzentration auf Kernkompetenzen vor.

Bei einem anderen Jungunternehmen wurde auch an der zu Beginn eingeschlagenen Unternehmensstrategie keine Änderungen vorgenommen, allerdings wurde in einem Fall die Unternehmensstrategie durch die Umänderung von einer Projektfirma in eine Produktfirma geändert.

Ein weiteres Jungunternehmen wurde während der Entwicklung in eine GmbH umgewandelt. Auf das Angebot standardisierter Dienstleistungen setzt ein Jungunternehmer.

Ein weiterer wichtiger Faktor, den es zu analysieren gilt, ist die Art des **Kundenzugangs**, die **Marktorientierung und die Trenderhebung** der Jungunternehmen. Gerade hier ist ein Fokus bezüglich der Unternehmensentwicklung zu setzen, da bekanntlich die Nachfrage das Angebot bestimmt und umgekehrt und ohne genaue Analyse dessen die Entwicklung eines Unternehmens kritisch betrachtet werden muss. In diesem Bereich kann man verschiedenen Aspekte unterscheiden, dies ist zum einen „Wie werden die Kundenkontakte gewonnen?“, „Wie werden diese aufrecht gehalten?“ und „Wie erfolgt die Trenderhebung? bzw. „Inwieweit findet eine Marktorientierung statt?“. Die Gewinnung von Kundenkontakten erfolgt bei den

Jungunternehmen durch: einen Multimedia-Award; durch ein Leuchtturmprojekt in Norddeutschland als Werbung; durch Mailings (4); allgemein durch Marketing (3); durch Empfehlungen (5); durch die Herausgabe von Artikeln; durch Präsenz auf Messen (2); Kaltaquise mittels Marketingagentur (2); über Forschungsprojekte; direkte Gespräche und über Internet-Anfragen. Die Art des Kundenzugangs beschrieb ein Jungunternehmer mit „nicht strategisch, sondern zufällig“.

Ein weitere wichtiger Punkt ist die Aufrechterhaltung der Kundenkontakte, dies geschieht bei 4 Unternehmen durch den persönlichen Kontakt, in einem anderen Fall durch Subunternehmer, zudem stellt das Halten von Stammkunden einen wichtigen Punkt dar. Bei einem Unternehmen findet ein Fokussierung auf 3-4 Schlüsselkunden statt. Ein anderes Unternehmen setzt auf den ständigen Kontakt mit Kunden im Rahmen von Customizing- Projekten und durch kontinuierliche Service-Verträge.

Ein letzter wichtiger Punkt in diesem Bereich ist die Art der Trenderhebung und die Marktorientierung. Hier wurden durch die Jungunternehmer folgende Aussagen getätigt: ein Jungunternehmen bezeichnet sich als Trendsetter, absolut/weltweite Neuheit; absolut marktorientiert/ Marktorientierung hohe Relevanz (4); Trenderhebung über Fachzeitschriften (2); Trenderhebung über persönliche Kontakte/ Gespräche mit Kunden (5); Trenderhebung über aufmerksame Beobachtung der Marktentwicklungen (3); Trenderhebung über Fachkonferenzen/ Gremien (3) und enge Verbindung zu Unis, die komplementär sind; Nutzung von Beirat, um rechtzeitig zu sehen, in welche Richtung die Nachfrage geht; Trenderhebung durch Verbandtätigkeiten; Trenderhebung durch Hersteller; Teilnahme an Messen und Trendanalysen von Marktforschern, eigene Recherchen und mittels Berater.

Zwei Unternehmer beschreiben Marktorientierung mit folgendem Satz: „Die Entwicklung eines Produktes für einen Kunden, welches später durch viele Kunden nutzbar sein wird (eventuell mittels kleinerer Abänderungen).“ Ein Jungunternehmer bezeichnet die Markterfahrung und Marktorientierung als weniger relevant im Hinblick auf die Problemrelevanz, die Marktorientierung vollzieht er durch permanente Fein-Justierung des Angebotes auf die Kunden, wobei eine Beeinflussung durch Technologien und Wettbewerber stattfindet.

Der letzte Punkt, welcher unter dem Oberbegriff Organisation zu analysieren ist, sind die **Netzwerke**. Die generelle Relevanz von Kooperationsnetzwerken wird von 3 Unternehmern betont. Als ein fördernder Faktor werden zudem die persönlichen Kontakte gesehen, insgesamt erwähnt von 2 Jungunternehmern. Die Kundenkontakte werden durch Netzwerke gewonnen. Insgesamt werden in diesem Zusammenhang noch soziale Events und vielfältige Meetings von 2 Jungunternehmern genannt.

Ein Unternehmer sieht allerdings das Problem nicht in Kooperationsnetzwerken, sondern seiner Meinung nach sollte das Hauptaugenmerk auf interne Kommunikation gelegt werden.

Hinsichtlich fördernder Faktoren für den internen Technikeinsatz legten 2 Jungunternehmer großen Wert darauf, dass man immer auf dem neuesten Stand ist. Dabei herrschten bei Gründung in 2 Unternehmen IT- Schulungsprogramme vor. Die Informationstechnologie ist bei 2 Unternehmen in letzter Zeit gewachsen. Die Relevanz des Technologieeinsatzes wird von 3 Unternehmern gerade für das Wissensmanagement hervorgehoben, des Weiteren ist der interne Technikeinsatz ein wichtiges Kommunikationswerkzeug (2). Zudem betonen 2

Unternehmer die Wichtigkeit, dass man ein Management für den Technologieeinsatz aufbaut. Daneben wird der Technologieeinsatz für Business Intelligence und für den Vertrieb als bedeutsam beschrieben.

Fördernde Faktoren, die die Unternehmer hinsichtlich **Produkt, Technologie und Markt** genannt haben, sind: Wenig Vorlauf bei der Entwicklung, erst verkaufen, dann produzieren (2); Synchronisation der Produktentwicklung und der Markterschließung (2); wobei selbige bei einem Unternehmen hinsichtlich der Problemrelevanz als weniger relevant eingestuft wurde; Anpassung des Produkts auf Kundenbedürfnisse (2) und auf den Markt; Produkte seien vorwiegend Dauerbrenner; Technologie und Produkt sind ein zentraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit, wobei Dienstleistungen Consulting, Customizing und IT-Services rund um das Produkt sind. Die Relevanz des Technologiemanagements wird generell nochmals von 3 Unternehmen heraus gestellt.

Hinsichtlich der Faktoren **Finanzen und Kapital** gab ein Unternehmer an, keine Verluste verzeichnet zu haben.

Die Investitionen in Sach- und Betriebsmittel waren bei 2 Jungunternehmern gering / machten 20-30%.

Keine bis wenig Ausgaben für Marketing und Absatzvorbereitung gemacht zu haben, gaben 2 Unternehmer an.

Wenig bis keine Investitionen für die Personalentwicklung und Fortbildungsmaßnahmen wurden von 2 Unternehmen getätigt, wobei ein Unternehmen diese Beschränkung der Gelder auf externe Personalentwicklungsmaßnahmen beschränkte. Ein Unternehmer gab lediglich an, Ausgabe für Sach- und Betriebsmittel gemacht zu haben. Die Relevanz finanzieller Liquidität und des Controllings betonten 3 Unternehmer, wobei sich bei 2 Unternehmen die finanzielle Liquidität der Kunden als Problem darstellte und hohe Forderungsausstände zu verzeichnen waren. Ein weiteres Problem sind die zu geringen Kenntnisse über wirtschaftliche Methoden und Fehlentscheidungen. Bei einem Unternehmen allerdings stellt die Liquidität kein Problem dar.

Insgesamt sei hier natürlich anzumerken, dass einerseits das Sparen hinsichtlich finanzieller Mittel einen fördernden Faktor darstellen kann, welcher die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst, allerdings kann gerade das auch ein Unternehmen in die Insolvenz treiben, denn langfristig gesehen stellen Investitionen in den Betrieb und in Personen natürlich ein enormes Kapital dar.

Externe Beratung und Unterstützungen wurden von 2 Unternehmen als fördernd eingestufte Faktoren gesehen. Ein anderer Jungunternehmer nahm externe Beratung und Unterstützung zur Erweiterung seines Qualitätsmanagementsystems in Anspruch.

Analyse hemmender Faktoren im Bereich „Mensch“

Hinsichtlich der **Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung** wird das von 5 Unternehmen genannte Training-On-the-Job auch als hemmender Faktor die Unternehmensentwicklung betreffend eingeordnet.

In einem Unternehmen musste ein Vertriebsangestellter entlassen werden, in einem anderen Unternehmen stellte der Aufbau von Personal in der Entwicklungsphase ein Problem dar.

Ein weiteres Problem waren die fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse in der Wachstumsphase.

Hemmende Faktoren im Bezug auf die **Führungs- und Managementkompetenz** war die mangelnde unternehmerische Ausbildung in den Universitäten.

Auch bei der **Wissensweitergabe** traten bei den Jungunternehmen Probleme auf, teilweise da die Dokumentation nicht vollständig war, teilweise fand nur eine rudimentäre Wissensweitergabe statt und durch projektbedingten Stress war die Mehrung des Wissensstandes unter gleichzeitiger Wahrung des Qualitätsstandards extrem problematisch.

Analyse hemmender Faktoren im Bereich „Organisation“

Hinsichtlich der **Unternehmenskultur** wird als hemmender Faktor betrachtet, dass es in einem Unternehmen eine sehr geringe Meetingkultur gibt.

Ein weiterer Faktor, welcher auch kritisch beäugt wird, ist die hohe Abhängigkeit vom Chef in einem Familienunternehmen, wie sie in einem Jungunternehmen vorherrschte.

Im Bezug zur **Organisation** stellte sich bei einem Jungunternehmer die Organisationsentwicklung als kritisch heraus.

Bei der **Unternehmensentwicklung** war ein Jungunternehmen mit seinem Zeitplan um ein halbes Jahr in Verzug.

Bei einem anderen Unternehmen fand eine Umwandlung zur GmbH statt.

Auch wurde angemerkt, dass es sich gerade in der kritischen Phase der Entwicklung als schwierig herausstellt, Entscheidungen zu treffen.

Insgesamt gaben 6 Unternehmen an, dass **Markterfahrung und Marktorientierung** hoch relevante Problemfelder darstellen, zudem stellte sich auch das Marketing gerade in den kritischen Phasen der Entwicklung als Problem dar. Ein weiterer Faktor, der sowohl fördernd als auch hemmend eingestuft wird, ist die Fokussierung auf 3-4 Schlüsselkunden.

Die hohe Problemrelevanz von **Kooperationsnetzwerken** wurde von 9 Unternehmen herausgestellt.

Analyse hemmender Faktoren im Bereich „Produkt“

Die Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung werden von 5 Unternehmen als hoch relevant hervorgehoben und werden auch als hemmende Faktoren hinsichtlich der Unternehmensentwicklung dargestellt. Das zentrale Problem beschreibt ein Unternehmer mit fehlendem Absatz und schlechter Auftragslage.

Analyse hemmender Faktoren in den Bereichen „Finanzen und Kapital“

Als hemmende Faktoren werden auch die geringen Investitionen in Sach- und Betriebsmittel gesehen werden, die vor allem 2 Jungunternehmer herausgestellt hatten.

Zudem werden die bei 2 Unternehmen minimierten Ausgaben für die Marketing- und Absatzvorbereitung problematisch hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens dargestellt. Ein zusätzliches Problem wird auch in den wenig bis keinen Maßnahmen für die Personalentwicklung und Fortbildungsmaßnahmen gesehen.

2 Unternehmen gaben finanzielle Schwierigkeiten in der Wachstumsphase an bzw. eine lange Zeit bis zur finanziellen Konsolidierung. Auch die Liquidität der Kunden stellte bei 2 Unternehmen ein Problem dar.

2001 stellte für ein Unternehmen ein schlechtes Jahr mit Verlusten dar.

Analyse hemmender Faktoren im Bereich der „externen Beratung“

Eine fehlende rechtliche Unterstützung wurde von einem Unternehmen beklagt, ein weiteres Unternehmen vermisste Steuerberaterhilfe und auch bei einem anderen Unternehmen wäre länger andauernde Beratung hilfreich gewesen, beispielsweise in Form eines Beirats, der Probleme und unterschiedliche Unternehmen kennt.

Des Weiteren fehlte einem Unternehmen Methoden zur Dienstleistungsentwicklung und zum Dienstleistungscontrolling und ein weiterer problematischer Faktor waren die Methoden und Instrumente zur Messung der Marktsituation und des Kundenverhaltens.

5.3 Auswertung der subjektiven Ratings zu zwölf Problemfeldern

Im Sinne einer quantitativen Annäherung an das Thema der Studie sind die 16 subjektiven Ratings zur Relevanz der zwölf im Fragebogen/Interviewleitfaden vorgegebenen Problemfelder entlang einer fünfstufigen Antwortskala auszuwerten (vgl. Tabelle 2).

	Gar nicht relevant	Weniger relevant	Relevant	Sehr relevant	Extrem relevant
Technologiemanagement	3	2	4	4	2
Organisationsentwicklung (Entwicklung der Ablauf- und Aufbauorganisation)	0	4	5	4	2
General Management (Führungs- und Managementkompetenz etc.)	0	5	2	5	4
Unternehmenskultur	1	2	2	9	1
Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen	2	2	5	7	
Controlling (Vorhandensein, Tauglichkeit, Umsetzung einer)	1	1	4	6	4
Unternehmensstrategie	1	3	5	4	2
Markterfahrung	0	3	4	4	5
Marktorientierung	0	2	1	6	7
Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung	0	4	2	6	3
Finanzielle Liquidität	4	1	2	5	4
Kooperationsnetzwerke	1	0	5	3	7

Tabelle 2: Einschätzung der Problemrelevanz zu zwölf vorgegebenen Bereichen entlang einer fünfstufigen Antwortskala

Bei der Einschätzung der Problemrelevanz handelt es sich um einen quantitativen Analyse-schritt. Daraus wird deutlich, dass vor allem die Bereiche Unternehmenskultur, Wissensmanagement, Controlling, Markterfahrung, Marktorientierung und die Kooperationsnetzwerke relevant bis extrem relevant für die Jungunternehmer sind (hier unterstrichen dargestellt in Tabelle 3). Diese Bereiche sind allerdings hinsichtlich ihrer Relevanz dicht gefolgt von den Bereichen Technologiemanagement, Organisationsentwicklung, General Management, Unternehmensstrategie, Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung und der finanziellen Liquidität. Die Gründe für das Scheitern von Jungunternehmen sind vielfältig und stehen häufig im Zusammenhang mit mangelnder Erfahrung und fehlendem Know-how.

Nun ist interessant wie im Vergleich verschiedener nationaler und internationaler Studien und Analysen³ die Scheiterungsgründe für Jungunternehmen sind. Hier sind im Groben Managementfehler, Vernachlässigung eines umfassenden Controllings, fehlende Marktorientierung und Markterfahrung, fehlende Kooperationsbereitschaft, Finanzprobleme und eine eingeschränkte Vergleichsmöglichkeit des Status Quo zu nennen.

Im Bereich Management hat die Person der Gründers eine große Bedeutung für den Erfolg. Schwierigkeiten entstehen bspw. bei unkritischer Selbsteinschätzung, mangelnder Flexibilität und Erfahrung bei der Führung, einem starren Leistungskonzept sowie einer Vernachlässigung von Strategiekorrekturen zugunsten des Tagesgeschäftes. Notwendig ist eine langfristige unternehmerische Planung und der Wechsel von Investition zu Gewinnorientierung, denn gerade in diesen beiden Bereichen liegen regelmäßig Probleme [GANZ 2001].

Bei der Problematik eines umfassenden Controllings fehlt es Jungunternehmen oft an einer soliden Finanzplanung und einem systematischen Risikomanagement. Fehlt eine flexible Liquiditätsplanung und ein Forderungsmanagement, kann dies schnell zur Liquiditätsfalle werden [FÜGNER 2001].

Hinsichtlich der fehlenden Marktorientierung und der Markterfahrung wissen Unternehmensgründer oft zu wenig vom Marktgeschehen, haben zu geringe betriebswirtschaftliche Kenntnisse und schätzen Entwicklungen oft falsch ein. Die Nachfrage und die Konkurrenz wird unterschätzt und ein Benchmarking wird nicht durchgeführt. Damit verbunden liegt einer der größten Fehler, der im Zusammenhang mit Marktorientierung immer wieder beobachtet werden kann, ein nicht zielgruppenorientiertes Marketing [BMW I 2001].

Ein weiteres Problem liegt eben in der fehlenden Kooperationsbereitschaft von Jungunternehmern, da sich oft überschätzen und vieles aus eigener Kraft erreichen wollen. Der Bedarf an Kooperation mit anderen wird oft nicht gesehen. Selbst wenn dessen Relevanz erkannt wird, ist die Herangehensweise unklar. Dabei stellt gerade das ein Erfolgskriterium für das Überleben junger Unternehmen dar [MEYER et al. 2001; EU 2002]

³ Hierbei handelt es sich um das Resultat einer vergleichenden Analyse folgender Quellen: eine jüngere Studie [ESSENTIAL RESEARCH 2003], eine Untersuchung aus Österreich (HAENDL 2001), eine ältere britische Studie [KEEBLE et al. 1993], eine jüngere schweizer Untersuchung, die insbesondere auch auf die „Neuen Selbständigkeiten“ fokussiert [MEYER et al. 2001], Zahlen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich [zit. bei MÜLLER 2003b] sowie eine umfangreiche Studie der EU Kommission, GD Unternehmen, im Rahmen der Berichtsreihe „Beobachtungsnetz der europäischen KMU“, Nr.5, von 2002 [EU 2002]

Beim Scheitern von Jungunternehmen werden die Finanzprobleme oft als Hauptscheiterungsgrund genannt. Meist sind es aber vorangegangene Fehler, die Finanzprobleme in ihrer Folgeerscheinung mit sich bringen [vgl. EU].

Natürlich ist es zudem schwierig, da Jungunternehmen ihren aktuellen Zustand nicht mit früheren Vergangenheitswerten ihres Unternehmens vergleichen können.

Die Jungunternehmer in unserem Forschungsprojekt haben selbst auch dem Controlling, der Markterfahrung, der Marktorientierung und den Kooperationsnetzwerken eine hohe Bedeutung beigemessen, allerdings die Bereiche General Management und finanzielle Liquidität als nicht so relevant angesehen, wobei die Relevanz immer noch eine hohe Prozentzahl ausmacht. Interessant ist hier noch zu erwähnen, dass der Bereich General Management 2 polig in der Relevanz aufgeführt wurde, 5 Unternehmen sahen ihn als wenig relevant an und 5 Unternehmen sahen ihn als sehr relevant an, 4 Unternehmen sogar als extrem relevant. In dieser Selbstwahrnehmung des General Management könnte schon eine Problemursache liegen.

	Gar nicht relevant bis weniger relevant	Relevant bis ex- trem relevant
Technologiemanagement	31,25%	62,5%
Organisationsentwicklung (1 UN keine Angabe = 6,25%)	25%	68,75%
General Management	31,25	68,75%
<u>Unternehmenskultur (1 UN keine Angabe = 6,25%)</u>	18,75%	75%
<u>Wissensmanagement</u>	25%	75%
<u>Controlling</u>	12,5%	87,5%
Unternehmensstrategie (1 UN keine Angabe = 6,25%)	25%	68,75%
<u>Markterfahrung</u>	18,75%	81,25%
<u>Marktorientierung</u>	12,5%	87,5%
Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung (1 UN keine Angabe = 6,25%)	25%	68,75%
Finanzielle Liquidität	31,25%	68,75%
<u>Kooperationsnetzwerke</u>	6,25%	93,75%

Tabelle 3: Zusammenfassender Überblick über die Problemrelevanz

6 Fazit und Ausblick

Insgesamt ist in dieser Studie ein umfassender Überblick über die Problemfelder, -ursachen, Unterstützungsbedarfe und auch –ansätze in den Unternehmen der IT- und Telekommunikationsbranche entstanden. Besonders hervorzuheben ist dabei die offensichtliche Relevanz der Bereiche Wissensmanagement, Controlling, General Management, Markterfahrung, Marktorientierung und Kooperationsnetzwerke.

In einem nächsten Schritt gilt es, differenzierte Hypothesen zu formulieren und entlang einer größeren Unternehmensstichprobe zu prüfen. Dabei muss insbesondere auch die Transferierbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen berücksichtigt werden. Hauptziel ist dabei jedoch, auf der Grundlage dieser (zunächst primär theoretischen Ergebnisse) praxistaugliche und zielgruppenadäquate Diagnose- und Unterstützungstools zu schaffen.

7 Literatur- und Quellennachweise

- BMWA 2003: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Warum scheitern Start-Ups? Zitiert bei: <http://focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY38/DBY38B/dby38b.htm>
- BMWI 2001: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001): Junge Unternehmen – Die Schritte nach dem Start. Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung. Bonn, 6. aktualisierte Auflage.
- EU 2002: EU, Generaldirektion Unternehmen (Hrsg., 2002): Unternehmensdemographie in Europa. Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Nr. 5, 2002
- FINE 1998: Fine, C. Clockspeed: The Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage, 1998
- FISCHER 1993: Fischer, T.M.: Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit. München: Verlag Franz Vahlen, 1993
- FLICK 1998: Flick, U. (1998): Qualitative Forschung: Theorien, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek: Rowolt Taschenbuch Verlag GmbH, S.212
- FÜGNER 2001: Fügner, S. (2001): Die Jungunternehmerfallen. Zeitreport (Hrsg. Vom Deutschen Bundesverband für Steuer-, Finanz- und Sozialpolitik e. V.), 2001.
- GANZ 2001: Ganz, W. (Hrsg., 2001): Das Management von Erfolg und Wachstum. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2001.
- HAENDL 2001: Haendl, K., Insolvenzursachenanalyse 2000, Wien, Presseabteilung des Kreditschutzverbands von 1870 (KSV), 2001.
- IQ CONSULT 2003: IQ Consult (Hrsg., 2003): Die Zeit nach der Gründung. Wachstum managen – Krisen meistern. Coaching für junge Unternehmen, Lehrbriefe Nr. 10. Berlin, 2003
- ISG 1997: ISG Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (Hrsg., 1997): Ertragsentwicklung, Eigenkapitalausstattung und Insolvenzen im Bereich des industriellen Mittelstandes. Heft 21. ISG GmbH, Verband der Vereine Creditreform e. V.; Studie im Auftrag des BMWi. Köln, Neuss, 1997
- KEEBLE et al. 1993: Keeble, D., Walker, S. und Robson, M.: New Firm Formation and Small business Growth in the United Kingdom: spatial and temporal variations and determinants Employment Department Research Series, Nr. 15, Universität Cambridge, GB, 1993.
- MAYRING 1988: Mayring, P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim; Deutscher Studien Verlag.

- MAYRING 1999a: Mayring, P. (1999): Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse. In Dietmar Bolscho & Gerd Michelsen (Hrsg.), Methoden der Umweltbildungsforschung. Opladen: Leske & Budrich
- MAYRING 2001: Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social/Research [Online Journal], 2(1).
- MEYER ET AL. 2001: Meyer, R.; Najib, H.; Niederer, R. (2001): Der Einfluss der Beratung, Weiterbildung und des Beziehungsnetzes auf den Erfolg junger Unternehmen. Fachhochschule Solothurn, Discussion Paper 2001-01. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- MÜLLER 2003B: Müller, C. A. (2003): Business Plan. Vorlesung Universität Hohenheim, SS 2003.
- NZZ 2003: Neue Züricher Zeitung (2003): Arm, aber glücklich? Über den Schritt in die Selbständigkeit. Neue Züricher Zeitung 2003 (Nr. 162), 16.7.2003, S. 51.
- SECO 2000: Schweizerisches Staatssekretariat für für Wirtschaft (seco): Prima Information. Nationales seco-Programm für Praktika. Elmahdi Ahmed, Avila Alberto, Leutert Franz: Wirksamkeit der arbeitsmarktlichen Massnahmen zur Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit. Seco-Presseinformation vom 12.3.2000. Bern, 2000
- VOLKHOLZ et al. 2003: Volkholz, V. et al.: Strukturwandel in die Zukunft – ein elektronisches Arbeitsbuch. <http://www.strukturwandel-zukunft.de/>, 2003

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Branche/ Geschäftsfeld der befragten Unternehmen	9
Tabelle 2: Einschätzung der Problemrelevanz zu zwölf vorgegebenen Bereichen entlang einer fünfstufigen Antwortskala	18
Tabelle 3: Zusammenfassender Überblick über die Problemrelevanz.....	20
Tabelle 4: Kategoriensystem, Kategorien 1-8: Fördernde Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen	37
Tabelle 5: Kategoriensystem, Kategorien 9-12: Fördernde Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen	38
Tabelle 6: Kategoriensystem, Kategorien 1-8: Hemmende Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen	40
Tabelle 7: Kategoriensystem, Kategorien 9-12: Hemmende Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen	41

**Anhang I:
Interviewleitfaden zur Befragung von jungen Unternehmen im Übergang zum
konsolidierten Mittelstand**

Struktur des Interviews:

1. Kurze Erläuterung des Befragungs- und Projekthintergrundes.....25
2. Allgemeine Betriebsdaten und Gründungsgeschichte.....25
3. Unternehmenskennzahlen und Unternehmensentwicklung seit der Gründung.....26
4. Fragenkomplex zu Problemen, Problemursachen und Unterstützungsbedarf.....30

1. Kurze Erläuterung des Befragungs- und Projekthintergrundes

Vgl. Kurzfassung des Projektantrags

2. Allgemeine Betriebsdaten und Gründungsgeschichte

Betriebsname (ggf. anonymes Kürzel):	
Funktion des Interviewpartners:	
Rechtsform des Unternehmens:	
Gründungsjahr:	
Branche/Geschäftsfeld:	
Ist das Unternehmen ein Spinn-Off?	<input type="checkbox"/> Ja wenn ja: von welchem Institut/Unternehmen etc. ausgehend? <input type="checkbox"/> nein
Zahl und Rolle der Gründer:	
Wurde auf finanzielle oder sonstige externe Unterstützung bei der Gründung zurückgegriffen? (Beteiligung an Gründerinitiativen. - wettbewerben o.ä.):	<input type="checkbox"/> Ja wenn ja: welche? <input type="checkbox"/> nein

Bitte um kurze Beschreibung der ursprünglichen Gründungsidee und des anfänglichen Gründungsprozesses (etwa das erste Jahr):

3. Unternehmenskennzahlen und Unternehmensentwicklung seit der Gründung

Im Sinne der Vergleichbarkeit möchten wir Sie bitten, Angaben zur Unternehmensentwicklung in Bezug auf ein Vergleichsjahr anzugeben. Alle Angaben werden absolut vertraulich behandelt. Es reicht uns im Sinne der Nachvollziehbarkeit vollkommen aus, wenn Sie keine konkreten Zahlen sondern einfach die Entwicklungstendenzen (↗, ↘ bzw. →) angeben

Produkte und Kunden

Unseren Umsatz erwirtschaften wir zu ...% durch:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte / Güter: _____ % ▪ produktbezogene Dienstl.: _____ % ▪ „reine“ Dienstleistungen: _____ %
Unsere wichtigsten Produkte / Dienstleistungen sind:	
Der durchschnittliche Produktlebenszyklus unserer Produkte dauert:	_____ (Jahre bzw. Monate)
Unsere wichtigsten Kunden / Kundengruppen sind:	

Kundenzugang, Marktorientierung

Wie kamen bzw. kommen Kundenkontakte zustande?		
Wie erheben Sie Trends, die sich im Markt abzeichnen?		
Wie reagieren Sie auf diese Trends?		
Was bedeutet das Thema „Marktorientierung“ in Ihrem Unternehmen? (Wie setzen Sie diese um?)		

Umsatz	Vergleichsjahr	2003
Umsatz		
Gewinn (+) / Verlust (-) in %		
Exportanteil:		

Umsatzanteil von Produkten / Dienstleistungen (Prozentanteile, Schätzung)

... in der Einführungsphase		
... „Dauerbrenner“		
... in der Wachstumsphase		

Finanzierungsänderungen (Umschichtungen, neue Beteiligungen etc.)

... in der Einführungsphase	

Ausgaben / Investitionen

Ausgaben für die Entwicklung neuer Angebote und Produkte:	
Investitionen in Sach- und Betriebsmittel	
Ausgaben für Marketing / Absatzvorbereitung	
Ausgaben für Personalentwicklung / Fortbildungsmaßnahmen	

Innovation

Zahl der Innovationsprojekte	
Zahl der geschützten Produkte (Patente oder Gebrauchsmuster etc., ab 1994)	
Zahl der Anmeldungen zu Patent, Gebrauchsmuster etc.,	

Personalstruktur und Organisationsstruktur

Zahl der Mitarbeiter (möglichst nicht nur Trend erfragen sondern absolute Zahlen)		
Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter		
Stichwort Kompetenzentwicklung: (Wie) hat sich die Kompetenz bei Mitarbeitern und Führungskräften (meist insb. den Gründern) vollzogen? (On-the-Job, gezielte PE-Maßnahmen etc.)		
(Wie) hat sich die Organisationsstruktur („Organigramm“) verändert, bspw. im Hinblick auf Zahl der Hierarchieebenen etc.		

IT, Kommunikation und Wissen

Zahl der IT- Arbeitsplätze (möglichst nicht nur Trend erfragen sondern absolute Zahlen)		
Zahl der mobilen IT- Arbeitsplätze (möglichst nicht nur Trend erfragen sondern absolute Zahlen)		
Zahl der Heimarbeitsplätze (möglichst nicht nur Trend erfragen sondern absolute Zahlen)		
Stichwort IT: Welche Schulungsprogramme werden wahrgenommen? Wie hat sich die IT in letzter Zeit verändert? Welche Großprojekte gab es in letzter Zeit?		
Stichwort Kommunikation: Welche Kommunikationsform ist im Unternehmen vorherrschend? Wie kommt man an Informationen (Intranet, persönliche Kontakte etc.)? Wie ist die Meetingkultur (Umfang, Beteiligung etc.)?		
Stichwort Wissen: Welche Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement erfolgen momentan? Welche Änderungen gab es in den letzten Monaten/Jahren bei der Wissensverteilung/-weitergabe? Gibt es Probleme bei der Wissensverteilung/-weitergabe?		

Bitte um kurze Beschreibung der Unternehmensentwicklung nach dem ersten Jahr bis heute:

4. Fragenkomplex zu Problemen, Problemursachen und Unterstützungsbedarf

- Gab oder gibt es in dieser Entwicklung kritische Phasen?
- Welches waren oder sind Ihre konkreten Probleme in diesen Phasen?
- Bitte beurteilen Sie die folgenden Aspekte hinsichtlich ihrer Problemrelevanz, konkret bezogen auf Ihr Unternehmen:

	gar nicht relevant	etwas relevant	relevant	sehr relevant	extrem relevant
Technologiemanagement					
Organisationsentwicklung (Entwicklung der Ablauforganisation sowie Aufbauorganisation)					
General Management (Führungs- und Managementkompetenz etc.)					
Unternehmenskultur					
Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen					
Controlling					
(Vorhandensein, Tauglichkeit, Umsetzung...) einer Unternehmensstrategie					
Markterfahrung					
Marktorientierung					
Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung					
Finanzielle Liquidität					
Kooperationsnetzwerke					

- Gab/gibt es aus Ihrer Sicht eine kritische Phase („Übergangsphase“)? Und wann tritt diese Übergangsphase ein (Unternehmensalter, -größe, -umsatz)?

- Worin sehen Sie die Ursachen für Probleme, die Sie in dieser Phase hatten?

- Welche „Symptome“ lassen sich aus Ihrer Erfahrung im Unternehmen beobachten, und welche Hinweise wären aus Ihrer Sicht wichtig für ein „Frühwarnsystem“?

- Welchen Bedarf haben oder hatten Sie im Hinblick auf Instrumente und Methoden zur Unterstützung in einer solchen kritischen Phase?
(Welche Methoden/Instrumente haben Sie genutzt?
Welche Methoden/Instrumente haben Sie vermisst?)

Anhang II:

Ergebnis der Kategorisierung auf Grundlage der Interviewrohdaten: Katalog hemmender und fördernder Faktoren

Als fördernd eingestufte Faktoren (1/2)							
Mensch			Organisation				
Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung	Führungs-& Managementkompetenz	Wissensmanagement- Wissensweitergabe	Unternehmenskultur	Aufbau- & Ablauforganisation	Unternehmensentwicklung / Unternehmensstrategie	Kundenzugang, Marktorientierung, Trend-erhebung,	Netzwerke
Training On-the-Job (5) ⁴	4/5 Gesellschafter bzw. Gründer waren zuvor an der Uni in einem Gründerverein gewesen und hatten durch Praktika erste Erfahrungen sammeln können (1)	Keine Probleme bei der Wissensverteilung/-weitergabe; Information gut zugänglich (3)	Keine großen Hierarchien	Führungsspanne bis zu 10 Mitarbeitern, insgesamt besteht ein enger Zusammenhang mit der Führung, FK sind zentral wichtig	Konzentration auf Kernkompetenzen	Kundenkontakte durch Multimedia- Award	Kundenkontakte durch Netzwerke

⁴ Die Ziffern in Klammern bezeichnen die Häufigkeit der Nennung dieses konkreten Faktors. Sofern keine Zahl explizit angegeben ist, wurde der Faktor in dieser konkreten Ausprägung lediglich einmal genannt.

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

<p>- Schulungen während Einarbeitung, danach On-the-Job; - Am Anfang On-the-Job, später auch Coaching durch das Unternehmen finanziert; - Interne Aus- und Weiterbildung, Besuch von Fachkonferenzen und Seminaren, Learning by Doing; - Training-on-the-Job, interne Schulungen (4)</p>	<p>- Ein Brutto-Monatsgehalt pro FK und Jahr wird in die FK-Entwicklung investiert; - Führungskräfte-seminare, wobei die Führungs- und Managementkompetenz als sehr relevant angesehen wird; - Interne Aus- und Weiterbildung, Besuch von Fachkonferenzen und Seminaren, wobei die Führungs- und Managementkompetenz als extrem relevant angesehen wird, allerdings weisen die unternehmerische Ausbildung an Universitäten erhebliche Defizite auf (3)</p>	<p>Rudimentäre Wissensweitergabe über das Intranet</p>	<p>Gab und gibt nur eine Hierarchieebene</p>	<p>vor 3 Jahren wurde ein Führungskreis eingeführt, in welchem die Mitarbeiter als Führungskräfte viel Verantwortung tragen</p>	<p>die zu Beginn eingeschlagene Unternehmensstrategie wurde beibehalten</p>	<p>Kundenkontakte durch Leuchtturmprojekt in Norddeutschland als Werbung</p>	<p>Kooperationsnetzwerke sind extrem relevant (3)</p>
---	---	--	--	---	---	--	---

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

<p>Erfahrungen bereits mitgebracht (2)</p>	<p>- Führungserfahrung aus leitender Position im KMU, Managementkompetenz vorhanden, Führungs- und Management-Kompetenz als sehr wichtig erachtet; - Zusätzlicher Geschäftsführer mit Erfahrung aus anderen Firmen, Führungs- und Managementkompetenz sei aber hinsichtlich der Problemrelevanz weniger relevant (2)</p>	<p>Wissensmanagement ist sehr relevant (4)</p>	<p>hohe Abhängigkeit vom Chef: Familiär bis 20 MA, dann familiäre Struktur innerhalb der Bereichsgruppen</p>	<p>eine langsame Entwicklung ist wichtig, um die Chancen zu erkennen und die Risiken zu minimieren</p>	<p>Unternehmensstrategie wurde geändert durch Umbau von Projekt- in eine Produktfirma</p>	<p>Kundenkontakt durch Mailings (3)</p>	<p>Persönliche Kontakte sehr wichtig (2)</p>
<p>Kompetenzentwicklung: gezielt/Tagungen; hohe Ausgaben für Personalentwicklung; Über Schulungen, DL-Schulungen werden durchgeführt und sind sehr wichtig um die richtige Qualifikation der Mitarbeiter zu erhalten und damit den Kunden zufrieden zu stellen zu können; Produktschulungen sind sehr wichtig, Mitarbeiter werden eingesetzt(4)</p>		<p>Aufbau eines Wissensmanagementsystems (2)</p>	<p>Wichtigkeit wird hervorgehoben (4)</p>	<p>In der Wachstumsphase Einstellung von zwei neuen Mitarbeitern, in der Schrumpfungphase Weggehen mind. eines GF, dafür Einziehen einer zweiten Führungsebene (Bereichsleiter)</p>	<p>Unternehmensstrategie ist wichtig (4)</p>	<p>Kundenkontakt durch Marketing (2)</p>	<p>Soziale Events, vielfältige Meetings (2)</p>

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

Hohe technische Kompetenz auf Seiten der Gründer (1)		Wissensmanagement wurde mit Firmengründung begonnen, war von Anfang an im Fokus		4/5 Gesellschafter bzw. Gründer	Zäsur: Umwandlung zur GmbH	durch Empfehlungen (5)	Kooperationsnetzwerke sind nicht das Problem, interne Kommunikation ist wichtig
		Kommunikationsform bzw. Wissensweitergabe persönlich; Regelmäßige Treffs; Vorstellung der Projekte gegenseitig (3)		Organisationsentwicklung ist wichtig (3), stellt allerdings bei einem Unternehmen ein großes Problem dar	standardisierte Dienstleistungen	durch Herausgabe von Artikeln, Präsenz auf Messen (2)	
		WM System via Intranet (3)		Umorganisation durch finanziellen Druck		Kaltaquise mittels Marketing-Agentur (2)	
		Interne Aus- und Weiterbildung; Betreuung von Studien- und Diplomarbeiten (3)		Organisationsentwicklung ist weniger relevant hinsichtlich der Problemrelevanz		Kundenkontakt über Internet-Anfragen	
		Kommunikationsmethode unter anderem über ICQ				Kundenkontakt über Forschungsprojekte	
						Kundenkontakte über direkte Gespräche	
						Kundenzugang zufällig, nicht strategisch	
						Kundenkontakt durch persönliche Kontakt (4)	
						Kundenkontakt durch Subunternehmer	
						Halten von Stammkunden	
						enger Kundenkontakt, schnell, flexibel, wenig Regeln	
						Fokussierung auf 3-4 Schlüsselkunden	

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

						Ständiger Kontakt mit Kunden im Rahmen von Customizing- Projekten und durch kontinuierliche Serviceverträge	
						Wir sind Trendsetter, absolute Neuheit, weltweite Neuheit	
						Trenderhebung über Fachzeitschriften (2)	
						Marktorientierung hat eine hohe Relevanz (4)	
						Trenderhebung über persönliche Kontakte / Gespräche mit Kunden (5)	
						Trenderhebung über aufmerksame Beobachtung der Marktentwicklungen (3)	
						Trenderhebung über Fachkonferenzen/ Gremien (3)	
						Trenderhebung durch enge Verbindung mit Unis, die komplementär sind	
						Kundenkontakt durch Forschungsprojekte	
						Nutzung von Beirat, um rechtzeitig zu sehen, in welche Bereiche die Nachfrage geht (langfristig, konservativ)	

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

						Marktorientierung bedeutet, für 1 Kunde entwickelt, für viele Kunde nutzbar (evtl. unter kleinen Abänderungen) (2)	
						Erheben Trends durch Verbandstätigkeiten	
						Erheben Trends durch Hersteller	
						Marktorientierung durch Teilnahme an Messen	
						Erheben Trends durch Kunden	
						Trendanalyse durch Marktforscher	
						eigene Recherchen	
						Trendanalysen durch Berater	

Tabelle 4: Kategoriensystem, Kategorien 1-8: **Fördernde** Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen

Als fördernd eingestufte Faktoren (2/2)			
Technik	Produkt	Finanzen/ Kapital	Externe Beratung / Unterstützungen
Interner Technikeinsatz	Produkt, Technologie, Markt		
Immer neuester Stand von IT (2)	Wenig Vorlauf bei der Entwicklung, erst verkaufen, dann produzieren, m.a.W. soll das Produkt dem Markt bzgl. der Technologie voraus sein	Keine Verluste	Externer Rat von erfahrenen Leuten und deren Expertise ist wichtig, bspw. durch Netzwerke (2)
IT Schulungsprogramme wurden zu Beginn intensiv eingesetzt (2)	Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung ist im Hinblick auf die Problemrelevanz weniger wichtig	Geringe Investitionen in Sach- und Betriebsmittel; 20-30% Investitionen in Sach- und Betriebsmittel (2)	Für Erweiterung des QM- Systems, Problem sind auch Methoden/ Instrumente zur Messung der Marktsituation und des Kundenverhaltens
Die Informationstechnologie ist in letzter Zeit gewachsen (2)	Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung ist wichtig (2)	Wenig bis keine Ausgaben für Marketing/ Absatzvorbereitung (2)	
Technologieeinsatz für Wissensmanagement sehr wichtig (3)	Anpassung des Produkts auf Marktbedürfnisse	Wenig bis keine Investitionen in Personalentwicklung/Fortbildungsmaßnahmen (2), wobei sich diese Beschränkung bei einem Unternehmen lediglich auf externe Maßnahmen bezieht	
Technologieeinsatz für Business Intelligence sehr wichtig	Anpassung des Produkts auf spezielle Kundenbedürfnisse (2)	Investitionen in Sach- und Betriebsmittel (Entwicklungswerkzeuge)	
Technologieeinsatz für Vertrieb (CRM) ist sehr wichtig	Produkt war dem Markt bzgl. Technologie voraus	Finanzielle Liquidität extrem relevant (3)	
Technologie als Kommunikationswerkzeug (2)	Technologiemanagement wichtig	Controlling ist sehr wichtig (4)	
Management des Technologieeinsatzes wichtig (2)	Produktmanagementmeetings	Problem: Kundenliquidität/ hoher Forderungsausstand (2)	
	Produkte sind vorwiegend Dauerbrenner, immer das Gleiche	Problem: zu wenig Kenntnisse über wirtschaftliche Methoden und Fehlentscheidungen	
	Technologie und Produkt sind zentraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit (Entwicklung, IT-Services...)	Finanzielle Liquidität ist kein Problem	
	DL sind Consulting, Customizing und IT-Services rund um das Produkt		

Tabelle 5: Kategoriensystem, Kategorien 9-12: **Fördernde** Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen

Als hemmend eingestufte Faktoren (1/2)							
Mensch			Organisation				
Mitarbeiter/ Kompetenzentwicklung	Führungs-& Managementkompetenz	Wissensmanagement- Wissensweitergabe	Unternehmenskultur	Aufbau- & Ablauforganisation	Unternehmensentwicklung / Unternehmensstrategie	Kundenzugang, Marktorientierung, Trend-erhebung,	Netzwerke
On-the-Job (5)	Problem: mangelnde unternehmerische Ausbildung in den Universitäten	Hat Probleme bei der Wissensverteilung/-weitergabe gegeben	Wenig- keine Meetingkultur	Organisationsentwicklung ist extrem wichtig, Organisationsentwicklung stellt ein großes Problem dar	Zeitplan im Verzug ca. ein halbes Jahr	Markterfahrung und Marktorientierung als hoch relevante Problemfelder (6)	Kooperationsnetzwerke haben hohe Problemlrelevanz (9)
Der Vertriebsangestellte musste entlassen werden		Manchmal keine vollständige Dokumentation der Vorgänge	hohe Abhängigkeit vom Chef: Familiär bis 20 MA, dann familiäre Struktur innerhalb der Bereichsgruppen		Zäsur: Umwandlung zur GmbH	Marketing war ein Problem in den kritischen Phasen der Entwicklung	
Fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse in der Wachstumsphase		rudimentäre Wissensweitergabe über das Intranet			In den kritischen Phasen der Entwicklung war es schwierig, Entscheidungen zu treffen	Fokussierung auf 3-4 Schlüsselkunden	

Erfolgsfaktoren und Risiken von Jungunternehmen im Übergang zum konsolidierten Mittelstand

<p>Aufbau von Personal war ein Problem in den kritischen Phasen der Entwicklung</p>		<p>Probleme: wenig Zeit durch viel Stress in den Projekten, Mehrung und Verbreitung des Wissenstandes zum Produkt von wenigen auf alle Mitarbeiter des Unternehmens unter gleichzeitigen Wahrung des Qualitätsstandards</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--

Tabelle 6: Kategoriensystem, Kategorien 1-8: **Hemmende** Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen

Als hemmend eingestufte Faktoren (2/2)			
Technik	Produkt	Finanzen/ Kapital	Externe Beratung / Unterstützungen
Interner Technikeinsatz	Produkt, Technologie, Markt		
	Synchronisation von Produktentwicklung und Markterschließung als hoch relevant hervor-gehoben (5)	Geringe bis keine Investitionen in Sach- und Betriebsmittel (2)	rechtliche Unterstützung fehlte
	"Produkte sind vorwiegend "Dauerbrenner": Immer das Gleiche"	Wenig bis keine Ausgaben für Marke-ting/Absatzvorbereitung (2)	Steuerberaterhilfe fehlte
	Zentrales Problem: Fehlender Absatz, schlechte Auftragslage!!!	Wenig bis keine Investitionen für die Personal-entwicklung/Fortbildungsmaßnahmen (2), bei einem Unternehmen speziell für externe Maß-nahmen	Wäre nötig gewesen: längerdauernde Beratung; ein Beirat, der Probleme und unterschiedliche Unternehmen kennt; personenorientierte Know-How-Träger, die Softwarehäuser "eine Nummer größer kennen" und wissen, wie sich ein Unter-nehmen "von größer zu klein" entwickeln kann (z.B. Gesellschafterkreis, WZL, ZLW- Klausurtag etc.)
		2001 schlechtes Jahr mit Verlusten	Methoden zum DL-Controlling fehlen, Methoden zur DL-Entwicklung fehlen
		Finanzielle Schwierigkeiten in der Wachstums-phase; Finanzielle Konsolidierung dauert sehr lange (2)	Für Erweiterung des QM- Systems, Problem sind auch Methoden/Instrumente zur Messung der Marktsituation und des Kundenverhaltens
		Stückzahlen generieren	
		Investitionen in Sach- und Betriebsmittel (Ent-wicklungswerkzeuge)	
		Kundenliquidität problematisch; Hohe Forderungsausstände (2)	

Tabelle 7: Kategoriensystem, Kategorien 9-12: **Hemmende** Faktoren sowie Häufigkeit der Nennungen