

2 Betriebswirtschaftliche Forschung zum Scheitern von Start-ups

Das folgende Kapitel gibt eine Einordnung der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Scheitern von Unternehmen. Dies umfasst unter anderem einen Überblick über einige Zahlen zu dessen grundsätzlicher Relevanz. Einen zentralen Teil der Ausführungen bildet die Betrachtung von Krisenursachen, die durch andere Autoren bereits ermittelt wurden. Hierbei ist zu differenzieren zwischen Arbeiten, bei denen die einzelnen Krisenursachen mehr oder weniger unverbunden nebeneinander stehen, und Arbeiten, die sich im Rahmen von Typologien um die Darstellung übergreifender Wirkungszusammenhänge bemühen. Den Abschluss bildet eine kritische Betrachtung der bisherigen Forschungsansätze.⁶

2.1 Umfeld und Richtungen für die Erforschung des Scheiterns

Die Wahrnehmung des Scheiterns von Unternehmen ist in Deutschland oft mit dem Thema Insolvenz verbunden. Pape et al. postulieren zwar, dass die Insolvenzordnung „vorwiegend betriebswirtschaftlich orientiert“ und „kein Juristengesetz, sondern ein Wirtschaftsgesetz“ sei (Pape et al. 2010). Hinsichtlich der unmittelbar insolvenzbezogenen Literatur ist jedoch festzustellen, dass diese in der Regel aus dem juristischen Feld stammt und sich eher mit der rechtlichen Aufarbeitung und Bewältigung der Unternehmenskrise als mit vorbeugenden Betrachtungsweisen beschäftigt (vgl. beispielsweise Obermüller 2011: 3 ff.). Hinweise auf die vorangegangene Krisengene und die Ursachen des Scheiterns finden sich eher in Werken, die einen stärker sanierenden und restrukturierenden Fokus haben (vgl. Buth/Hermanns 2014; Hess 2009: 49 ff.). Aller-

⁶ Wie in anderen Bereichen der Forschung ist es auch bei der Untersuchung des Scheiterns wichtig, die analysierten Stichproben hinsichtlich ihrer Aussagekraft für das jeweilige Problem zu hinterfragen. So gibt es Arbeiten, die sich mit dem Scheitern von Unternehmen im Allgemeinen beschäftigen (also mit großen, kleinen, alten, jungen, traditionellen und innovativen gleichermaßen) und Arbeiten, die das Thema Gründer auf ebenso allgemeiner Ebene bearbeiten. Je nach Stand der Unternehmensentwicklung lassen sich viele Gründungen auch der Gruppe der kleinen und mittelgroßen Unternehmen zuordnen. Schließlich gibt es noch die vergleichsweise kleine Zahl von Studien, die sich explizit dem Scheitern innovativer Unternehmen widmen. Um bezüglich der in den Studien jeweils analysierten Zielgruppen Klarheit zu schaffen, sind in den Übersichtstabellen der folgenden Abschnitte die Unternehmen im Allgemeinen mit „A“, Gründer im Allgemeinen mit „G“, kleine und mittelgroße Unternehmen mit „K“ sowie die Zielgruppe der Start-ups im engeren Sinne mit „S“ gekennzeichnet.

dings ist auch in diesem Genre eine breite wissenschaftliche Analyse möglicher Krisenursachen nicht selbstverständlich (vgl. Rödl 2006: 1226 ff.).

Arbeiten, die mehr oder weniger dem betriebswirtschaftlichen Bereich zuzuordnen sind, offenbaren vielfältige Implikationen und Forschungsbereiche zum Thema Scheitern. Diese führen bisweilen in interdisziplinäre Grenzbereiche zu anderen Wissenschaften und erschweren einen umfassenden Überblick (vgl. Pretorius 2008: 409). Zu den auf diese Weise einbezogenen Disziplinen gehört zum Beispiel die Psychologie. Einen konzeptionellen Rahmen zur Strukturierung der Materie entwirft beispielsweise Pretorius (2008: 411 ff.), indem er als vier übergeordnete und teilweise überlappende Forschungsfelder Ursachen und Voraussetzungen des Scheiterns („Causes & Preconditions“), Symptome und Prognose („Signs & Prediction“), Erkenntnis und Lerneffekte („Cognition & Learning“) sowie den Bereich der Genesung („Recovery“) skizziert. Hauschildt und Grape (2006: 10) sehen für die Untersuchung von Krisenursachen und Krisenmustern eine besondere Bedeutung bei (sozial-)psychologischen Konzepten, Lebenszyklus-Konzepten, situativen Konzepten des organisatorischen Wandels sowie bei chaostheoretischen Konzepten.

Die Entwicklung einer Forschungsrichtung zur Untersuchung von Unternehmenskrisen lässt sich etwa seit Anfang der 1930er Jahre beobachten, in stärker systematisierter Form ab den 1960er/1970er Jahren (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289; Krystek/Moldenhauer 2007: 40). An einer geschlossenen Theorie zu den Ursachen von Unternehmenskrisen mangelt es aber bis heute (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289; Hauschildt 2003: 4 f.; Mellahi/Wilkinson 2004: 21 ff.; Ooghe/Prijcker 2008: 223 ff.; Schiller/Tytco 2001: 60; Schulenburg 2008: 119). Häufig besteht eine enge Verbindung zwischen der Krisenursachen- und der Insolvenzursachenforschung (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 40). Allerdings konstatiert Hauschildt (2003: 4) eine Vorliebe betriebswirtschaftlich orientierter Wissenschaftler und Praktiker für erfolgreiche im Vergleich zu krisenbehafteten Unternehmen. Die Forschung leide daher unter einem Mangel an Zuständigkeit und Interesse. Einen allgemeinen Überblick über den Forschungsstand zum Scheitern mit vorwiegend qualitativer Ausrichtung bieten unter anderem Balcaen und Ooghe (2006: 63 ff.), Crutzen (2009: 31 ff.), Crutzen und Van Caillie (2008: 290 ff.), Pretorius (2008: 408 ff.), Rindfleisch (2011: 55 ff.), Schulenburg (2008) und Welsch (2010).

Als wesentliche Forschungszweige lassen sich die prognostisch/quantitativ („predictive“) und die präventiv/qualitativ („preventive“) ausgerichtete Forschung zum Scheitern von Unternehmen differenzieren (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289; Krystek/Moldenhauer

er 2007: 41 ff.). Besonders intensiv und im Wesentlichen strukturiert wird dabei der Bereich der prognostischen Forschung behandelt. Diese Forschung bedient sich statistischer Verfahren, mit denen – zum Beispiel im Rahmen von Ratingmodellen zur Bonitätsbeurteilung – auf Grundlage einer Zusammenstellung von möglichst aktuellen und meist finanzwirtschaftlich orientierten Unternehmenskennzahlen ermittelt werden soll, wie groß die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern eines Unternehmens innerhalb eines definierten Zeithorizontes ist (vgl. Baetge et al. 2008: 147 ff.; Balcaen/Ooghe 2006: 63 ff.). Diese Verfahren besitzen zwar für ihre Anwender große Bedeutung hinsichtlich der Erhebung und Steuerung von Kreditrisiken, leisten jedoch aufgrund ihnen immanenter Limitationen (vgl. Abschnitt 2.5) und aufgrund der Charakteristika des Krisenprozesses nur einen sehr begrenzten Beitrag zu dessen kausaler Erklärung und Vermeidung (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289).

Die Erhellung der Ursachen und Prozesse, die überhaupt erst zum Scheitern von Unternehmen führen, ist das Anliegen der qualitativen Forschung. Hier geht es letztlich auch um die Frage, wie sich Krisen verhindern respektive bewältigen lassen, so dass diesem Forschungszweig eine wichtige präventive Funktion zukommt (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289 f.; Schiller/Tytko 2001: 52). Wichtige Anliegen sind dabei die Entwicklung von Katalogen mit Krisenursachen sowie das Aufzeigen von Interdependenzen zwischen den ermittelten Problembereichen (vgl. Schiller/Tytko 2001: 57 f.). Allerdings ist diese präventive/qualitative Forschung ebenfalls nicht frei von Begrenzungen (siehe hierzu Abschnitt 2.5). Im Gegensatz zur prognostisch orientierten Forschung ist eine hohe Fragmentierung der publizierten Forschungsansätze ohne einen allgemeingültigen wissenschaftlichen Bezugsrahmen zu konstatieren (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289 f.). Mitunter sind die Ergebnisse sogar widersprüchlich (vgl. Mellahi/Wilkinson 2004: 22).

Der Blick in die Literatur verdeutlicht, dass das Scheitern von Unternehmen einen hochkomplexen Vorgang darstellt, in dem Anwendungsmöglichkeiten diverser Theorien zusammentreffen. Im Falle von scheiternden Start-ups trifft dieses dynamische Handlungsumfeld auf die nicht weniger vielfältigen Rahmenbedingungen, die für den Aufbau eines neuen Unternehmens gelten. Als charakteristisch für Unternehmenskrisen können (unter Umständen nur phasenweise; vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 28) die nachfolgend genannten Eigenschaften angesehen werden. Diese Charakteristika sind grundsätzlicher Natur, so dass sie auch für das Scheitern von Start-ups als allgemeine Rahmenbedingungen in Betracht gezogen werden können:

- *Multikausalität*: Das Scheitern lässt sich nicht selektiv auf eine bestimmte einzelne Ursache zurückführen, sondern ist das Ergebnis des Zusammenwirkens einer Vielfalt von Problemfeldern (vgl. Schiller/Tytco 2001: 54 f.; Bruno et al. 1987: 51). Die Zuspitzung auf jeweils eine „Hauptursache“ käme einer Vereinfachung der Krisensituation gleich (vgl. Pleschak et al. 2004: 144). Im Ergebnis ist für jedes Unternehmen eine einzigartige Ursachenkonstellation zu konstatieren, die auf den individuellen Voraussetzungen des Einzelfalles basiert (vgl. Pretorius 2008: 416). Die Ursachen können entweder im Unternehmen selbst zu suchen sein oder in Einflüssen, die sich aus der Umwelt des Unternehmens ergeben.⁷ Während einige Arbeiten eher auf externe, volkswirtschaftlich geprägte Einflussgrößen der Krise rekurrieren, ist doch häufiger der Tenor zu vernehmen, dass den unternehmensinternen Ursachen eine deutlich größere Bedeutung zukomme (vgl. Hauschildt 2003: 14; Mellahi/Wilkinson 2004: 21 ff.; Pretorius 2008: 413; Schiller/Tytco 2001: 60). Unterschiede zwischen den deterministisch geprägten Forschungssträngen, die die Gründe des Scheiterns vorwiegend in externen Branchen- und Umweltbedingungen sehen, und eher voluntaristischen Ansätzen, die die Ursachen des Scheiterns innerhalb des Unternehmens oder beim Management verorten, zeigen Mellahi und Wilkinson (2004: 21 ff.) auf.
- *Komplexität*: Die mannigfaltigen Problemfelder treten innerhalb eines Falles nicht losgelöst voneinander auf, sondern stehen miteinander in Interaktion, so dass sich insgesamt ein hoher Grad an Komplexität ergibt. Die Komplexität wird mit dadurch genährt, dass die Analyse des Scheiterns und seiner Rahmenbedingungen sich nicht nur auf die eigentlichen Krisenursachen stützen darf, sondern sich unter anderem auch auf deren Wahrnehmung und die Optionen zur Gestaltung der Krisensituation beziehen muss (vgl. Pretorius 2008: 416', 426). Hinzu kommt, dass die Ursachen des Scheiterns nicht nur in sachlicher, sondern gleichermaßen in zeitlicher Hinsicht mehrgliedrig strukturiert sind (vgl. Schiller/Tytco 2001: 60).
- *Gefährdung dominanter Ziele*: Im Krisenverlauf werden zunehmend dominante Unternehmensziele gefährdet, wie beispielsweise die Erzielung einer Mindestren-

7

Die Entstehungssphären der Krisenursachen werden je nach Autor und Forschungsumfeld (betriebs-/ volkswirtschaftlich oder attributionstheoretisch) synonym mit den Begriffspaaren endogen/exogen, (unternehmens-)intern/extern, internal/external, dispositiv/situativ oder voluntaristisch/deterministisch bezeichnet. Im Kern geht es jedoch immer um die gleiche Unterscheidung, ob die Ursachen des Scheiterns innerhalb des Unternehmens oder außerhalb zu suchen sind. Auch im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe synonym verwendet.

dite, die Vermeidung von Überschuldung oder die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27).

- *Ambiguität*: Vor dem Hintergrund der Multikausalität und Komplexität des Krisengeschehens sind die Vorgänge von den Betroffenen häufig nicht unmittelbar zu verstehen und konzeptionell erst noch zu erschließen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27). Auch kann ex ante nicht immer verlässlich eingeschätzt werden, wie sich eine bestimmte Situation entwickeln wird. Diese Dynamik trägt zur Steigerung von Ungewissheit bei (vgl. Mellahi/Wilkinson 2004: 23).
- *Prozesshaftigkeit*: Das Scheitern ist das Ergebnis eines nicht nur kurzfristig existenzgefährdenden, für das betroffene Unternehmen überlebenskritischen Prozesses, der sich als zeitraumbezogenes Phänomen in mehrere Phasen unterteilen lässt (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 26 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 226 ff.; Schiller/Tytco 2001: 57 f.). Der Prozess gleicht einer Abwärtsspirale, die sich selbst verstärkt und sich mit weiterem Fortschreiten immer schwerer umkehren lässt (vgl. Crutzen/Caillie 2010: 443; Hambrick/D'Aveni 1988: 13 ff.; Moss Kanter 2003: 60; Ooghe/Prijcker 2008: 228).
- *Ambivalenz des Ausgangs*: Je nach Definition des Scheiterns kann das Ergebnis des zugrundeliegenden Krisenprozesses die endgültige Vernichtung des Unternehmens oder die Bewältigung der Krise sein (siehe ergänzend Abschnitt 1.3.2; vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 26).
- *Kraft zur Metamorphose*: Gelingt es, die Abwärtsentwicklung umzukehren, ihr lediglich den Charakter einer Zäsur zu verleihen und das Unternehmen zu retten, kann dieses unter Umständen gestärkt aus der Krise hervorgehen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27).
- *Steuerungsproblematik*: Der Prozess des Scheiterns verläuft in weiten Teilen autonom und kann nur in Grenzen und mit offenem Ausgang gesteuert werden (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27). Die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung ist eingeschränkt, und krisenbetroffene Unternehmen entwickeln eine Tendenz zu schwankenden und strategisch extremen Entscheidungen (vgl. Hambrick/D'Aveni 1988: 15 f.).
- *Überraschung*: Umstritten ist das Überraschungsmoment der Krise, da Krystek (2007: 27) zufolge sehr viele krisenhafte Entwicklungen im Rahmen einer Früh-

erkennung identifiziert werden könnten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Krisen bis zu einem gewissen Stadium „nicht wahrgenommen werden wollen“ und dass Entscheidungsträger der Selbsttäuschung unterliegen, es existiere kein Problem. Hinzu kommen ernsthafte Wahrnehmungsfehler und eine Neigung zu ungerechtfertigtem Optimismus (vgl. Hambrick/D'Aveni 1988: 16).

- *Verlust von Handlungsmöglichkeiten:* Mit Fortschreiten der Krise nehmen die Handlungsmöglichkeiten nach und nach ab (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27). Beispielhaft seien hier veränderte, liquiditätsbelastende Zahlungsbedingungen genannt, die ein Unternehmen unter Umständen zu akzeptieren hat, wenn die krisenhafte Entwicklung für Vertragspartner erkennbar wird (vgl. Hauschildt et al. 2006: 8).
- *Zeitdruck/Stress:* Parallel zur Eskalation der negativen Entwicklung schwinden zusammen mit den Handlungsmöglichkeiten ebenso die zur Verfügung stehenden Reaktionszeiten (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 27). Dieser Aspekt spiegelt sich in der Regel auch in den nachfolgend näher ausgeführten Phasenmodellen des Scheiterns wider.

Hinsichtlich der Erkenntnis, dass sich das Scheitern nicht als punktuelles Ereignis, sondern im Rahmen eines mehr oder weniger langen Prozesses vollzieht, besteht grundsätzliche Einigkeit. Die Einteilung der einzelnen Krisenphasen erfolgt allerdings je nach Autor anhand unterschiedlicher Kriterien (für einen Überblick über 16 Einteilungsvarianten vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 34 ff.). Exemplarisch werden im folgenden Abschnitt 2.2 Phasenmodelle von Hauschildt (2006: 9), von Krystek (2007: 36 ff.) sowie des Institutes der Wirtschaftsprüfer (IDW 2012: 130 ff.) skizziert.

Crutzen und Van Caillie (2008: 300 ff.) führen einige der vorgenannten Elemente in einem ressourcenorientierten Kontext zu einem integrativen Modell zusammen. Dieses konzeptionalisiert das Scheitern ebenfalls als mehrphasigen, in sich spiralförmig abwärts gerichteten Prozess mit unterschiedlicher Wahrnehmbarkeit, in dessen Verlauf es vor dem Hintergrund einer Degeneration eher interner Ressourcen zunehmend zu einer mangelhaften Ausrichtung des Unternehmens auf seine Umwelt kommt. Ebenfalls auf konzeptioneller Ebene modelliert Schulenburg (2008: 311 ff.) mit Hilfe eines populationsökologischen, eher extern orientierten Ansatzes ein Netzwerk potenzieller Krisenursachen, welches dem Forscher zur Ableitung verschiedener Pfade der Krisenentstehung dient. Für eine stärkere Integration verschiedener Forschungsstränge plädieren

Mellahi und Wilkinson (2004: 31 ff.), indem sie vorschlagen, die Analyse interner und externer Ursachen des Scheiterns unter Würdigung der jeweils für den Einzelfall spezifischen Rahmenbedingungen und Interdependenzen der beiden Sphären vorzunehmen. Naturgemäß führen die allgemein ausgerichteten Erklärungsmodelle zu einem mehr oder weniger stark ausgeprägten Abstraktionsgrad, der nur noch bedingt Auskunft über in der Praxis anzutreffende Ausprägungsformen von Krisenursachen zu geben vermag.

Abschließend ist es wichtig festzustellen, dass Arbeiten, die sich auf qualitativer Basis explizit mit dem Scheitern innovativer Start-ups beschäftigen, bei aller Vielgestaltigkeit der Forschung zum unternehmerischen Scheitern bisher eher selten anzutreffen sind (vgl. Krystek/Moldenhauer: 194).

2.2 Beispiele für Phasenmodelle von Unternehmenskrisen

Verschiedene Autoren entwerfen Phasenmodelle für Unternehmenskrisen und beleuchten dabei diverse Aspekte des Prozesses zum Scheitern. Bisweilen rekurren hierbei unterschiedliche Bezeichnungen auf vergleichbare Sachverhalte beziehungsweise Krisenphasen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 34 ff.).

Dabei lassen sich zwischen den einzelnen Phasen Grauzonen und Überschneidungen nicht ausschließen (vgl. Hauschildt et al. 2006: 8). Häufiger anzutreffen ist hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen Kontextes der Krise sinngemäß die Einteilung der Phasen in Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise (vgl. Kraus 2014: 70 f.; Rödl 2006: 1230 f.). Dabei bezeichnet die Strategiekrisis eine Phase, in der in der Regel langfristig wirkende Erfolgspotenziale beeinträchtigt sind. Wird dieser Entwicklung nicht entgegengewirkt, führen sinkende Umsätze oder steigende Kosten in der Erfolgskrise nach und nach zu Ergebniseinbußen, Verlusten und zu einer Aufzehrung des Eigenkapitals (auch „operative Krise“; vgl. Hauschildt et al. 2006: 8). Der Mangel an auskömmlichen Betriebsergebnissen mündet schließlich in die Liquiditätskrise, in der die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zunehmend eingeschränkt ist. Verbindlichkeiten können anfangs nur noch mit Verzögerung und später überhaupt nicht mehr bedient werden (vgl. Jobe 2004: 584; Kraus/Buschmann 2009: 137 ff.; Krystek/Moldenhauer 2007: 34 ff.; Schiller/Tytka 2001: 59).

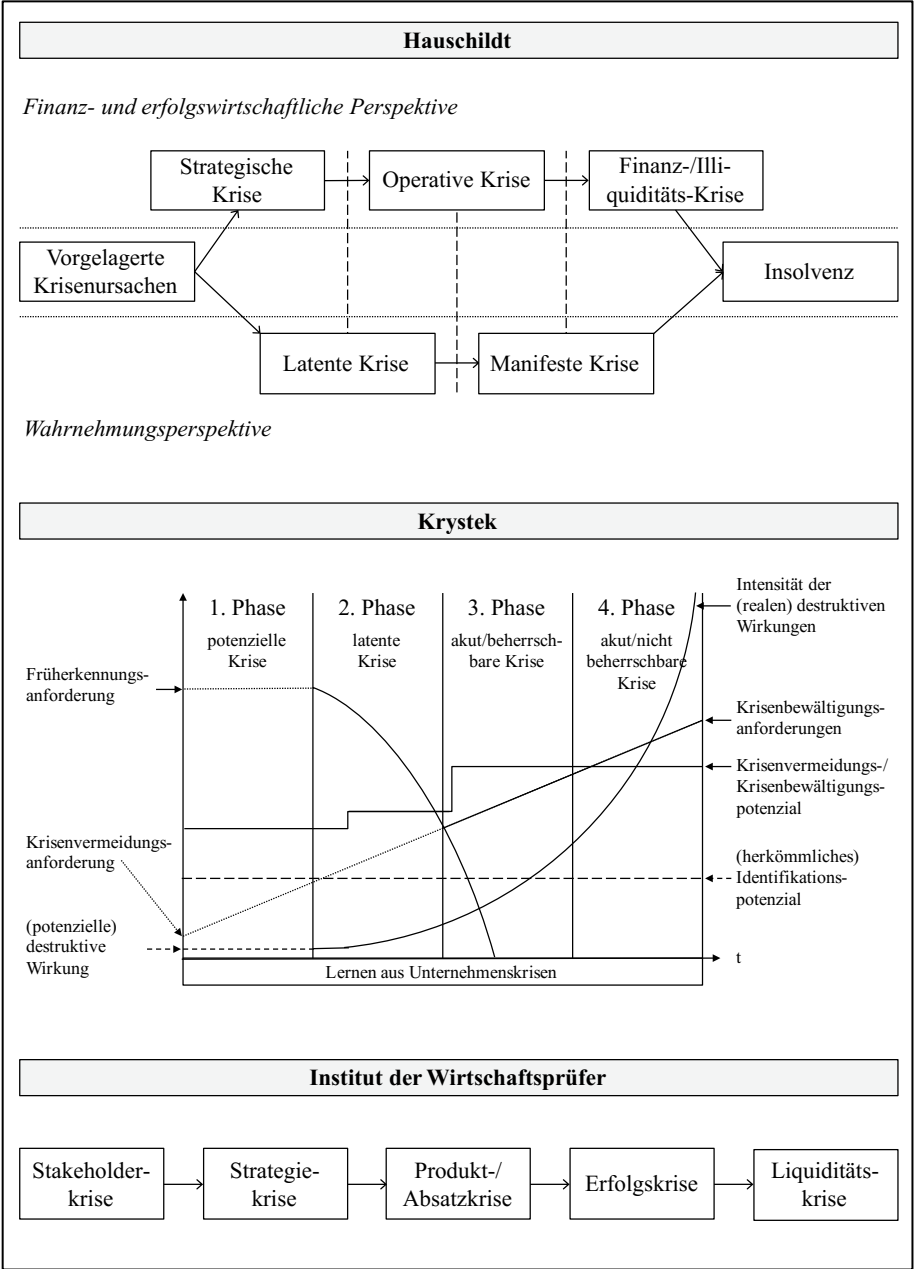
Der Problematik der Erkennbarkeit und Wahrnehmung von Krisen tragen andere Phasenmodelle verstärkt Rechnung. Dabei korrespondieren die einzelnen Wahrnehmbarkeitsgrade in etwa mit den vorgenannten betriebswirtschaftlichen Kontexten. Hauschildt et al. (2006: 8 ff.) differenzieren zum Beispiel zwischen der latenten und der manifesten Krise, was schematisch im oberen Bereich der auf Seite 29 folgenden Abbildung 4 dargestellt wird.

Die latente Krise begleitet die einzelnen Krisenursachen, die auch in die Strategiekrise münden, und ist (wenn überhaupt) nur für Mitarbeiter des Unternehmens intern erkennbar. Nach dem eventuellen Erkennen der Krise lassen sich die strategische Krise und Teile der operativen Defizite zunächst noch verborgen halten. Allerdings ist davon auszugehen, dass die operative Krise umso bekannter und bewusster wird, je länger sie andauert. Sie entwickelt sich zur manifesten Krise, die von Außenstehenden wahrgenommen wird und dem Scheitern vorausgeht. Durch Kreditinstitute wird die Krise häufig erst erkannt, wenn sie schon bis zur Erfolgskrise fortgeschritten ist (vgl. Jobe 2004: 584; Portisch et al. 2013: 52).

In der manifesten Krise steigt die Abhängigkeit des Unternehmens von seinen Vertragspartnern stark an (vgl. Hauschildt et al. 2006: 9). Kommt es zu einer krisenhaften Entwicklung, schwinden mit weiterem Fortschreiten die Handlungsoptionen des Managements (vgl. Hauschildt et al. 2006: 8). Weitzel und Jonsson (1989: 97 ff.) konstatieren, der Niedergang des Unternehmens beginne damit, dass negative Einflussfaktoren nicht vorhergesehen und rechtzeitig erkannt werden. Werden sie schließlich erkannt, folgten zunächst eine Phase der Untätigkeit und das Ausbleiben korrigierender Entscheidungen, wodurch die Krise sichtbar werde. Auf diese Weise besteht, wenn die Krise endlich erkannt – und eingestanden – wird, häufig nur noch geringer Spielraum für rettende Maßnahmen, die dann umso drastischer ausfallen müssen.

Das Stadium der latenten Krise identifiziert gleichermaßen Krystek (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 36 ff.). Er ergänzt sein im mittleren Bereich von Abbildung 4 wiedergegebenes Modell um die Phase der potenziellen Unternehmenskrise und um Darstellungskomponenten zur Beeinflussbarkeit des Krisenprozesses. Hierbei unterstellen die beiden ersten Phasen als potenzielle und latente Krise implizit eine Vermeidbarkeit des Scheiterns, da hier das Potenzial zur Vermeidung beziehungsweise zur Bewältigung der Krise noch deutlich stärker wirksam sein kann als die eigentlichen Anforderungen zur Krisenvermeidung.

Abbildung 4: Exemplarische Phasenmodelle für Unternehmenskrisen
(Quellen: Hauschildt et al. 2006: 9; IDW 2012: 130 ff.; Krystek/Moldenhauer 2007: 36 ff.)



In der Phase der potenziellen Unternehmenskrise sind Krisenursachen lediglich möglich (aber noch nicht real wahrnehmbar), sodass sich selbst ein nicht krisenbefangenes Unternehmen ständig in diesem Stadium befindet. Die eventuellen späteren Anforderungen zur Bewältigung einer Krise können in diesem Stadium noch durch die gedankliche Vorwegnahme krisenhafter Entwicklungen und durch die entsprechende Ableitung von Maßnahmen reduziert werden (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 37). In der latenten Phase wird der baldige Eintritt in eine Krise wahrscheinlicher, jedoch kann mangels akuter Entscheidungs- und Handlungszwänge durch den Einsatz von Früherkennungsmethoden noch ein breites Spektrum von Handlungsoptionen gesichert werden.

In der dritten Phase bei Krystek, der akut/beherrschbaren Unternehmenskrise, werden die destruktiven Auswirkungen des Prozesses wahrnehmbar, sodass sich auch die Frage einer Früherkennung nicht mehr stellt. Die Zunahme destruktiver Effekte fördert Zeitdruck sowie Entscheidungszwänge und reduziert Handlungsmöglichkeiten. Der Kampf gegen die Krise bindet immer mehr Ressourcen, wobei die Fähigkeit zur Krisenbewältigung anfangs noch durch die Mobilisierung von Reserven aufrechterhalten werden kann. Die hierdurch ausgelösten Signale können jedoch wiederum zu einer Verstärkung und Beschleunigung des Krisenprozesses führen. Insgesamt reichen die Kräfte des Unternehmens jedoch noch aus, um eine Chance zur Abwendung des Scheiterns zu schaffen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 38). Dies ändert sich in der folgenden Phase, in der die Krise nicht mehr beherrschbar ist. Durch den weiteren Verlust von Handlungsmöglichkeiten und den Aufbau eines extremen Zeitdrucks übersteigen die Anforderungen an eine Bewältigung der Krise schließlich das hierfür im Unternehmen bestehende Potenzial.

Ergänzend weist Krystek darauf hin, dass die von ihm identifizierten Krisenphasen weniger als zwingende zeitliche Abfolge denn vielmehr als „logisch aufeinander folgende Kette von Ereigniskomplexen“ zu sehen seien (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 38 f.). Zudem müssen nicht zwangsläufig alle Phasen durchlaufen werden, sondern es kann die Eindämmung der Krise gelingen oder – im negativen Fall – der unmittelbare Beginn in einer bereits weit fortgeschrittenen Krisenphase zu konstatieren sein.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW 2012: 138 ff.) ergänzt den Kanon der bereits besprochenen Krisenphasen, wie im Fußbereich von Abbildung 4 ersichtlich, noch um die Stakeholderkrise sowie um die Produkt- und Absatzkrise. Die Stakeholderkrise steht hiernach am Anfang der Prozesskette zum Scheitern noch vor der Strategiekrise.

Thematisiert werden in diesem Zusammenhang Konflikte und Polarisierungen zwischen den Stakeholdern, die zu Blockaden und Reibungsverlusten führen, wodurch notwendige Entscheidungen und Veränderungen im Unternehmen blockiert werden. Außerdem werden mangelnde Erkenntnis und fehlende Veränderungsbereitschaft als Grundlage existenzbedrohender Barrieren identifiziert, die mit schleichend wirkenden Konsequenzen einhergehen, wie beispielsweise der Erosion von Kompetenzen, nicht mehr adäquaten Leitbildern, Deformationen der Unternehmenskultur und unter Umständen sogar einer Vertrauenskrise, Täuschungen und Vermögensschädigungen (IDW 2012: 139). Mit der Produkt- und Absatzkrise umschreibt das Institut der Wirtschaftsprüfer einen Zustand, in dem die Nachfrage nach wesentlichen Erfolgs- und Umsatzträgern dauerhaft stark zurückgeht. Gründe hierfür können Sortimentsschwächen, Qualitätsprobleme, mangelhafte Marketingkonzepte, Fehler in der Preispolitik sowie Mängel in der Vertriebssteuerung oder der Liefertreue sein (IDW 2012: 140).

Für die Dauer der einzelnen Phasen lassen sich keine allgemeingültigen Werte nennen, da die Chronologie der Krise unter anderem von den im Einzelfall vorliegenden Ursachen abhängig ist. Andere Faktoren, wie beispielsweise das Einwerben neuer Finanzmittel oder nur temporär erfolgreiche Sanierungsversuche, können die Gesamtdauer des Scheiterns beeinflussen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 33 f.). Hambrick und D'Aveni (1988: 13) konstatieren, dass große Krisenunternehmen verglichen mit erfolgreichen Firmen mitunter schon 10 Jahre vor dem Scheitern erste Anzeichen von Schwächen zeigen. Allerdings kann die offenkundige Krise zunächst noch durch den schrittweisen Verzehr in der Vergangenheit aufgebauter Unternehmenssubstanz verborgen bleiben.

Für die Dauer der akuten Phase der Liquiditätskrise unmittelbar vor dem Scheitern, die er als „zwei Monate der Agonie“ bezeichnet, ermittelt Hauschildt (2005: 2) anhand des von ihm untersuchten Datenmaterials einen Medianwert von 53 Tagen. Die Phase folgt in diesem Kontext der etwa sechsmonatigen Phase einer manifesten operativen Krise, die rigorose Notmaßnahmen erfordert und sich ihrerseits an die etwa einjährige Übergangszeit von der latenten in die manifeste Krise anschließt (vgl. Hauschildt 2005: 2). Insgesamt ergibt sich also nach Hauschildt für den mehr oder weniger manifesten Teil des Prozesses zum Scheitern eine Zeitdauer von rund 21 Monaten.

Befördert durch widrige externe Einflüsse kann der Krisenverlauf sich stark beschleunigen und einzelne Stufen überspringen oder verkürzen (vgl. Weitzel/Jonsson 1989: 104 f.). Egeln et al. (2010: 65 f.) ermitteln für den Abstand zwischen der Wahrneh-

mung eines möglichen Insolvenz-/Schließungsrisikos durch Jungunternehmer und der tatsächlichen Schließung des Unternehmens eine Zeitspanne von 0-60 Monaten. Der Medianwert wird mit fünf Monaten angegeben, wobei ein relativ großer Anteil von 8% der Unternehmen ohne zeitlichen Vorlauf mit dem Scheitern konfrontiert gewesen sei.

In der Gesamtwertung offenbart der Blick auf die unterschiedlichen Phasenmodelle zum Scheitern eine Vielfalt von Ansätzen, Perspektiven und Schwerpunktsetzungen.

2.3 Relevanz des Scheiterns von Unternehmen

Feststellungen wie „most new small businesses fail within the first five years“ (Castrogiovanni 1996: 819 bei Stanton/Tweed 2009: 444) oder „most organizations die young“ (Mellahi/Wilkinson 2004: 25) zeichnen ein düsteres Bild der Überlebenswahrscheinlichkeit von Start-ups. Auch andere Darstellungen lassen keine wesentlich bessere Lage erwarten. So weist beispielsweise die deutsche Insolvenzstatistik aus, dass bereits seit Jahren etwa die Hälfte der insolventen Unternehmen jünger als 8 Jahre ist.⁸

Es erweist sich als schwieriges Unterfangen, genaue Daten zum Scheitern innovativer Start-ups zu finden, die auf nationaler und internationaler Ebene aussagekräftig sind. Hierfür gibt es mehrere Gründe: Zunächst lassen die Begriffe „innovativ“ und „Scheitern“ Spielräume für eine Operationalisierung im Rahmen wissenschaftlicher Studien. Daher greift das vorliegende Forschungsvorhaben ganz gezielt die Zielgruppe der Start-ups auf und grenzt die Begrifflichkeiten entsprechend ab (vgl. Abschnitte 1.3.1 und 1.3.2). Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der grundsätzlichen Datenverfügbarkeit – beispielsweise erfassen die amtlichen Statistiken in der Regel nur tatsächlich angemeldete Konkurs-/Insolvenzverfahren (vgl. Mellahi/Wilkinson 2004: 22; siehe Abschnitt 1.3.2). Sonstige allgemeine, branchenunabhängige Erhebungen sind differenziert zu betrachten, wenn Informationen speziell über die Situation junger innovativer Unternehmen gesucht werden. So ist nur eine Minderheit der Unternehmensgründungen überhaupt als „innovativ“ anzusehen (vgl. Abschnitt 1.3.1).

⁸

Insolvenzstatistik des Statistischen Bundesamtes für die Jahre 1999-2014; Schwankung des Anteils der Unternehmen mit einem Alter von bis zu 7 Jahren zwischen 42- 65%, Mittelwert 51% (vgl. Abschnitt 1.1).

Analog ist nicht jedes Ausscheiden aus dem Markt mit einem Scheitern des Unternehmens gleichzusetzen, da unter Umständen auch persönliche Gründe eine Rolle spielen können. Einige Autoren weisen darauf hin, dass übliche Forschungsansätze die freiwillige Schließung erfolgreicher Firmen nicht angemessen würdigen und daher die Effekte des Scheiterns überzeichnen (vgl. Headd 2003: 51 f.; Phillips/Kirchhoff 1989: 67 f.).⁹ Je nach Erhebungsverfahren lassen sich daher Verzerrungen innerhalb des Datenmaterials nicht ausschließen.¹⁰

Einen Eindruck von der Vielschichtigkeit der Betrachtungsperspektiven und Resultate vermittelt die Auswahl Studienergebnisse, die in der auf Seite 34 folgenden Tabelle 1 zusammenfassend dargestellt sind (siehe ebenfalls die später folgende Abbildung 5 sowie Abbildung 6).

⁹ Gründe für eine freiwillige Schließung können zum Beispiel der Verkauf des Unternehmens, der Eintritt in den Ruhestand, eine neue angestellte Tätigkeit oder verlockendere Verdienstmöglichkeiten sein.

¹⁰ Beispielsweise rekurriert die „ZEW-Studie“ (Egeln et al. 2010: 26) auf Aussagen von aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmern. Hiernach soll ein großer Anteil nicht mehr tätiger Unternehmen vor der Schließung Gewinne erwirtschaftet haben, nämlich 73% der aus persönlichen Gründen aus dem Markt ausgeschiedenen und 80% der insolvenzbedingt geschlossenen. An dieser Stelle sollte beispielsweise die Ganzheitlichkeit des Gewinnverständnisses kritisch hinterfragt werden, wenn es im Falle der Insolvenzen trotz wahrgenommenen Gewinns zu Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung kommt. Da die ZEW-Studie an anderer Stelle die Einschätzung von Insolvenzverwaltern referiert, dass es betroffenen Unternehmern häufig an grundlegendem betriebswirtschaftlichem Wissen mangelte (vgl. Egeln et al. 2010: 52 f.), könnten die Unternehmer ebenso hinsichtlich ihres Unternehmensgewinnes Fehlwahrnehmungen unterliegen. Dies wiederum lässt auch den relativ hohen Anteil an aus „persönlichen Gründen“ geschlossenen Unternehmen in einem anderen Licht erscheinen.

Tabelle 1: Statistische Rahmendaten zum Scheitern von Unternehmen

Studie	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
	<i>A</i>	= Unternehmen allgemein
	<i>G</i>	= Gründer im Allgemeinen
	<i>K</i>	= Kleine und mittlere Unternehmen
	<i>S</i>	= Start-ups
Amorós/Bosma (2014: 31 ff.; Global Entrepreneurship Monitor)	G	Das Niveau der unternehmerischen Aktivität sowie die Anzahl der Unternehmensschließungen unterliegen international ausgeprägten Schwankungen. Je nach geografischer Region sind rund 35% der Unternehmensschließungen auf mangelnde Profitabilität und weitere rund 5-20% auf Finanzierungsprobleme zurückzuführen. Finanzierungsprobleme haben eine sehr geringe Relevanz in Nordamerika und die größte im subsaharischen Afrika; die EU-Länder rangieren im Mittelfeld.
Bartelsman/Schivardi/Scarpetta (2003: 25; OECD)	A	International (OECD-Länder) scheiden 20-40% der Unternehmen innerhalb der ersten 2 Lebensjahre aus dem Markt aus; nur 40-50% überleben länger als 7 Jahre. Pro Jahr werden die untersuchten Märkte von 20% der Unternehmen betreten und verlassen. Aus dem Markt scheiden vor allem kleinere Unternehmen aus.
Bruno/Leidecker/Harder (1987: 51)	S	Von 250 Anfang der 1960er Jahre im Großraum San Francisco gegründeten Start-ups überlebten rund 22% bis 1984, während 39% aufgegeben und weitere 39% übernommen wurden. Bis 1969 scheiterten circa 5%, rund 20% wurden übernommen. Die Autoren konstatieren eine höhere Überlebensrate als beim Vergleich mit anderen Studien zu erwarten gewesen sei.
Egeln/Falk/Heger/Höwer/Metzger (2010: 13 ff.; „ZEW-Studie“)	G	In den Jahren 2000-2008 wurden in Deutschland jährlich rund 60.000-70.000 Unternehmen geschlossen, die nicht älter als 5 Jahre waren. Branchen mit „Drehtüreffekt“ wurden von der Untersuchung ausgeschlossen. ¹¹ Davon entfielen jährlich rund 11.000-15.000 Fälle auf Insolvenz, während die übrigen Unternehmen ohne Insolvenzverfahren wahrscheinlich geschlossen wurden. Von den 73.000 Unternehmen, deren Schließung in den Jahren 2007/2008 näher untersucht wurde, hatten 26% einen Insolvenzantrag gestellt; weitere 32% wurden ohne Insolvenzverfahren aus wirtschaftlichen oder finanziellen Gründen geschlossen. Etwa 42% der Schließungen gehen auf persönliche Gründe zurück. Unter den letztgenannten Unternehmen spielte in 36% der Fälle die zu geringe Entlohnung eine Rolle. Für die zwischen 2000 und 2006 gegründeten Unternehmen nahm die Schließungswahrscheinlichkeit bis zwischen dem dritten und vierten Lebensjahr kontinuierlich zu, um danach wieder abzufallen.

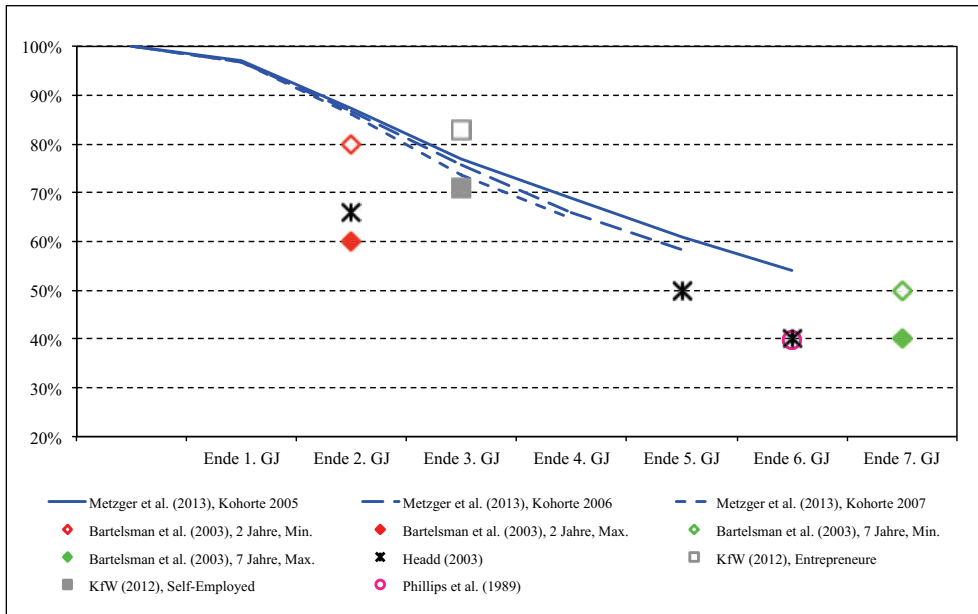
¹¹ Als „Drehtüreffekt“ bezeichnen die Autoren die rasche Ersetzung von Unternehmen durch Neugründungen mit gleichem Geschäftsmodell und unter Umständen sogar noch am gleichen Standort (zum Beispiel Einzelhandel, Gastronomie oder Friseurhandwerk; vgl. Egeln et al. 2010: 6 f.).

Studie	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
	<i>A</i> = Unternehmen allgemein <i>G</i> = Gründer im Allgemeinen <i>K</i> = Kleine und mittlere Unternehmen <i>S</i> = Start-ups	
Gurdon/Samsom (2010: 207 f.)	S	Von 22 im Jahr 1989 erstmals befragten Start-ups mit dem Schwerpunkt Biotechnologie existierten bei der Folgebefragung im Jahr 2001/2002 noch 12 (55%). Sechs Unternehmen (27%) sind im Laufe der 12 Jahre gescheitert. Vier (18%) wurden von anderen Firmen übernommen, wobei drei davon als erfolgreiche Technologieverkäufe durch die Gründer gewertet werden können (14%).
Headd (2003: 54 ff.)	G	Ausweislich der Daten zu 12.185 zwischen 1989 und 1992 gegründeten US-amerikanischen Firmen überleben 66% der Firmen die beiden ersten Geschäftsjahre. 50% überleben 5 Jahre oder länger, 40% 6 Jahre und länger. Zu den Unternehmen, die zwischen 1989-1992 gegründet und zwischen 1992-1996 geschlossen wurden, geben 29% der Eigner an, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Schließung erfolgreich war. Vier Jahre nach Gründung sind 50% der Unternehmen noch tätig, 33% gescheitert und 17% trotz Erfolg geschlossen.
Hemer/Kulicke (1995: 13 ff.)	S	64% der beobachteten 42 jungen deutschen Technologieunternehmen mit Unterstützung durch ein bestimmtes Förderprogramm und Gründung etwa zwischen 1985-1992 wiesen zumindest phasenweise ernste oder existenzbedrohende Krisen auf. Insgesamt 24% werden als dauerhaft wenig aussichtsreich eingestuft; andere sind nach zwischenzeitlichen Krisen erfolgreich oder zumindest aussichtsreich.
KfW (2012: 52 ff.; KfW-Gründungsmonitor)	G	Während nach 1 Jahr noch rund 86% der Gründungen am Markt sind, wird bis zum dritten Jahr ein Drittel aller Gründungen eingestellt. 83% der in Deutschland von Entrepreneuren gegründeten Unternehmen sind nach 3 Jahren noch am Markt, allerdings nur 71% der Self-Employed (vgl. Abschnitt 1.3.1). Im Falle der Entrepreneure stabilisiert sich die Überlebensrate nach den ersten zwei Geschäftsjahren, während sie bei den Self-Employed weiter abnimmt. Eine Insolvenz liegt bei 4% der abgebrochenen Gründungen vor, eine Liquidation bei 56%, die Übergabe an einen Nachfolger bei 9% und ein Verkauf des Unternehmens bei 3%. Weitere 28% waren bereits im Voraus nur befristet angelegt.

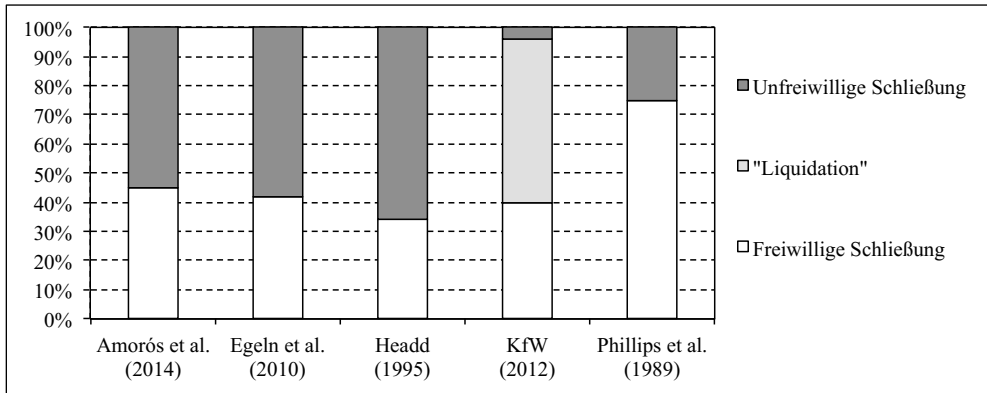
Studie	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
	<i>A</i> = Unternehmen allgemein <i>G</i> = Gründer im Allgemeinen <i>K</i> = Kleine und mittlere Unternehmen <i>S</i> = Start-ups	
Metzger/Tchouvakhina/Ullrich/ Egeln/Gottschalk/Murmann/ Niefert (2013: 3 ff.; KfW-/ZEW- Gründungspanel)	G S	Unter den bis zu 3 Jahre alten deutschen Unternehmen, die zwischen 2010 und 2012 gegründet wurden, erzielt nur knapp die Hälfte der Hightech-Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe Gewinn (53%). In der Gruppe der technologieintensiven Dienstleister und Softwareunternehmen sind es 69%. Bezogen auf alle Branchen bestehen zum Ende des dritten Geschäftsjahres nur noch rund 75% der Unternehmen, zum Ende des fünften Geschäftsjahres noch etwa 60%
Phillips/Kirchhoff (1989: 68)	K	40% der kleinen US-amerikanischen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten überleben die ersten 6 Geschäftsjahre. 75% der Unternehmensschließungen erfolgen freiwillig, 25% unfreiwillig mit Verlusten für mindestens einen Gläubiger.
Wupperfeld (1993: 19 ff.)	S	26% der beobachteten 317 jungen deutschen Technologieunternehmen werden als gescheitert angesehen. Davon sind 14% im engeren Sinne gescheitert (durch Konkurs oder Liquidation) und weitere 12% im weiteren Sinne (durch Rückfall auf den Status eines Ingenieurbüros, Dienstleisters oder Ähnliches oder auf ein Dasein als Kümmerexistenz). Untersucht wurden nur durch ein bestimmtes öffentliches Förderprogramm unterstützte Unternehmen. Eine verbindliche Aussage darüber, wie lange die Unternehmen bis zum Scheitern bestanden haben respektive mit der gescheiterten Idee tätig waren, lässt sich aufgrund unterschiedlicher Zielgruppen und Antragsberechtigungen des Förderprogrammes nicht treffen. Der Schwerpunkt des Scheiterns im engeren Sinne lag auf dem fünften und sechsten Lebensjahr der Unternehmen. Etwa 70% der im engeren Sinne gescheiterten Unternehmen scheiterten in den ersten 3 Jahren (mit Schwerpunkt im zweiten Jahr) nach Auslauf der für die Forschungs- und Entwicklungsphase gewährten Förderung. Die Ausfallraten weisen starke regionale Unterschiede auf.

Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse bestätigt sich im ersten Schritt die Erkenntnis, dass mit fortschreitendem Zeitverlauf immer weniger Unternehmen eines Gründungsjahrganges am Markt tätig sind. Die Werte einiger Studien werden in der folgenden Abbildung 5 einander gegenübergestellt.

Abbildung 5: Anteil überlebender Unternehmen nach Geschäftsjahren



Hierbei visualisiert Abbildung 5, dass der Prozentsatz der überlebenden Unternehmen mit zunehmendem Abstand vom Gründungszeitpunkt immer weiter rückläufig ist. Zwischen unterschiedlichen Gründungskohorten derselben Studie bleibt er zwar relativ konstant (vgl. Metzger et al. 2013: 6), zwischen verschiedenen Studien differiert der Anteil der überlebenden Unternehmen aber mehr oder weniger deutlich. So ergibt sich bereits für das Ende des zweiten Geschäftsjahres eine Spanne zwischen 60% und 87% an überlebenden Unternehmen; eine ähnliche Streuung lässt sich – wenngleich auf niedrigerem Niveau – mit 40% bis 54% der Unternehmen auch nach dem sechsten Geschäftsjahr noch feststellen.

Abbildung 6: Gründe für die Schließung von Unternehmen

Allerdings ist der Blick auf die reinen Überlebensraten nur bedingt aussagekräftig, da er nicht nach den Gründen für das Ausscheiden aus dem Markt differenziert. Hierzu verdeutlicht Abbildung 6 in der Grundtendenz, dass nur rund 55-65% der Marktaustritte auf unfreiwillige Schließungen aufgrund wirtschaftlichen Misserfolgs zurückzuführen sind. Zu den übrigen Fällen muss eine nicht durch Scheitern induzierte Einstellung des Unternehmens zumindest in Erwägung gezogen werden. Für die Darstellung als unfreiwillige Schließung werden außerdem Werte erfasst, die von den einzelnen Autoren für Insolvenzanträge, Geschäftsaufgaben aus wirtschaftlichen Gründen ohne Insolvenzantrag, mangelnde Profitabilität oder für Betriebseinstellungen aufgrund von Finanzierungsproblemen ermittelt werden. Die Kennzeichnung als Liquidation lässt den genauen Grund hierfür offen. Andere Einstufungen wie Nachfolge, Verkauf, Befristung des Vorhabens, persönliche Gründe oder Schließung trotz Erfolgs lassen sich grundsätzlich eher der Sphäre freiwilliger Schließungen zuordnen.

Der Studie von Wupperfeld (1993: 19) zufolge liegt der Schluss nahe, dass der Anteil der gescheiterten Unternehmen unter den Start-ups mit 26% geringer ist als in der Gesamtheit der eingestellten Unternehmen. Allerdings ist das Scheitern hier folgenschwerer, da diese Unternehmen eher auf Wachstum, größere Mitarbeiterzahlen und höhere Investitionsvolumina ausgelegt sind.

2.4 Erkenntnisse zu den Ursachen des Scheiterns

Um dem Scheitern entgegenwirken zu können, sind die Ursachen von Unternehmenskrisen zu ergründen. Das Ergebnis qualitativ ausgerichteter Beiträge sind meist mehr oder weniger umfangreiche und detaillierte Ursachenkataloge. Einige Arbeiten gehen einen Schritt weiter und versuchen, die ermittelten Krisenursachen in Form von Typologien zu voneinander abgrenzbaren Fallgestaltungen zusammenzufassen. Nachfolgend werden in Abschnitt 2.4.1 zunächst einige Perspektiven entsprechender Zusammenfassungen dargestellt, bevor die Abschnitte 2.4.2 und 2.4.3 detaillierend auf einzelne Krisenursachen eingehen.

2.4.1 Typologien von Unternehmenskrisen

Die Versuche, Typologien scheiternder Unternehmen aufzubauen, haben gemeinsam, dass sie die analysierten Unternehmenskrisen nach bestimmten Kriterien zu strukturieren versuchen. Die Vielfalt der betriebswirtschaftlichen Erforschung des Scheiterns findet sich allerdings gleichermaßen bei diesen Strukturierungsansätzen wieder. So widmen sich einige eher strukturellen und lebensphasenbezogenen Aspekten, während sich andere mit intern orientierten Charakteristika, Mischungen aus internen und externen Faktoren oder unterschiedlichen Verlaufsmustern im Hinblick auf den – wie auch immer definierten – Unternehmenserfolg beschäftigen. Selbst wenn diese Ansätze die Multikausalität und spiralförmig abwärtsgerichtete Prozesshaftigkeit des Scheiterns nicht vollständig abzubilden vermögen, so vermitteln sie doch einen Eindruck gewisser Grundkonstellationen und schematischer Verlaufsformen.

Beispielhaft für die Orientierung an strukturellen oder lebensphasenbezogenen Gruppenbildungen seien Ansätze genannt, die sich mit den Belastungen („liabilities“) beschäftigen, die für Unternehmen aufgrund bestimmter Entwicklungsstufen konstatiert werden. Hierzu gehören beispielsweise Belastungen aus Neuheit/Unerfahrenheit („liabilities of newness“), fehlender Größe („liabilities of smallness“), Heranwachsen („liabilities of adolescence“) oder aus Überalterung („liabilities of obsolescence“). Insbesondere die drei erstgenannten Konstellationen lassen Herausforderungen erwarten, denen verstärkt Start-ups ausgesetzt sind. Hierzu gehören für junge und unerfahrene Unternehmen beispielsweise ein Mangel an Ressourcen und Fähigkeiten oder Proble-

me in der Akzeptanz durch Stakeholder wie Kunden, Zulieferer, Kreditgeber oder Organisationen in der Branche (vgl. Pretorius 2008: 413).

In enger Verbindung hiermit stehen Beschränkungen, die sich aus der fehlenden Größe eines Unternehmens ergeben und die dazu führen können, dass dieses in der Branche nicht konkurrenzfähig ist. Hierzu kann die Unfähigkeit gehören, Lern- und Innovationspotenziale aufzubauen oder Vertrauen und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zu fördern. Außerdem mangelt es kleinen Unternehmen eher an einem finanziellen Ressourcenpuffer, der Managementfehler oder exogene Krisen auffangen könnte (vgl. Pretorius 2008: 413). Kleine Unternehmen könnten hiernach anfälliger für externe Ursachen des Scheiterns sein, während junge und unerfahrene Unternehmen sowohl unter internen als auch unter externen Krisenursachen leiden (vgl. Zacharakis et al. 1999: 2). Entwickelt sich ein Start-up zu einem heranwachsenden Unternehmen, so ist nicht auszuschließen, dass ein anfänglicher Mangel an Profitabilität zu Beginn noch vorhandene Ressourcen aufzehrt und das Unternehmen dadurch deutlich verwundbarer macht (vgl. Pretorius 2008: 413). Die vorgenannten altersspezifischen Belastungsfaktoren lassen erwarten, dass junge Unternehmen zumindest teilweise aus anderen Gründen scheitern als ältere (vgl. Pretorius 2008: 414).

Dieser Befund bestätigt sich, wenn die einzelnen Typologien betrachtet werden, die sich weniger mit strukturellen Merkmalen der Unternehmen als vielmehr mit Konstellationen interner und externer Krisenursachen befassen. Unterschiedlich ausgerichtete Typologien scheiternder Unternehmen skizzieren beispielsweise Crutzen und Van Caillie (2010: 447 ff.), Hauschildt et al. (2006: 11 ff.), Ooghe und De Prijcker (2008: 227 ff.) sowie Richardson et al. (1994: 11 ff.). Einen ersten Überblick gibt Tabelle 2. Eine detaillierte Aufstellung der Typologien und deren zentraler Inhalte ist in Anhang 2 wiedergegeben.

Crutzen und Van Caillie (Crutzen/Caillie 2010: 440) geben zudem einen Überblick früherer Arbeiten anderer Autoren. Hierbei identifizieren sie fünf grundsätzliche Gruppen von Typologien: (1) schwache Unternehmen, die niemals Erfolg haben, (2) nach einer schnellen Expansion scheiternde Unternehmen, (3) nach einer späte(re)n Expansion scheiternde Unternehmen, (4) aufgrund eines externen Ereignisses scheiternde Unternehmen und (5) Unternehmen, die sich nicht hinreichend an ihre Umwelt angepasst haben.

Tabelle 2: Quellen zu Typologien scheiternder Unternehmen

Studie	Art Untersuchungsrahmen ¹²
	<i>A</i> = Unternehmen allgemein <i>G</i> = Gründer im Allgemeinen <i>K</i> = Kleine und mittlere Unternehmen <i>S</i> = Start-ups
Crutzen/Van Caillie (2010: 447 ff.)	<i>K</i> Ableitung von fünf Mustern für das Scheitern kleiner Unternehmen auf Basis einer statistischen Analyse von 208 gescheiterten belgischen Unternehmen (Datenbasis: Insolvenzakten); Abgleich mit Befunden aus der Literatur; wesentliche Kriterien: interne/externe Faktoren und Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.
Hauschildt/Grape/Schindler (2006: 11 ff.)	<i>A</i> Elf Typen gescheiterter Unternehmen. Datenbasis: Unternehmensreportagen im „ManagerMagazin“ (72 für Studie aus 1983; 53 für Studie aus 2006) und Kreditakten einer Großbank zu 142 insolventen Unternehmen; zusätzlich zu den Besonderheiten der einzelnen Typologien werden für den Regelfall ergänzend absatzwirtschaftliche Krisenursachen konstatiert.
Ooghe/De Prijsker (2008: 227 ff.)	<i>A</i> Vier Typen scheiternder Unternehmen auf Basis von Fallstudien zwölf gescheiterter belgischer Unternehmen. <i>G</i> <i>K</i>
Richardson/Nwankwo/Richardson (1994: 11 ff.)	<i>A</i> Vier generische Typen des Scheiterns als Frosch-Metaphern, mit Differenzierung nach großen und kleinen Unternehmen (literaturbasiert/konzeptionell/anekdotische Evidenz). <i>S</i>

Während Typologien, die die negativen Folgen von innerer Erstarrung, mangelnder Anpassungsfähigkeit, nachlassender Innovationskraft, patriarchalischen Führungsstrukturen oder Ähnlichem in den Mittelpunkt stellen, eher alternden etablierten Unternehmen zuzurechnen sind, liefern andere Typologien zumindest teilweise zusätzliche Hinweise für die Betrachtung von jungen Unternehmen und Start-ups. Die Darstellungsformen der Autoren unterscheiden sich. So verwenden Richardson et al. (1994: 9 f.) beispielsweise die Metapher verschiedener Arten von Fröschen, um bestimmte Eigenschaften von Krisenunternehmen plastisch herauszuarbeiten.

So lassen die „Kaulquappe“ von Richardson et al. (1994: 19 f.) und die erfolglose Neugründung von Ooghe und De Prijsker (2008: 228 f.) bereits einige Charakteristika

¹² Für detaillierte Inhalte der Typologien siehe Anhang 2.

erfolglos bleibender Unternehmen erkennen:¹³ Hier schlagen sich der Mangel an Wissen oder Erfahrung der Gründenden im Hinblick auf wichtige Bereiche wie beispielsweise Management, Personal, Finanzen und Branche nicht nur in der späteren Unternehmensführung, sondern mitunter bereits in der Erstellung des Businessplans nieder. Diese fachlichen Defizite werden mitunter noch durch persönliche Merkmale wie Unbesonnenheit, Unvorsichtigkeit und autoritären Führungsstil ergänzt. Im Ergebnis fallen schon die Annahmen hinsichtlich der erzielbaren Produktattraktivität, Nachfrage, Absatzvolumina, Preise (und damit letztlich der Gewinne) sowie des dafür zu leistenden Ressourceneinsatzes und der notwendigen Rahmenbedingungen viel zu optimistisch aus. Für eventuelle negative Entwicklungen besteht keine hinreichende Alternativplanung. Der vermutete Wettbewerbsvorteil erweist sich später als nicht im geplanten Umfang vorhanden, und die erhofften Umsätze können nicht erzielt werden. Dies ist umso folgenschwerer, wenn das Gründungsvorhaben mit hohen Anfangsinvestitionen verbunden war und im Glauben an den zukünftigen Erfolg bereits ein betriebsinterner Kostenapparat aufgebaut wurde.

Ein rechtzeitiges Erkennen der Fehlentwicklungen ist keineswegs selbstverständlich, da gerade im innovativen Bereich die Fokussierung auf die Produktentwicklung mitunter größer ist als das betriebswirtschaftliche Interesse. Hinzu kommen ineffiziente Arbeitsweisen, Managementfehler und Mängel in Rechnungswesen und Controlling. Die Gesamtentwicklung führt zu einem steigenden respektive dauerhaft hohen Kapitalbedarf. Dessen Deckung wird immer schwieriger, weil wichtige Stakeholder des Unternehmens angesichts zu optimistisch aufgestellter und dann nicht erfüllter Businesspläne mehr und mehr das Vertrauen in das Unternehmen verlieren.

Eine weitere Fallgruppe sind Unternehmen, die nach einer mitunter sehr dynamischen Expansionsphase vergleichsweise schnell wieder scheitern. Beispiele solcher Typologien finden sich bei Hauschildt (2006: 12; „Unternehmen mit unkontrolliertem Wachstum“), Ooghe und De Prijcker (2008: 228 ff.; Unternehmen mit „ehrgeizigem“ und mit „verblendetem“ Wachstum) sowie bei Richardson et al. (1994: 13 ff.; der „ertrunkene

¹³ Die einzelnen Problembereiche müssen nicht zwangsläufig zusammen auftreten, sondern können unterschiedliche Kombinationen und Ausprägungsformen annehmen.

Hinsichtlich der Metapher der „Kaulquappe“ ist es für Richardson et al. charakteristisch, dass die „Kaulquappe“ sich nie zu einem ausgewachsenen Frosch entwickelt. Im betriebswirtschaftlichen Kontext kann es sich um gescheiterte Neugründungen ohne bemerkenswerte vorangehende Entwicklung in Richtung einer wirtschaftlichen Tragfähigkeit handeln oder um gescheiterte Projekte innerhalb großer Unternehmen (vgl. Richardson et al. 1994: 19 f.).

Frosch“).¹⁴ Diese Unternehmen wirken vor ihrem Scheitern häufig sehr erfolgreich und werden von ihrem Umfeld entsprechend wahrgenommen. Das schnelle Wachstum reflektiert einen ausgeprägten Ehrgeiz des Managements, der das Unternehmen unter einer charismatischen und dominanten Führung nach einer exponierten Marktstellung streben lässt. Hierzu werden unter anderem Zukäufe von Unternehmen getätigt und mehr oder weniger strukturierte Initiativen entfaltet, die sich außerhalb der originären Kernkompetenzen des Unternehmens bewegen. Das Unternehmen droht, sich zwischen den diversen Handlungsfeldern zu verzetteln. Je nach Fallgestaltung hatten es gerade die Kernkompetenzen dem Unternehmen zuvor ermöglicht, eine erste Legitimation gegenüber seinen Stakeholdern aufzubauen.

Anfängliche Erfolge führen dazu, dass die Möglichkeit des Scheiterns ignoriert wird; gegenüber Ratschlägen, die nicht den eigenen Einstellungen und Zielen entsprechen, besteht eine ausgeprägte Beratungsresistenz. Trotz grundsätzlicher Erfahrung und Kompetenz des Managements wird das Umsatzpotenzial deutlich überschätzt und führt zu einem Aufbau von Überkapazitäten und zu den damit verbundenen Kosten. Da das Rechnungswesen sowie die Unternehmens- und Führungsorganisation nicht im notwendigen Umfang mitwachsen, wird die Steuerung massiv erschwert. Dringender Handlungsbedarf wird nicht erkannt, geschweige denn umgesetzt. Der Kapitalbedarf steigt und es besteht die Gefahr, zwecks Aufrechterhaltung des Wachstums mit sinkenden Margen arbeiten zu müssen. Teilweise wird dies durch „kreative Buchführung“ kaschiert. Die Unternehmensgremien können ihrer Funktion als Korrektiv nicht gerecht werden, da sie fachlich einseitig ausgerichtet und auf die Person des Unternehmensleiters fixiert besetzt sind. Je mehr das Unternehmen sein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden sowie die ambitionierten Finanzprognosen nicht einhalten kann, desto stärker schwindet das Vertrauen der Stakeholder (vgl. Ooghe/Prijcker 2008: 228 ff.). Die Finanzierung des Unternehmens wird zusehends schwieriger. Vor diesem Hintergrund wird das Unternehmen immer anfälliger für die Gefahren nachlassender Rentabilität sowie für störende externe Einflüsse wie beispielsweise Preisschwankungen an den Rohstoffmärkten oder wirtschaftliche Abschwungphasen.

¹⁴ Richardsons Metapher des „ertrunkenen Frosches“ beschreibt folgendes Bild: Der Frosch will „König im Teich“ und an vielen Stellen gleichzeitig sein, springt daher unentwegt hin und her, verliert dabei den Anspruch auf ihm ursprünglich sichere Teichbereiche und geht schließlich völlig entkräftet im selbst erzeugten Strudel unter (vgl. Richardson et al. 1994: 13 ff.).

Ergänzend können Facetten anderer Typologien für Start-ups relevant sein. Unter anderem verweist Hauschild (2006: 12) auf den Typus des „abhängigen Unternehmens“, welches so starke Bindungen an einzelne Abnehmer oder Lieferanten hat, dass die Störung dieser Bindungen in die Krise führt. Dies kann als Untermenge der bei Crutzen und Van Caillie (2010: 451 f.) identifizierten „geschockten Unternehmen“ gesehen werden, die durch plötzliche Ereignisse in die Krise geführt werden. Hierzu können zum Beispiel private Probleme, Unfälle, plötzliche Änderungen des Wettbewerbsumfeldes, Meinungsverschiedenheiten oder Nachfolgeprobleme gehören. Charakterliche Defizite des Managements oder der Mitarbeiter werden sowohl durch Crutzen und Van Caillie (2010: 452; ausgenutzte Unternehmen, die anderen Interessen dienen), als auch durch Hauschildt et al. (2006: 12 ff.; Unternehmen „mit unkorrekten Mitarbeitern“ und „mit Persönlichkeitsdefekten“) und Richardson et al. (1994: 17 ff.; der „Ochsenfrosch“) thematisiert.¹⁵ Diese Persönlichkeitsprobleme können verschiedene Formen annehmen wie beispielsweise Spekulation, Gewinnsucht, betrügerisches Verhalten, Waghalsigkeit und Inkompetenz, Versagen in der persönlichen Interaktion, Egoismus, Geltungs- und Verschwendungssucht. Das Unternehmen dient dann nicht mehr seinem eigenen Geschäftszweck, sondern vielmehr als Vehikel zur Befriedigung fremder Interessen.

Neben den dargestellten Typologien gibt es solche, die durch traditionelle betriebswirtschaftliche Problemfelder dominiert sind. Diese können zum Beispiel

- im operativen Bereich (Mängel im Absatzbereich oder hinsichtlich Forschung und Entwicklung; falsche Investitionsentscheidungen),
- im institutionellen Bereich (Mängel der Organisationsstruktur, unklare Aufgabenteilungen, aufgeblähte Verwaltungsstrukturen) oder
- in einmaligen oder andauernden Managementfehlern

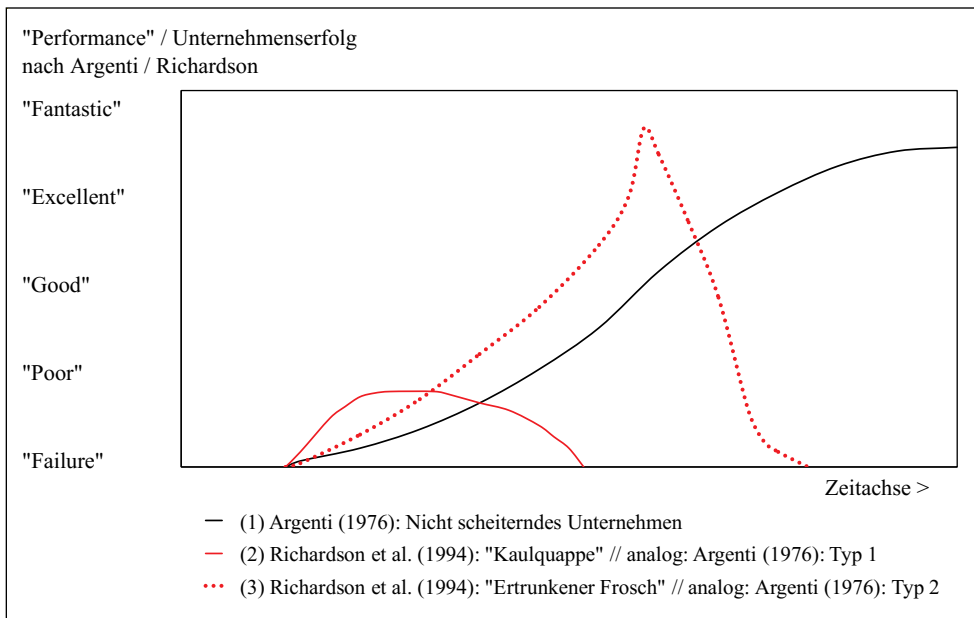
zu suchen sein (vgl. Crutzen/Caillie 2010: 453 f.; Hauschildt et al. 2006: 12 ff.; Unternehmen „mit operativen Störungen“, „mit institutionellen Störungen“, „schlecht geführte Unternehmen“ oder Unternehmen mit „temporären Managementfehlern“).

¹⁵

Den Ochsenfrosch skizzieren Richardson et al. als teuren Angeber, der mit Seerosen und Statussymbolen geschmückt öffentlichkeitswirksam zu Wagnissen aufbricht. Für die Darstellung in einem Cartoon sehen die Autoren ihn mit juwelenbesetzter Krone, teuren Ringen, protzigem Gefährt und attraktiver Begleiterin (vgl. Richardson et al. 1994: 17 ff.).

Der Beitrag von Richardson et al. (1994: 13 ff.) skizziert unter Rekurs auf Argenti (1976: 149 ff.) neben Typologien beispielhafte Verlaufsmuster der Krise gemessen am Unternehmenserfolg.¹⁶ In vergleichbarer Weise stellen Krystek und Moldenhauer (2007: 32 ff.) Krisenverläufe von schon länger bestehenden Unternehmen dar. Die folgende Abbildung 7 sowie Abbildung 8 vergleichen einige dieser Verlaufsmuster für etablierte Unternehmen und Start-ups.

Abbildung 7: Verlaufsmuster verschiedener Krisenarten (Start-ups)



¹⁶ Die in Abbildung 7 und Abbildung 8 schematisch abgetragenen Entwicklungen des Unternehmenserfolges umschreiben Argenti (1976: 149 ff.) und Richardson et al. (1994: 13) pauschal mit „Performance“. Die Wiedergabe der bei Krystek et al. (2007: 32 ff.) dargestellten Entwicklung betreffend, kehrt die Abbildung im Interesse einer vergleichbaren Darstellung das ebenfalls abstrakte Kriterium der „Zielbeeinträchtigung“ um. In Abgrenzung zu denkbaren ideellen oder technologischen Erfolgen der Unternehmen lässt sich die Bedeutung der Krisenverläufe wohl am ehesten mit der „wirtschaftlichen Gesundheit oder Leistungsfähigkeit“ umschreiben. Ohne Bezugnahme auf bestimmte Finanzkennzahlen fehlt es diesem Vorgehen zwar an endgültiger Präzision (vgl. Ooghe/Prijcker 2008: 226), aber es ermöglicht eine grundsätzliche Differenzierung beispielhafter Krisenverläufe.

Dabei wird deutlich, wie sich die Krisenmuster junger Unternehmen von denen etablierter Firmen unterscheiden.¹⁷ Als Referenzwert für Start-ups wird hierbei mit der Kurve 1 die Entwicklung eines nicht scheiternden Unternehmens herangezogen.

Anhand der einzelnen schematischen Darstellungen lassen sich die folgenden grundsätzlichen Fallgestaltungen ableiten:

- (1) Die Kurve (1) in Abbildung 7 beschreibt den idealtypischen Verlauf eines prosperierenden Start-ups. Ausgehend von einer noch ergebnis-/gewinnlosen Startposition entwickelt sich das Unternehmen mehr oder weniger entlang des geplanten Wachstumspfad in eine nachhaltig überzeugende Erfolgssituation.
- (2) Ein typischer Verlauf, bei dem dieses Ziel nicht erreicht werden kann, wird durch Kurve (2) in Abbildung 7 visualisiert. Hierbei gelingt es dem Unternehmen nicht, über geringe Anfangsumsätze hinaus nachhaltig ein ansprechendes oder zumindest tragfähiges Erfolgsniveau zu erreichen. Das Start-up geht nach nicht allzu langer Zeit zugrunde, vergleichbar der „Kaulquappe“ bei Richardson et al. (1994: 16 ff.).
- (3) Kurve (3) in Abbildung 7 dokumentiert gleichermaßen die Entwicklung eines jungen Unternehmens, die letztlich mit dessen Niedergang endet. Dieses Unternehmen jedoch vermag es, zwischenzeitlich – unter Umständen sogar in beachtlicher Geschwindigkeit und in großem Ausmaß – deutlich wahrnehmbare Erfolge zu erzielen. Mit Rekurs auf Richardson et al. (1994: 16 ff.) entspricht dieser Typus dem „ertrunkenen Frosch“.
- (4) Abbildung 8 zeigt vergleichend Krisenverläufe etablierter Unternehmen auf, die sich aus einer befriedigenden betrieblichen Situation heraus entwickeln. Dabei verweisen die Kurven (4) und (7) auf Fallgestaltungen, bei denen sich der Prozess des Scheiterns vor dem Hintergrund in der Vergangenheit aufgebauter Reserven

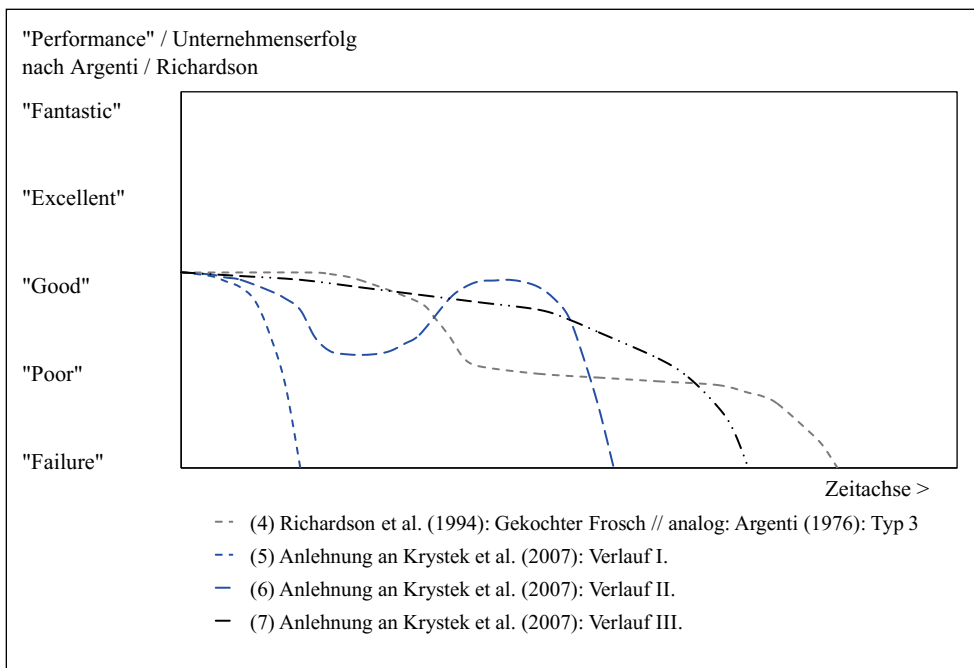
¹⁷ Die Entwicklungsmuster sind in schematisch idealisierter Form dargestellt und können in der Praxis – insbesondere hinsichtlich der Gesamtdauer des Prozesses – stark variieren. So gibt Richardson (1994: 13 ff.) für die Typologie „Kaulquappe“ (Verlaufsmuster 2) eine Dauer von 2 bis 8 Jahren, für die Typologie „ertrunkener Frosch“ eine Zeitspanne von 4 bis 14 Jahren und für den „gekochten Frosch“ (Verlaufsmuster 4 in Abbildung 8) von 2 bis 20 Jahren an.

Mit der Metapher des „gekochten Frosches“ verbinden Richardson et al. folgendes Bild: Ein in heißes Wasser geworfener Frosch spürt die Hitze und springt raus; ein in kaltes Wasser geworfener und dann zusammen mit diesem erhitzter/gekochter Frosch bemerkt den Temperaturanstieg erst zu spät und kann seinem Schicksal nicht mehr entinnen (vgl. Richardson et al. 1994: 11 ff.).

über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg erstreckt. Die Entwicklung kann analog Kurve (7) kontinuierlich oder entsprechend Kurve (4) mit Unterbrechung durch Zwischenstadien verlaufen.

- (5) Kurve (5) in Abbildung 8 skizziert einen plötzlich eintretenden, schnell fortschreitenden Krisenverlauf. Dieser Verlauf erscheint grundsätzlich auch für Start-ups anwendbar, nachdem diese erste Erfolge erzielt haben.
- (6) Vergleichbar hiermit ist der in Abbildung 8 durch Kurve (6) dargestellte Verlauf, bei dem der Niedergang durch zwischenzeitliche Entwicklungen/Sanierungserfolge gebremst oder umgekehrt, letztlich aber nicht endgültig abgewendet werden kann.

Abbildung 8: *Verlaufsmuster verschiedener Krisenarten (etablierte Unternehmen)*



Die Betrachtung der Typologien des Scheiterns zeigt, dass diese mannigfaltige Ursachen umfassen können und dass sich Mischformen nicht ausschließen lassen (vgl. Richardson et al. 1994: 20). Unterschiedliche Autoren unterstreichen jedoch die beson-

dere Bedeutung, die dem Management im Rahmen des Scheiterns zukommen und sich in verschiedenen Ausprägungen manifestieren kann (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Bruno/Leidecker 1988: 52; Crutzen/Caillie 2010: 453; Kraus/Buschmann 2009: 136; Ooghe/Prijcker 2008: 234).

2.4.2 Ursachen für das Scheitern von (innovativen) Unternehmen

Meist werden die in Arbeiten zum Scheitern von Unternehmen vorgetragenen Krisenursachen nicht als Typologien dargeboten, sondern in mehr oder weniger strukturierter Form relativ unverbunden nebeneinandergestellt. Die Besonderheiten des Scheiterns junger Unternehmen werden zusammenfassend unter anderem durch Crutzen (2009: 141 ff.) und Krystek (2007: 193 ff.) hervorgehoben: Crutzen konstatiert, dass scheiternde innovative Firmen sich von anderen Unternehmen zwar dadurch positiv unterscheiden, dass sie über technische und intangible Ressourcen verfügen, Aktivitäten in den Bereichen Innovation sowie Forschung und Entwicklung entfalten und von leidenschaftlichen Unternehmern mit großem Einsatz für ihre Firma geführt werden. Allerdings mangle es den betroffenen Unternehmern an Kenntnissen und Erfahrungen im Hinblick auf Finanzen, Rechnungslegung und betriebswirtschaftliche Themen im Allgemeinen. Ähnlich äußert sich Kubr: „The dot.com entrepreneur or team often lacks the skills required to get the business off the ground“ (vgl. Kubr 2002: 343). Dennoch mangelt es nicht nur am grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Wissen, sondern in gewissem Umfang darüber hinaus an dem Interesse, sich mit entsprechenden Themen überhaupt zu beschäftigen. Die Aufmerksamkeit gilt voll und ganz der Produkt- und Technologieentwicklung, so dass andere wichtige Themen wie Kundensuche, Vermarktung und die allgemeine Steuerung des Unternehmens ins Hintertreffen geraten (vgl. Crutzen 2009: 145).

Eine Unterscheidung zwischen Unternehmen der „Old Economy“ und der „New Economy“ nimmt Krystek vor (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 194 ff.). Führungsfehler sowie Mängel im Kosten- und Liquiditätsmanagement nimmt Krystek für beide Unternehmensarten wahr; ebenso sind beide Sphären mit Herausforderungen aufgrund von Nachfragerückgängen, konjunkturellen Schwierigkeiten und veränderten Marktstrukturen konfrontiert. Allerdings führen Nachfragerückgänge eher in der Old Economy zu Problemen, während die New Economy meist zumindest grundsätzlich vor dem Hintergrund eines allgemeinen Marktwachstums agieren kann. Allerdings schützt dies die

Unternehmen der New Economy nicht vor nicht tragfähigen Geschäftsmodellen, fehlender Managementerfahrung, Wachstumsdefiziten sowie Problemen in der operativen Umsetzung. Hinzu kommen bei Brancheninnovationen unter Umständen unzureichende Marktgrößen oder im Extremfall die fehlende Existenz eines Marktes (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 194 f.).

Aus der Vielzahl von Beiträgen, die sich in der einen oder anderen Weise mit dem Scheitern von Unternehmen beschäftigen und mögliche Krisenursachen nennen, seien für eine Detailbetrachtung exemplarisch die in Tabelle 3 aufgeführten genannt. Breite und Detaillierungsgrad der Darstellung unterscheiden sich zwischen den Arbeiten deutlich.¹⁸ Einige wesentliche Merkmale werden im folgenden Text – ergänzend zu den oben beschriebenen Typologien – herausgearbeitet. Eine detaillierte Übersicht der Krisenursachen kann Anhang 4 entnommen werden. Die genannten Arbeiten berühren zwar unterschiedliche Facetten des Scheiterns; jedoch wird ein abschließender Katalog aufgrund der Multikausalität des Scheiterns, der Prozesshaftigkeit und der hohen Komplexität des Gesamtgeschehens wohl nie erstellbar sein (vgl. Kraus/Buschmann 2009: 136).

Tabelle 3: *Auswahl von Beiträgen zu Krisenursachen*

Studie ¹⁹	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
	<i>A</i>	= Unternehmen allgemein
	<i>G</i>	= Gründer im Allgemeinen
	<i>K</i>	= Kleine und mittlere Unternehmen
	<i>S</i>	= Start-ups
Bruno/Leidecker (1988)	S	Unterschiede zwischen gescheiterten Firmen, die in den 1960er Jahren gegründet wurden (10 Unternehmen), im Vergleich zu solchen, die in den 1980er Jahren gegründet wurden (12 Unternehmen); Datenbasis: Interviews mit gescheiterten Gründern und mit Branchenexperten sowie weitere veröffentlichte Quellen. Verfolgt wurde die wirtschaftliche Entwicklung von insgesamt 250 Unternehmen aus dem Silicon Valley.

¹⁸ Einzelne Studien werden sowohl in der hier abgedruckten Tabelle 3 als auch in Tabelle 1 auf Seite 34 ff. beziehungsweise in Tabelle 5 auf Seite 95 ff. genannt. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei jeweils unterschiedliche Facetten der Arbeiten.

¹⁹ Die mit „AT“ als Zusatz zur Unternehmensart (Spalte „Art“) gekennzeichneten Studien werden hier der Vollständigkeit halber mit aufgenommen, da sie auch Hinweise auf Ursachen des Scheiterns enthalten. Ihr Augenmerk liegt jedoch hauptsächlich auf attributionstheoretischen Untersuchungen zum Scheitern, so dass ihr Beitrag sich im Wesentlichen in Abschnitt 3.3 wiederfindet.

Studie ¹⁹	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
Bruno/Leidecker/Harder (1987)	S	Untersuchung von 10 in den 1960er Jahren gegründeten Start-ups im Großraum San Francisco mittels Tiefeninterviews mit den gescheiterten Gründern.
Buth/Hermanns (2009, 2014; Hrsg.) Sammelband, darin:	A	Sammelband diverser Beiträge zur Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz von Unternehmen:
- Kraus (2014: 67 ff.)		Krisenursachen allgemein
- Jobsky et al. (2009: 211 ff.)		Forschung und Entwicklung
- Ziechmann (2009: 225 ff.)		Vertrieb
- Jugel (2009: 244 ff.)		Logistik und Produktion
- Schmidt/Knapp (2009: 263 ff.)		Einkauf
- Groß (2009: 277 ff.)		Personal und Führung
- Jünger (2009: 295 ff.)		Finanzen und Controlling
- Kütz (2009: 310 ff.)		Informationstechnologie
Cardon/Stevens/Potter (2011)	A ^{AT}	Empirische Untersuchung von 389 Einschätzungen zum Scheitern von US-Unternehmen in den Jahren 1999-2001, die aus Zeitungen mit regionalem Fokus auf sechs amerikanische Regionen extrahiert wurden.
Egeln/Falk/Heger/Höwer/Metzger (2010)	G	Strukturierte Telefoninterviews mit 3.000 jung (Alter bis zu 5 Jahre) aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehme(r)n, vier vertiefende Fallstudien auf der Basis von Interviews mit Geschäftsführern insolventer Unternehmen, Befragung unternehmensexterner Fokusgruppen (Insolvenzverwalter, Unternehmensberater).
Euler Hermes (2009)	A	Telefoninterviews mit 107 Insolvenzverwaltern auf Basis eines teilstrukturierten Fragebogens.
Franco/Haase (2009)	G ^{AT}	Empirische Untersuchung von acht portugiesischen Gründungen anhand von Interviews und weiteren Datenquellen.
Gok/Deshpande/Deshpande (2012)	A ^{AT}	Empirische Untersuchung des Scheiterns eines etablierten westlich-indischen Gemeinschaftsunternehmens der petrochemischen Industrie auf der Basis von 15 Interviews mit Mitarbeitern und der Auswertung von 39 Geschäftsberichten.
Gurdon/Samsom (2010)	S	Interviewbasierte Langzeitstudie über 12 Jahre mit 22 Forschern (fachlicher Schwerpunkt Biotechnologie) aus den kanadischen/US-amerikanischen Staaten Maine, Massachusetts, New Hampshire, Vermont, Ontario und Quebec, die Unternehmen zur Kommerzialisierung ihrer Forschungsergebnisse gegründet haben; erste Erhebung in 1989, Folgerhebung in 2001.

Studie ¹⁹	Art	Untersuchungsrahmen und Ergebnis
Hauschildt/Grape/Schindler (2006)	A	Übersicht von Krisenursachen und -typologien. Datenbasis: Unternehmensreportagen im „ManagerMagazin“ (72 für Studie aus 1983; 53 für Studie aus 2006) und Kreditakten einer Großbank zu 142 insolventen Unternehmen; ein grundsätzliches Problem sind absatzwirtschaftliche Krisenursachen.
Mantere/Aula/Schildt/Vaara (2013)	S ^{AT}	Empirische Untersuchung dreier gescheiterter Start-ups der Informationstechnologie aus Skandinavien; 18 Interviews mit Gründern, angestellten Managern und Mitarbeitern, ergänzend Auswertung von Medienberichten.
Ooghe/De Prijcker (2008)	A	Fallstudienbasierte Untersuchung des Scheiterns von 12 belgischen Unternehmen unterschiedlicher Altersgruppen, Branchen und Größenklassen.
Pleschak/Ossenkopf/Wolf (2004)	S	85 im Jahr 2001 gescheiterte Unternehmen mit Förderung durch das Programm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen (BTU)“, die zum Großteil im Bereich Internet/Software tätig waren. Blick auf die Sichtweisen von Gründern, Beteiligungsgebern und Fördereinrichtungen.
Pleschak (1997)	S	Fallstudien zu 10 ostdeutschen technologieorientierten Unternehmensgründungen, die in den Jahren bis 1996 gescheitert sind; Datenbasis: Interviews mit den Gründern sowie ergänzende Informationen aus dem Kontakt zu Fördermittelgebern.
Rogoff/Lee/Suh (2004)	K ^{AT}	Empirische Befragung von 189 Apothekern, 231 Unternehmen im Allgemeinen (Fragebogen, offene Fragen) und 16 Experten (Delphi-Methode) zu erfolgsfördernden und erfolgsmindernden Faktoren in kleineren amerikanischen Unternehmen.
Wupperfeld/Kulicke (1993)	S	73 bis 1991 gescheiterte junge deutsche Technologieunternehmen (von 83 gescheiterten aus einem Förderprogramm von 333 Unternehmen), zu denen Informationen der Kapitalgeber oder projektbegleitende Interviews mit Inhabern/Geschäftsführern vorlagen.
Yamakawa/Peng/Deeds (2015)	G ^{AT}	Befragung von 203 japanischen Gründern, die nach vorherigem Scheitern erneut gründend tätig geworden sind.
Zacharakis/Meyer/DeCastro (1999)	S ^{AT}	Untersuchung von 8 US-amerikanischen Start-ups der Spitzentechnologie anhand von Interviews mit den jeweiligen Gründern und Kapitalgebern.

Der betriebswirtschaftliche Grundprozess des Scheiterns wird in der überwiegenden Mehrheit der Fälle allgemein darin bestehen, dass der Umsatz des Unternehmens zu gering oder der zu bestreitende Kostenblock zu hoch ist. Infolgedessen mangelt es dem Unternehmen an der Fähigkeit, Gewinne und Reserven zu erwirtschaften, die zum Aufbau von Eigenkapital und damit eines angemessenen Risikopuffers für zukünftige Unwägbarkeiten verwendet werden können. In der Regel wird das Missverhältnis von Umsatz und Kosten dazu führen, dass sich nicht nur die Frage eines Aufbaus von Reserven gar nicht stellt, sondern dass bei Gründung oder nach Finanzierungsrunden noch vorhandenes Kapital mehr oder weniger schnell verzehrt wird. Im Ergebnis sieht sich das Unternehmen dann früher oder später mit Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit konfrontiert.²⁰

So einfach dieser Grundzusammenhang wirkt, so vielfältig, abgestuft und verschachtelt sind doch die Problembereiche und Krisenursachen, die ihn letztlich als Ergebnis herbeiführen. Vor dem Hintergrund der schwindenden finanziellen Basis reichen unter Umständen bereits einzelne oder kleinere Problembereiche, um das Unternehmen zum Straucheln zu bringen, während eigenkapitalstarke Unternehmen in begrenztem Umfang selbst größere Unwägbarkeiten ohne akute Existenzgefährdung überstehen können.

²⁰

Insofern ist auch der in manchen Studien und Umfragen enthaltene Rekurs auf „finanzielle Probleme“ als Ursache des Scheiterns eher tautologischer als tatsächlich zielführender und erhellender Natur, falls er nicht detaillierter dargelegt wird. Es wird nur sehr wenige Unternehmen geben, in denen das Scheitern nicht mit einem Mangel an finanziellen Ressourcen verbunden ist. Sei es, dass es an finanziellen Ressourcen an sich mangelt oder an ihrer Funktion, sich „Zeit erkaufen“ zu können, um andere betriebliche Bereiche zum Erfolg zu führen (zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Markterfolg, strategische Neuorientierung oder Ähnliches).

2.4.3 Herausforderungen in einzelnen betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Problembereiche für die weitere Analyse einzelnen betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern zugeordnet. Das zugrundeliegende vereinfachte Schema für diese Zuordnung ist in der auf Seite 54 folgenden Abbildung 9 dargestellt.

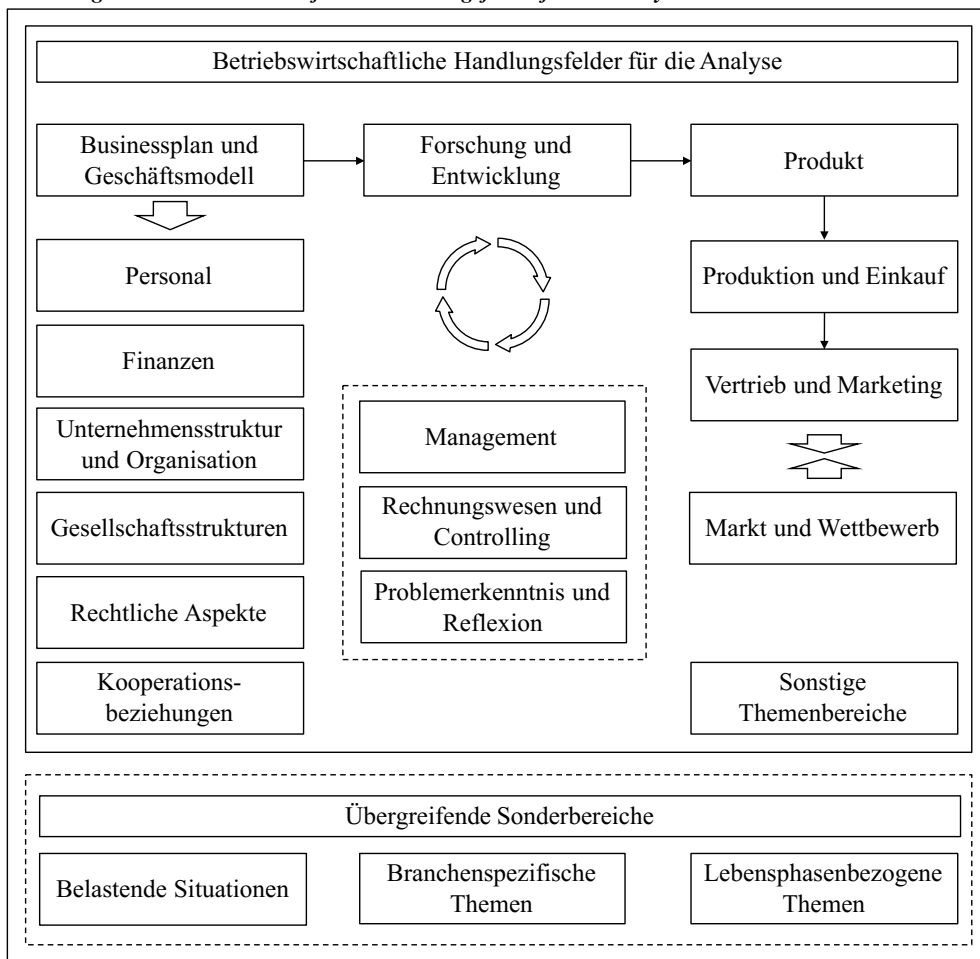
Ausgangspunkt ist dabei das beabsichtigte Geschäftsmodell des Start-ups, dessen Umsetzung im Rahmen des Businessplanes entworfen und geprüft werden sollte. Hierzu gehören unter anderem das originär geplante Geschäftsmodell, eventuelle spätere Änderungen und die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen. Ebenfalls dem Themenkreis Businessplan und Geschäftsmodell zuzurechnen sind der Prozess zur Erstellung des Businessplanes sowie die kritische Prüfung des Planes durch Gründer und Kapitalgeber.

Für innovative Unternehmen wird sich in der Regel eine Phase der Forschung und Entwicklung anschließen, die das beabsichtigte Produkt hervorbringt beziehungsweise erste Ansätze des Produktes bis zur Marktreife weiter entwickelt. Es ist davon auszugehen, dass die Forschung und Entwicklung gerade in innovativen Unternehmen auch nach der initialen Markteinführung fortgesetzt wird. Das entwickelte Angebot ist im Rahmen einer laufenden Produktion für den Markt verfügbar zu machen.

Um das Produkt am Markt zu platzieren, sind Aktivitäten in Vertrieb und Marketing erforderlich, die jedoch ebenso bereits als Erwägungen bei der Formulierung des Businessplans Pate gestanden haben sollten. Beim Vertrieb des Produktes ist das Unternehmen Einflüssen aus Markt und Wettbewerb ausgesetzt.

Um seine Geschäftsidee umzusetzen, bedarf das Start-up einer betrieblichen Infrastruktur, die durch Handlungsfelder wie Personal, Finanzen, interne Strukturen und Organisation sowie durch Gesellschaftsstrukturen und rechtliche Aspekte geprägt ist. Das Handlungsfeld Personal beschäftigt sich beispielsweise mit der Rekrutierung, dem Einsatz, der Leistung und der Führung der Mitarbeiter sowie mit der Zusammensetzung des Gründerteams. Unter dem Stichwort Finanzen werden Themen subsumiert, bei denen die Akquisition von Kapital, Erfahrungen aus der operativen Zusammenarbeit mit Kapitalgebern, das Kostenmanagement oder die Liquiditätssteuerung im Mittelpunkt stehen.

Abbildung 9: Betriebswirtschaftliche Handlungsfelder für die Analyse



Während das Handlungsfeld Unternehmensstruktur und Organisation die betriebsinternen operativen Abläufe in den Mittelpunkt stellt, betrachtet der Themenblock Gesellschaftsstrukturen beispielsweise die Interaktion der Gesellschafter bei der übergeordneten Steuerung des Unternehmens. Als Kooperationspartner des Unternehmens sind im weiteren Sinne sowohl Lieferanten als auch Vertriebspartner und Kunden des Unternehmens zu sehen.

Aufgabe des Managements ist es, im Rahmen eines kontinuierlichen Kreislaufes aus Planung, Organisation der Umsetzung, Erfolgskontrolle und Plananpassung die Unter-

nehmensaktivitäten zu koordinieren und zu steuern. Informationen über die hierfür wichtigen Parameter sollten durch Funktionen wie Rechnungswesen und Controlling bereitgestellt werden. Insbesondere im Kontext einer krisenhaften Entwicklung ist es außerdem wichtig, negative Entwicklungen zu erkennen, angemessen zu reflektieren und ihnen im Rahmen des Managementprozesses Rechnung zu tragen. Sondereinflüsse ergeben sich unabhängig von einzelnen Unternehmensfunktionen durch belastende Situationen im Zusammenhang mit der Krise, durch branchenbezogene Charakteristika sowie durch lebensphasenspezifische Aspekte.

Auf Grundlage der Literaturrecherche wird nachfolgend für die einzelnen Handlungsfelder eine Grundausswahl von konkreten Problembereichen und Krisenursachen vorgestellt. Die Vorstellung erfolgt hier aufgrund mannigfaltiger Interdependenzen zwischen den Handlungsfeldern grundsätzlich in alphabetischer Reihenfolge. Die drei Sonderbereiche bilden den Abschluss.²¹

2.4.3.1 *Businessplan und Geschäftsmodell*

Ein Grundstein späteren Scheiterns kann bereits im Rahmen der Gründung respektive deren Vorbereitung gelegt worden sein und sich auf eine breite Facette von Themen aus dem Handlungsfeld Businessplan und Geschäftsmodell beziehen. Dies betrifft sowohl die inhaltliche als auch die prozessuale Ebene. Neben allgemeinen Mängeln des Businessplans liegt ein grundsätzliches Risiko darin, dass die Gründer die Machbarkeit und die Attraktivität ihrer Geschäftsidee für potenzielle Kunden zu positiv einschätzen (vgl. Cardon et al. 2011: 85 f.; Egelin et al. 2010: 52; Ooghe/Prijcker 2008: 228 ff.; Pleschak 1997: 16; Pleschak et al. 2004: 143; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38). Hieraus resultieren dann zu optimistische Planungsannahmen hinsichtlich des zu erwartenden Umsatzes, der zu veranschlagenden Entwicklungs- und Vertriebszeiten, der notwendigen betrieblichen Infrastruktur, der Anpassung des Start-ups an seine Umwelt und der daraus resultierenden Finanzplanung (vgl. Bruno et al. 1987: 55; Egelin et al.

²¹ Eine detaillierte Aufstellung der in der Literatur beobachteten Krisenursachen enthält Anhang 4 (Detaillierung nach Literaturquellen). Nachfolgend werden nur die wesentlichen Themen aufgegriffen und nicht alle Einzelthemen enumerativ wiedergegeben. Die umsatzmindernde/-verzögernde respektive kostenerhöhende Wirkung der einzelnen Faktoren ist in der Regel konkludent und wird daher nicht zu jedem Thema neu ausgeführt.

2010: 51 ff.; Jünger 2009: 296 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 229 ff.; Pleschak 1997: 10; Pleschak et al. 2004: 143 ff.; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38).

Entsprechende Planungsfehler können sowohl durch eine zu positive Sichtweise des Gesamtvorhabens als auch durch eine nachlässige Prüfung der Rahmenbedingungen – wie beispielsweise Kundenpräferenzen, Markt und Wettbewerb – entstehen (vgl. Egel et al. 2010: 52). Es ist allerdings einzuräumen, dass es gerade bei der Ex-post-Betrachtung gescheiterter Fälle schwierig sein kann, genau zu identifizieren, welche Probleme mit dem notwendigen Einsatz ex ante hätten erkennbar sein müssen. Ferner ist fraglich, ob Businesspläne, die auf die Erlangung von Fördermitteln oder Investorengeldern hin „optimiert“ werden, überhaupt noch eine realistische Prüfung und Begleitung des Vorhabens erlauben (vgl. Bruno et al. 1987: 55). Die geschilderten Probleme betreffen jedoch nicht nur die Erstellung des Businessplans, sondern gleichermaßen dessen Prüfung durch beispielsweise Kapitalgeber (vgl. Pleschak et al. 2004: 154 ff.). Zeichnet sich die Erfolglosigkeit des Geschäftsmodells ab, wird bisweilen der Weg einer Neuausrichtung des Unternehmens gewählt. Hier besteht die Gefahr, dass eine strukturierte Planung erneut zu kurz kommt, eigentlich notwendige Finanzmittel nicht mehr vorhanden sind und sich das Unternehmen außerhalb seiner Kernkompetenzen verzettelt (vgl. Egel et al. 2010: 60; Gok et al. 2012: 2586; Mantere et al. 2013: 467; Pleschak 1997: 31 ff.; Pleschak et al. 2004: 161; Rogoff et al. 2004: 366; Zacharakis et al. 1999: 28).

2.4.3.2 *Finanzen*

Steht das Handlungsfeld Finanzen im Blickpunkt, so kann die fehlerhafte Planung der Grund dafür sein, dass die anfängliche Finanzausstattung des Unternehmens zu knapp berechnet wird (vgl. Bruno et al. 1987: 55; Bruno/Leidecker 1988: 55; Egel et al. 2010: 60; Franco/Haase 2009: 513; Ooghe/Prijcker 2008: 228; Pleschak 1997: 6; Pleschak et al. 2004: 145 ff.; Zacharakis et al. 1999: 7). Geschäftsideen, die hohe Anfangsinvestitionen und Fixkostenblöcke erfordern, führen bereits zu Beginn des Unternehmenslebens zu einer deutlichen Belastung des Finanzierungsrahmens (vgl. Ooghe/Prijcker 2008: 228; Pleschak 1997: 28; Pleschak et al. 2004: 142). Mittelabflüsse durch Kapitaldienste und für laufende betriebsnotwendige Kosten können sich zu einer nachhaltigen Herausforderung für die Liquiditätssituation entwickeln (vgl. Bruno et al. 1987: 55; Egel et al. 2010: 61; Hauschildt et al. 2006: 13; Kraus 2014: 68 f.; Mantere et al. 2013: 462; Pleschak 1997: 7; Pleschak et al. 2004: 148). Bisweilen sehen sich die

Gründer damit konfrontiert, dass der Entscheidungsmaßstab der Kapitalgeber nicht das Finanzierungsbegehren des Start-ups ist, sondern die Abwägung der Chancen und Risiken mit der Sicherheit und Ertragschance der eigenen Investition (vgl. Egel et al. 2010: 59).

Wenn die Kapitalgeber dem Sicherheitsaspekt höhere Priorität einräumen, kann dies für das Start-up bedeuten, dass Finanzierungen nur gegen Sicherheitenstellung möglich sind, dass Kapitalgeber aufgrund interner Risikolimitierungen nicht weiter finanzieren oder dass Forderungen fällig gestellt werden, um zum Beispiel Bürgschaftszahlungen für öffentlich besicherte Förderkredite zu realisieren (vgl. Bruno et al. 1987: 56; Egel et al. 2010: 58; Gurdon/Samsom 2010: 210; Hauschildt et al. 2006: 13; Pleschak et al. 2004: 158; Wupperfeld/Kulicke 1993: 43). Wenn der zukünftige Kapitalbedarf weniger durch einen positiven Geschäftsverlauf als durch Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung begleitet wird, bleibt dies für die Zusammenarbeit mit Kapitalgebern nicht folgenlos. In der Regel wird mit längeren, zeitaufwendigen Finanzierungsverhandlungen, schlechteren Konditionen und verstärkten Restriktionen und Kontrollwünschen der Kapitalgeber zu rechnen sein (vgl. Euler Hermes 2009: 13; Pleschak 1997: 6; Pleschak et al. 2004: 141). Mitunter werden zuvor gegebene Finanzierungszusagen beim Nichterreichen von Meilensteinen widerrufen oder durch Banken gewährte Kreditlinien gekündigt. Die Gefahr ausfallender oder gekürzter Kundenzahlungen und damit einhergehender Liquiditäts- und Ertragsbelastungen besteht auch für Start-ups; sie ist umso gravierender, je mehr das Unternehmen von einem einzigen oder von nur wenigen Kunden abhängig ist (vgl. Egel et al. 2010: 46 f.).

2.4.3.3 *Forschung und Entwicklung*

Ein zentraler Problembereich sind gerade bei innovativen Start-ups Forschung und Entwicklung: Die technische Umsetzung des Produktes scheitert entweder, ist nur mit Einschränkungen erfolgreich oder bindet sehr viel mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen als ursprünglich geplant (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Cardon et al. 2011: 85; Pleschak 1997: 16; Pleschak et al. 2004: 148; Rogoff et al. 2004: 372; Wupperfeld/Kulicke 1993: 32). Die Ursachen hierfür sind vielfältig: So kann beispielsweise die technische Machbarkeit von Anfang an falsch eingeschätzt worden sein oder es mangelt den Gründern an Kompetenz oder Projektmanagementenerfahrung, um das Entwicklungsprojekt erfolgreich durchzuführen (vgl. Egel et al. 2010: 51; Jobsky/Ziechmann

2009: 212 ff.; Mantere et al. 2013: 463; Pleschak 1997: 43; Pleschak et al. 2004: 145; Wupperfeld/Kulicke 1993: 41; Zacharakis et al. 1999: 8).

Hinzu kommen allerdings Herausforderungen aus dem Kundenkontakt sowie idealistischer Natur. Gerade bei Gründern, die dem technischen Bereich entstammen, kann das Streben nach dem „perfekten“ Produkt dazu führen, dass ein grundsätzlich vermarktbares Produkt zunächst nicht vollendet wird und schließlich ein Perfektionsniveau erreicht, für das sich beim Kunden kein adäquater Preis mehr erzielen lässt (vgl. Bruno et al. 1987: 54 f.; Jobsky/Ziechmann 2009: 213 f.; Pleschak 1997: 36). Die verlängerte Entwicklungszeit verzehrt aber Ressourcen und führt unter Umständen dazu, dass der Wettbewerb mit einer vom Kunden als gleichwertig wahrgenommenen Lösung früher am Markt ist. Außerdem besteht die Gefahr, dass das Start-up so sehr auf Sonderwünsche seiner Kunden eingeht, dass jeder Auftrag zum entwicklungsintensiven Unikat gerät, dabei jedoch keine betriebswirtschaftlich sinnvolle Serienreife erzielt wird (vgl. Bruno et al. 1987: 54; Pleschak 1997: 16; Wupperfeld/Kulicke 1993: 41). Mit zunehmender Dauer wird die Entwicklung immer mehr durch einen Mangel an finanziellen und infolgedessen personellen und zeitlichen Ressourcen beeinträchtigt (vgl. Bruno et al. 1987: 54; Gurdon/Samsom 2010: 211; Jobsky/Ziechmann 2009: 212; Pleschak 1997: 27; Pleschak et al. 2004: 152; Wupperfeld/Kulicke 1993: 44).

2.4.3.4 *Gesellschaftsstrukturen*

Im Mittelpunkt des Themenkreises Gesellschaftsstrukturen stehen Fragen der rechtlichen Ausgestaltung des Unternehmens, der Anteilsverteilung sowie des Miteinanders von Gründern und Kapitalgebern. Diese Themen gewinnen bei Start-ups insofern an Relevanz als die innovativen Geschäftsideen in dem gewünschten Umfang häufig nicht durch traditionelle Kreditinstitute im Wege einer Fremdkapitalfinanzierung begleitet werden (vgl. Egel et al. 2010: 60). Der Ausweg führt über Eigenkapitalinvestoren, die zwar Mittel zur Verfügung stellen, dafür aber oftmals Gesellschafter- und Mitwirkungsrechte einfordern. Diese Rechte können von den Gründern als Belastung empfunden werden, wenn die Kapitalgeber Einfluss auf die geschäftspolitische Ausrichtung des von ihnen finanzierten Start-ups nehmen wollen. Hier erweist es sich als problematisch, wenn nicht von vornherein eine klare Verständigung über möglicherweise divergierende Interessenlagen und Motive aller Beteiligten stattgefunden hat. Ähnli-

ches gilt für klare Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozessen (vgl. Bruno et al. 1987: 55 f.; Pleschak 1997: 33).

Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensaktivitäten durch den internen Strategiestreit der Gesellschafter leiden, sich die Fronten innerhalb des Unternehmens verhärten und die Gesellschafterstruktur schließlich auseinanderbricht. Einige Quellen lassen darauf schließen, dass das Engagement mancher Kapitalgeber aus Sicht der Gründer als „Reinreden“, als Beschränkung der eigenen Entscheidungsfreiheit und als ein Lenken des Start-ups in eine „falsche“ Richtung empfunden werden kann (vgl. Bruno et al. 1987: 56; Mantere et al. 2013: 960; Pleschak et al. 2004: 158).

Eine solche „falsche“ Richtung kann zum Beispiel das Drängen auf einen forcierten Wachstumspfad darstellen, um die Investition der Kapitalgeber möglichst schnell zu amortisieren (vgl. Mantere et al. 2013: 468; Pleschak et al. 2004: 158 ff.). Zusätzliche Risiken ergeben sich, wenn es den Kapitalgebern an Branchenerfahrung mangelt und wichtige Schlüsselthemen nicht respektive nicht rechtzeitig zwischen Gründern und Kapitalgebern kommuniziert werden (vgl. Pleschak 1997: 24; Pleschak et al. 2004: 147 ff.; Wupperfeld/Kulicke 1993: 2).

2.4.3.5 *Kooperationsbeziehungen*

Die Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern fasst die Arbeit im Block Kooperationsbeziehungen zusammen. Hier erweisen sich Abhängigkeitsverhältnisse und zu enge/exklusive Bindungen an einzelne Geschäftspartner als problematisch, insbesondere wenn sie dazu führen, dass das Unternehmen den Aufbau von Alternativen vernachlässigt (vgl. Bruno et al. 1987: 58; Bruno/Leidecker 1988: 55; Egel et al. 2010: 51; Hauschildt et al. 2006: 13; Jugel 2009: 248; Pleschak 1997: 24; Pleschak et al. 2004: 148). Für das Start-up bergen diese Bindungen die Gefahr, nicht ohne den jeweiligen Geschäftspartner agieren zu können, sich vom Geschäftspartner Vertragsbedingungen diktieren lassen zu müssen oder bei dessen eventuellem Scheitern durch einen Dominoeffekt mitgerissen zu werden (vgl. Egel et al. 2010: 46 f.; Euler Hermes 2009: 13; Pleschak 1997: 41; Zacharakis et al. 1999: 10). In der Beziehung zu Kunden leiden gerade junge Unternehmen darunter, dass sie sich Legitimation und Akzeptanz erst verdienen müssen, was unter Umständen erst durch eine nachhaltige Marktpräsenz möglich ist. Kunden scheuen sich mitunter, schon ein Start-up mit der

Zulieferung wesentlicher Komponenten zu beauftragten, deren Bereitstellung langfristig und qualitativ hochwertig gesichert sein muss (vgl. Pleschak 1997: 39). Vor ähnlichen Herausforderungen stehen die Start-ups ihrerseits, wenn sie sich für die Erstellung wichtiger (Teil-)Leistungen auf die Dienste von Zulieferern verlassen, die dann nicht mit der notwendigen Qualität oder Priorisierung arbeiten (vgl. Mantere et al. 2013: 463 ff.; Pleschak 1997: 28; Pleschak et al. 2004: 156 f.).

2.4.3.6 *Management*

Zum Themenkreis Management vermag der tautologische Rekurs auf „Management-versagen“ oder „Missmanagement“ als dominante Krisenursache nicht zu befriedigen, da er keine Rückschlüsse auf die genaue Art des postulierten Versagens zulässt (vgl. Cardon et al. 2011: 87; Egelin et al. 2010: 46; Kraus 2014: 68 f.; Mantere et al. 2013: 465 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 236; Pleschak et al. 2004: 148 ff.; Rogoff et al. 2004: 366; Wupperfeld/Kulicke 1993: 32; Zacharakis et al. 1999: 3 ff.). Außerdem wäre im Rahmen einer solchen Einstufung zunächst anhand des Einzelfalles zu prüfen, ob beispielsweise ex post konstatierte „Fehlentscheidungen“ ex ante überhaupt als solche erkennbar gewesen wären. Allerdings ermöglicht der Blick in die Literatur die Differenzierung des Faktors Management in mehrere Teilbereiche.²² Hier sind zunächst fachliche und persönliche Defizite der handelnden Personen zu nennen, die die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen können (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Egelin et al. 2010: 38; Franco/Haase 2009: 516; Hauschildt et al. 2006: 16 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 225; Pleschak 1997: 16; Pleschak et al. 2004: 148 ff.; Wupperfeld/Kulicke 1993: 31; Yamakawa et al. 2015: 228; Zacharakis et al. 1999: 9). Hinzu kommen Faktoren, die sich aus der Entwicklung des Unternehmens und aus dem tatsächlichen Umgang des Managements damit im Rahmen des laufenden Tagesgeschäfts ergeben. Hierzu kann unter anderem die Unterstützung durch Berater und Kapitalgeber gehören.

In Bezug auf die fachliche Qualifikation der Gründer konstatiert die Literatur diverse Defizite, die sich in der Regel eher im kaufmännischen als im technisch-fachlichen Bereich bewegen. Dabei fehlt es sowohl an betriebswirtschaftlicher Ausbildung und

²² Indirekt lassen sich auch wesentliche Teile der übrigen Handlungsfelder dem Wirken des Managements zuordnen; jedoch soll an dieser Stelle gezielt auf Themen eingegangen werden, die sich auf das Managementteam und dessen Entscheidungen im engeren Sinne beziehen.

Qualifikation als auch an entsprechenden Praxiserfahrungen (vgl. Egelin et al. 2010: 53; Franco/Haase 2009: 514; Gurdon/Samsom 2010: 210 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 225; Pleschak 1997: 9; Pleschak et al. 2004: 142; Rogoff et al. 2004: 366; Wupperfeld/Kulicke 1993: 33 ff.; Yamakawa et al. 2015: 228; Zacharakis et al. 1999: 9).²³ Betroffen sind verschiedene Teilbereiche wie kaufmännisches Basiswissen, Rechnungswesen/Controlling, strategische Planung, Organisation und Projektmanagement oder Vertrieb und Verhandlungsführung. Diese Mängel wiegen umso schwerer, wenn sie in der Sphäre der persönlichen Defizite von einem grundsätzlichen Desinteresse gegenüber kaufmännischen Fragestellungen begleitet werden (vgl. Gurdon/Samsom 2010: 211; Pleschak 1997: 17).

Neben den im Rahmen der Typologien dargestellten Facetten von Verschwendungssucht respektive großzügigem, nicht unmittelbar geschäftsideespezifischem Mitteleinsatz (siehe Abschnitt 2.4.1) sind andere Persönlichkeitsmerkmale für eine gedeihliche Unternehmensentwicklung gleichermaßen eher hinderlich. Genannt seien hier nur mangelnde Teamfähigkeit, eine zu geringe oder zu übertriebene Risikobereitschaft, unprofessionelles Spontanverhalten sowie Naivität und übertriebene Euphorie (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Bruno/Leidecker 1988: 56; Cardon et al. 2011: 85; Egelin et al. 2010: 38; Gurdon/Samsom 2010: 212; Hauschildt et al. 2006: 17; Mantere et al. 2013: 466; Ooghe/Prijcker 2008: 225; Pleschak 1997: 9; Pleschak et al. 2004: 145; Rogoff et al. 2004: 366; Wupperfeld/Kulicke 1993: 34). Einigen (Mit-)Gründern fällt es schwer, den notwendigen geistigen Schritt von einer unter Umständen jahrelang gepflegten „Angestellendenke“ hin zum „Unternehmer“ zu vollziehen, der eigeninitiativ und mit vollem persönlichen Einsatz hinter dem Gründungsprojekt steht (vgl. Egelin et al. 2010: 5; Pleschak 1997: 9; Wupperfeld/Kulicke 1993: 35).

Selbst wenn eine grundsätzliche Eignung zur Unternehmensleitung gegeben ist, wird diese durch die Realität mitunter auf die Probe gestellt. Gerade in wachstumsorientierten und expandierenden Unternehmen müssen die Gründer den Sprung vom „Chef-Techniker“ zum Unternehmensleiter schaffen, der die Geschicke des Start-ups ganz-

23

Der Befund fehlender Praxiserfahrungen ist aber offenbar nicht so aufschlussreich wie es auf den ersten Blick scheinen mag. So konstatiert Pleschak (1997: 18 f.), dass überdurchschnittlich lange Berufserfahrung sowie Berufserfahrung im großindustriellen Umfeld sich nicht zwangsläufig positiv sondern eher negativ auswirken; er vermutet die Ursachen in „[e]ingefahrene[n] Denkstrukturen und Arbeitsweisen“ (Pleschak 1997: 20). Auch Egelin et al. (2010: 38 f.) kommen zu dem Schluss, dass weder positive noch negative unternehmerische Vorerfahrungen einen Einfluss auf den Unternehmensbestand in den ersten Geschäftsjahren haben; am ehesten sei noch branchenbezogene Berufserfahrung von Vorteil.

heitlich lenkt (vgl. Kraus 2014: 68 f.; Mantere et al. 2013: 467; Ooghe/Prijcker 2008: 236; Zacharakis et al. 1999: 2). Dabei beeinträchtigt eine hohe zeitliche Belastung die Beschäftigung mit dem eigentlichen operativen Geschäft und mit Aspekten der strategischen Planung. Quelle dieser Belastung können zum Beispiel die Notwendigkeit zur Akquisition von Finanzierungsmitteln, allgemeine Verwaltungstätigkeiten, fehlgeschlagene Projekte oder neue Anforderungen durch eine Krise sein. Mit fortschreitendem Wachstum erhöht sich die Komplexität des zu steuernden Gebildes, so dass die angemessene Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und klaren Aufgabenverteilungen nicht immer gegeben ist. Als problematisch erweist es sich, wenn die Begleitung durch Kapitalgeber oder Berater nicht eng und kompetent genug ist, um die Gründer bei ihrer Entwicklung zum Unternehmer ausreichend zu unterstützen (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Pleschak 1997: 25; Pleschak et al. 2004: 150).

2.4.3.7 *Markt und Wettbewerb*

Während viele der bisher besprochenen Handlungsfelder eine starke unternehmensinterne Orientierung aufweisen, ist das Unternehmen im Kontakt mit Markt und Wettbewerb zunächst vor allem externen Einflüssen ausgesetzt. Diese können darin bestehen, dass der fokussierte Markt kleiner oder umkämpfter ist als geplant oder dass allgemeine Rahmenbedingungen sowie Branchen- oder Wirtschaftskrisen zum Wegbrechen geplanter Absatzmöglichkeiten führen (vgl. Bruno et al. 1987: 53; Egelin et al. 2010: 45; Euler Hermes 2009: 13 ff.; Franco/Haase 2009: 512 ff.; Gok et al. 2012: 2583; Hauschildt et al. 2006: 17; Kraus 2014: 68 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 237 f.; Pleschak 1997: 16; Pleschak et al. 2004: 148; Rogoff et al. 2004: 372; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38; Zacharakis et al. 1999: 8 f.). Gerade für Start-ups erweist sich jedoch außerdem das Timing des Markteintritts als nicht trivial, sofern dieses angesichts der Unwägbarkeiten in Forschung und Entwicklung überhaupt verlässlich steuerbar ist: Betritt das Start-up den Markt zu früh, ist das Produkt unter Umständen zu innovativ, um auf einen aufnahmebereiten Markt zu treffen – betritt es den Markt zu spät, besteht die Gefahr, dass Konkurrenten wichtige Marktpositionen schon besetzt haben oder neuere Entwicklungen das Produkt des Start-ups bereits wieder substituieren (vgl. Bruno et al. 1987: 53; Bruno/Leidecker 1988: 54; Mantere et al. 2013: 469; Pleschak 1997: 26). Gerade der späte Markteintritt oder der Versuch, mit dem eigenen Produkt etablierte Produkte abzulösen, läuft Gefahr, Abwehrreaktionen des Wettbewerbs hervorzurufen (vgl. Pleschak 1997: 5; Pleschak et al. 2004: 141; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38).

2.4.3.8 *Personal*

Innovative und wachstumsorientierte Start-ups stehen vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal in ausreichender Menge einstellen zu müssen. Erschwerend wirkt sich hier die mangelnde Erfahrung von Gründern im Hinblick auf die Auswahl, Einschätzung, Einsatzplanung, Vergütung und Führung von Mitarbeitern einschließlich der Delegation von Aufgaben aus. Gleiches gilt für den späteren Einsatz des Personals (vgl. Egel et al. 2010: 48; Groß 2009: 277 f.; Hauschildt et al. 2006: 13; Mantere et al. 2013: 467; Pleschak 1997: 9; Wupperfeld/Kulicke 1993: 34; Zacharakis et al. 1999: 11). Zusätzliche Risiken ergeben sich aus dem innovativen Charakter von Geschäftsmodellen: Einerseits soll für Entwicklung und Vertrieb des Produktes ausreichend Personal zur Verfügung stehen. Andererseits besteht die Gefahr, dass – insbesondere wenn sich die Produktentwicklung verzögert – zu viel Personal verfrüht akquiriert wird und dieses dann zu einer dauerhaften Kostenbelastung für das Unternehmen führt (vgl. Mantere et al. 2013: 466; Pleschak et al. 2004: 151).

Je nachdem, von wie viel Idealismus potenzielle Mitarbeiter geleitet sind, besteht im Personalbereich die Herausforderung, dass ein Start-up als junges und risikobehaftetes Unternehmen mit ungünstigeren Beschaffungskonditionen konfrontiert ist als etablierte Unternehmen (vgl. Egel et al. 2010: 46 ff.; Franco/Haase 2009: 514; Rogoff et al. 2004: 372; Wupperfeld/Kulicke 1993: 44). Suboptimale Personalauswahl ist jedoch nicht nur ein Thema im Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, sondern ebenso innerhalb des Gründerteams an sich. Dabei ist eine unpassende Struktur des Gründerteams, die später nicht durch eine Anpassung oder Erweiterung von Kompetenzen ausgeglichen wird, unter Umständen schwieriger zu beheben als Fehlbesetzungen auf Mitarbeiterebene (vgl. Bruno et al. 1987: 58; Bruno/Leidecker 1988: 56; Gurdon/Samsom 2010: 210). Hier liegt Konfliktpotenzial für das Gründerteam als solches, aber auch für das Verhältnis zwischen Gründern und Kapitalgebern.

2.4.3.9 *Problemerkennntnis und Reflexion*

Auf der Metaebene der Betrachtungen zum Scheitern stellt sich die Frage, welche Faktoren unter Umständen einer rechtzeitigen Problemerkennntnis und -lösung im Wege stehen; ergänzend ist anzumerken, dass nicht nur das „Erkennen“ von Problemen notwendig ist, sondern gleichermaßen das anschließende „Sich-Eingestehen“ und das zielgerichtete Handeln. Folgt man der Literatur, spielen für die mangelnde Problemerk-

kenntnis zu einem gewissen Teil Defizite in Rechnungswesen und Controlling eine Rolle (vgl. Egelin et al. 2010: 52; Kraus 2014: 69). Ist dann noch die eigene kritische Reflexion der Gründer unterentwickelt, bestätigt sich das Gründerteam gegenseitig in irrationalem Verhalten oder werden Probleme verdrängt und „schöngeredet“, besteht die Gefahr, dass Sanierungsmaßnahmen erst zu spät oder gar nicht eingeleitet werden (vgl. Bruno/Leidecker 1988: 56; Gok et al. 2012: 2587; Mantere et al. 2013: 465 f.; Ooghe/Prijcker 2008: 230). Gerade im Falle von Start-ups kann die Problemerkennntnis abhängig von der Unternehmensentwicklung in unterschiedlicher Weise beeinträchtigt sein: Einerseits können anfängliche Erfolge den Blick für Risikobereiche trüben, so dass diese nicht hinreichend Aufmerksamkeit erfahren. Solche Erfolge können zum Beispiel positive Rückmeldungen zur Geschäftsidee oder erste unverbindliche Interessensbekundungen potenzieller Abnehmer sein. Andererseits kann es aber als „normal“ angesehen werden, dass Start-ups zunächst Verluste erwirtschaften, so dass die Indikatorwirkung schlechter Ergebnisse ohne Folgen und vertiefte Analyse bleibt (vgl. Bruno et al. 1987: 56).

2.4.3.10 Produkt und Produktion

Die Bereiche Produkt und Produktion im engeren Sinne werden im Kontext von Start-ups nur relativ selten isoliert als Ursache des Scheiterns genannt, zum Beispiel in Form von Qualitäts- oder Kompatibilitätsproblemen sowie in Form von Finanzierungsproblemen bei Produktionsanlagen (vgl. Pleschak 1997: 34 ff.; Pleschak et al. 2004: 141 ff.; Zacharakis et al. 1999: 8). Allerdings ist hierbei zu beachten, dass im weiteren Sinne produktbezogene Herausforderungen prägend für andere Handlungsfelder wie Forschung und Entwicklung, Markt und Wettbewerb oder Vertrieb und Marketing sind.

2.4.3.11 Rechnungswesen und Controlling

Defizite bezüglich Rechnungswesen und Controlling treten in verschiedenen Facetten auf und sind insofern bedeutsam, als sie häufig den Überblick über die Situation des Unternehmens beeinträchtigen. Damit fehlt dem Unternehmen eine wichtige Grundlage, um Probleme frühzeitig erkennen und möglichst beheben zu können, selbst wenn diese ihre Ursachen in anderen Bereichen als dem Rechnungswesen haben. Ein einfaches Beispiel ist die Kontrolle der laufenden Ausgaben (vgl. Hauschildt et al. 2006: 13;

Jugel 2009: 248). Das bilanzierungsorientierte Rechnungswesen geht dabei Hand in Hand mit dem der laufenden Steuerung dienenden Controlling. Die Defizite sind vielfältig: Nicht zeitnahe oder unvollständige Verbuchung, falsche oder unterlassene Ermittlung von Projektkosten und Bestandsveränderungen, Auswahl nicht zweckdienlicher Kennzahlen, fragmentierte Controllingsysteme mit unterschiedlichen und inkonsistenten Datenaufbereitungen oder ein gänzlich unterlassenes Controlling seien hier nur als Beispiele genannt (vgl. Jünger 2009: 296 ff.). Die Probleme verschärfen sich, wenn dem Start-up tatsächlich der Markteintritt gelingt und im operativen Geschäft ein betonter Wachstumspfad eingeschlagen wird, die Entwicklung der Steuerungsinstrumente mit der Wachstumsgeschwindigkeit jedoch nicht mithalten kann (vgl. Kraus/Buschmann 2009: 137; Pleschak et al. 2004: 145). Beeinträchtigt ist nicht nur die Dokumentation des Status quo, sondern gleichermaßen die vorausschauende Planung von Unternehmensstrategie, Erfolgsgrößen und Liquidität (vgl. Egeln et al. 2010: 52; Hauschildt et al. 2006: 13; Jünger 2009: 296 ff.; Ooghe/Prijcker 2008: 236; Pleschak 1997: 34).

2.4.3.12 Vertrieb und Marketing

Einen hinsichtlich Zeit- und Kostenaufwand unterschätzten Krisenherd bilden die Bereiche Vertrieb und Marketing. Erste Probleme stellen sich hier ein, wenn Verzögerungen in Forschung und Entwicklung dazu führen, dass es (noch) kein qualitativ überzeugendes Produkt und somit keine Referenzkunden gibt, die das Produkt erfolgreich einsetzen (vgl. Bruno et al. 1987: 57; Pleschak 1997: 9 f.; Pleschak et al. 2004: 151). Eine abwartende Haltung von Kunden kann durch Bedenken von Meinungsbildnern im Kundenunternehmen begünstigt werden, die durch das Produkt des Start-ups Rationalisierungseffekte zu ihren Lasten befürchten (vgl. Bruno/Leidecker 1988: 56). Berücksichtigt man ferner noch die Entscheidungswege im Kundenunternehmen, die sich bei hohen Preisen respektive Anschaffungskosten für das Start-up-Produkt eher noch verlängern, sind die Zeitspannen zwischen Kundenansprache, Verkaufsabschluss und endgültigem Zahlungsfluss oftmals deutlich länger als ursprünglich geplant (vgl. Pleschak 1997: 28; Pleschak et al. 2004: 149; Zacharakis et al. 1999: 11). Es ist zu konstatieren, dass der resultierende Vertriebsaufwand Gefahr läuft unterschätzt zu werden und dass infolgedessen die Vertriebsbemühungen zu gering ausfallen und zu langsam angegangen werden (vgl. Gurdon/Samsom 2010: 210 f.; Pleschak 1997: 43; Pleschak et al. 2004: 148 ff.; Wupperfeld/Kulicke 1993: 37 f.; Zacharakis et al. 1999: 9). Ist schließ-

lich das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Vertriebsmaßnahmen gewachsen, sind die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens bei fortschreitender Krise unter Umständen schon so weit ausgeschöpft, dass die Maßnahmen nicht mehr finanziert werden können (vgl. Jobsky/Ziechmann 2009: 212; Pleschak 1997: 32; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38). Ergänzend führen Knowhow-Defizite der Gründer dazu, dass Vertriebsmaßnahmen falsch gewählt, Markt- und Kundenstrukturen falsch vorausgesetzt und Marketingmaßnahmen falsch umgesetzt werden (vgl. Bruno et al. 1987: 54; Egel et al. 2010: 51; Euler Hermes 2009: 15; Hauschildt et al. 2006: 17; Pleschak 1997: 10; Pleschak et al. 2004: 149; Wupperfeld/Kulicke 1993: 37 f.). Besteht ein Team ausschließlich aus Technikern oder aus Personen ohne jegliche Affinität zum Vertrieb, kann dieser bereits dadurch belastet werden, dass Hemmungen bestehen, potenzielle Kunden überhaupt anzusprechen (vgl. Pleschak 1997: 24; Wupperfeld/Kulicke 1993: 33 f.).

2.4.3.13 Sonderbereich: Belastende Situationen

Vereinzelt werden in der Literatur psychologisch belastende Situationen als Krisenursachen respektive ergänzende Problembereiche genannt (vgl. Egel et al. 2010: 63; Gurdon/Samsom 2010: 210; Pleschak 1997: 27; Wupperfeld/Kulicke 1993: 33). Sie wirken nicht unmittelbar auf Umsatz oder Kostenstruktur, sondern beeinträchtigen den Gründer physisch oder psychisch in der Fähigkeit, seine Rolle als Unternehmensleiter uneingeschränkt wahrzunehmen. Beispielhaft sei hier an persönliche Schicksalsschläge (unter anderem eigene Krankheit oder Krankheit, Pflegebedürftigkeit oder Tod naher Angehöriger), Rollenkonflikte innerhalb des Unternehmens (ehemaliger Kollege als Chef) oder mit dem eigenen Selbstbild (Wissenschaftler versus Unternehmer) gedacht (vgl. Bruno et al. 1987: 57 f.; Franco/Haase 2009: 516; Gurdon/Samsom 2010: 210 ff.; Hauschildt et al. 2006: 13). Hinzu kommen ausgeprägte Druck- und Belastungssituationen, die sich zum einen aus der Gründungssituation, zum anderen aber verstärkend aus dem eskalierenden Krisengeschehen ergeben (vgl. Egel et al. 2010: 57).

2.4.3.14 Sonderbereich: Branchenspezifische Themen

Branchenspezifische Probleme werden in der Literatur unter anderem im Hinblick auf Ausgründungen aus der Wissenschaft reflektiert. So erweist sich bisweilen die Unter-

stützung durch Technologietransferstellen oder wissenschaftliche Einrichtungen als nicht optimal, zum Beispiel im Hinblick auf die Übernahme von Marketingaktivitäten.

2.4.3.15 Sonderbereich: Lebensphasenbezogene Themen

Bezogen auf die Lebensphase des Unternehmens sind Start-ups mit Erschwernissen aus zwei Phasen konfrontiert. Zunächst fehlt es ihnen im Sinne der „liabilities of newness“-Ansätze noch an der notwendigen Reputation, um als vollwertige und nachhaltig verlässliche Geschäftspartner wahrgenommen zu werden. Dies bezieht sich zum einen auf allgemeine Charakteristika ähnlicher Unternehmen, die dann analog dem Start-up zugeschrieben werden, so beispielsweise auf Alter, Größe, regionale Lage oder Kontakt zu bestimmten Geschäftspartnern (vgl. Ooghe/Prijcker 2008: 228; Pleschak 1997: 34 ff.; Pleschak et al. 2004: 141 ff.; Wupperfeld/Kulicke 1993: 38; Zacharakis et al. 1999: 11). Zum anderen tritt noch unternehmensindividuell der Innovationsgrad des Produktes hinzu, der ebenfalls zu Skepsis und Akzeptanzproblemen bei potenziellen Geschäftspartnern führen kann (vgl. Pleschak et al. 2004: 145).

Hat der manifeste Prozess des Scheiterns begonnen, begegnen Start-ups ähnlichen zusätzlichen Problemen wie andere Unternehmen: Der Glaube an die nachhaltige Verfügbarkeit als Geschäftspartner bei den Stakeholdern sinkt, Kapitalgeber ziehen sich zurück oder zeigen sich deutlich reservierter, Beschaffungskonditionen und Zahlungsbedingungen verschlechtern sich, wichtige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen und für eine aussichtsreiche Sanierung fehlen zunehmend die benötigten Mittel (vgl. Euler Hermes 2009: 18; Groß 2009: 278; Mantere et al. 2013: 465; Ooghe/Prijcker 2008: 236 f.; Pleschak 1997: 40). Verschlimmert wird die Situation dadurch, dass mangels der Kenntnis von Handlungsalternativen und Sanierungsoptionen keine angemessenen und unternehmenserhaltenden Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Der erhöhte Abstimmungsbedarf im Unternehmen und gegenüber Stakeholdern, den die Krise mit sich bringt, führt zur Bindung zeitlicher Ressourcen, die dadurch dem Tagesgeschäft und der inhaltlichen Problembearbeitung entzogen werden (vgl. Egel et al. 2010: 69).

2.4.3.16 Gesamtbetrachtung

In der Gesamtbetrachtung ist festzuhalten, dass in allen Handlungsfeldern Einflussfaktoren existieren, die eher der unternehmensinternen respektive gründerbezogenen Sphäre zuzurechnen sind, und solche, die eher als von außen auf das Unternehmen wirkend gedacht werden müssen. Studien allerdings, die das Scheitern grundsätzlich als maßgeblich durch unternehmensexterne Faktoren – wie beispielsweise Brancheneinflüsse – verursacht annehmen, sind äußerst kritisch zu betrachten. Es stellt sich nämlich unweigerlich die Anschlussfrage, warum bei vergleichbaren externen Bedingungen (Konjunktur, Branchendaten oder Ähnliches) ein Unternehmen scheitert und ein anderes nicht (vgl. Mellahi/Wilkinson 2004: 27). In einigen Studien wird die Vermutung geäußert, dass manchen Unternehmen der Rekurs auf externe Einflüsse als angenehmere Alternative im Vergleich zum Eingeständnis interner Probleme dienen könnte (vgl. Egeln et al. 2010: 45; Euler Hermes 2009: 16). Sachgerecht ist wohl die Annahme, dass sowohl interne als auch externe Faktoren zu konstatieren sind und dass „Großereignisse“ wie allgemeine Wirtschafts-/Finanzmarktkrisen dazu angetan sind, die Gewichtung der externen Komponenten zu erhöhen und dadurch Mängel aufzudecken, die vorher bereits latent im Unternehmen bestanden (vgl. Euler Hermes 2009: 14). Zudem birgt das Eingeständnis interner Krisenfaktoren eine Chance für das Unternehmen, da diese als vergleichsweise leichter zu beheben gelten als unternehmensexterne Faktoren (vgl. Kraus/Buschmann 2009: 137).

Bruno und Leidecker (1988: 51 ff.) vergleichen die Ursachen für das Scheitern von Start-ups, die in den 1960er und in den 1980er Jahren im Silicon Valley gegründet wurden. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Gründe des Scheiterns im Zeitverlauf zwischen den Stichproben der beiden untersuchten Jahresbereiche im Wesentlichen konsistent sind. Als rückläufig werden seinerzeit die Auswirkungen anfänglicher Unterkapitalisierung, zu früher Aufnahme von Fremdkapital und uneffektiver Teambildung eingestuft (vgl. Bruno/Leidecker 1988: 56). Steigende Bedeutung kommt einem verspäteten Markteintritt zu, bei dem bereits andere Produkte die gleichen Kundenbedürfnisse bedienen wie das Produkt des Start-ups (vgl. Bruno/Leidecker 1988: 54).

Der Blick auf das Spektrum der Krisenursachen macht deutlich, dass diese sich grundsätzlich in allen Teilbereichen des Unternehmens entwickeln können. Dabei wirken etliche Krisenursachen zeitlos, solange sie nicht ganz spezielle produkt- oder branchenspezifische Herausforderungen betreffen. Sieht man von dem gängigen Pauschalrekurs auf Managementversagen als Krisenursache ab, so sind zwei wesentliche Ausgangs-

punkte von Problemen die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb und Marketing. Der Hinweis auf Managementversagen stellt in der Regel eine Verallgemeinerung dar und bedarf der genauen Analyse, welche Art von Fehlleistung des Managements im Einzelfall festzustellen ist.

2.5 Kritische Anmerkungen zur Erforschung des Scheiterns

Die verschiedenen Ansätze zur Erforschung von Unternehmenskrisen haben jeweils ihre spezifischen Charakteristika, die bei der Würdigung der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Dies betrifft sowohl die prognostische/quantitative als auch die präventive/qualitative Forschungsrichtung.

Zunächst zum *prognostischen Forschungszweig*: Hier wird versucht, mit Hilfe statistischer Verfahren die Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeithorizontes vorherzusagen. Ein Anwendungsbereich dieser Forschung sind beispielsweise die Ratingverfahren von Kreditinstituten. Um die Masse der Unternehmen in der Praxis nach einem standardisierten Verfahren bearbeiten zu können, greifen die Verfahren in der Regel auf Kennzahlen des Jahresabschlusses zurück; je nach Verfahren werden die Finanzdaten um qualitative Informationen angereichert (vgl. Nolte 2003: 93 ff.). Die zur Anwendung kommenden Verfahren wie beispielsweise Multivariate Diskriminanzanalysen oder Künstliche Neuronale Netze sind keineswegs trivial, da sie versuchen müssen, einer Vielzahl von Fällen gerecht zu werden und dabei trotz Unzulänglichkeiten des Datenmaterials möglichst belastbare Ergebnisse zu liefern (vgl. Baetge et al. 2008: 146 ff. 295; Balcaen/Ooghe 2006: 63 ff.). Die Herausforderungen durch das Datenmaterial können unter anderem im Vergangenheitsbezug der Daten, im Zeitverzug bei der Abschlusserstellung oder in bilanzgestaltenden Maßnahmen liegen. Der Blick der Verfahren geht dabei nicht zurück um zu ermitteln, welche Mischung aus internen und externen Krisenursachen welches aktuelle Kennzahlenbild hervorgebracht hat. Entscheidend ist vielmehr mit Blick in die Zukunft, welches aktuelle Kennzahlenbild mit welcher Wahrscheinlichkeit auf ein zukünftiges Scheitern schließen lässt.

Aus der Sicht einer umfassenden kausalen Analyse des Scheiterns unterliegen diese Verfahren allerdings gewissen Limitationen. So erfolgt die Definition des als gescheitert anzusehenden Zustandes mitunter willkürlich. Die Systeme können übermäßig

stark auf ihre Kalibrierungsstichprobe ausgerichtet sein und melden die Gefahr eines Scheiterns unter Umständen erst lange nach deren eigentlicher Entstehung (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 72 ff.). Außerdem unterstellt die statistische Analyse mitunter einen im Zeitverlauf konstanten Zusammenhang von unabhängigen und abhängigen Variablen, der in der Praxis aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren zumindest kritisch zu sehen ist (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 74). Dadurch, dass viele Verfahren auf stichtagsbezogenen Daten (und nicht auf zeitraumbezogenen) basieren, vernachlässigen sie die oben dargestellte individuelle Prozesshaftigkeit des Scheiterns und implizieren, dass das Scheitern einem einheitlichen Prozess folgt. Die Auswahl der unabhängigen Variablen erfolgt in der Regel empiriebasiert mit Blick auf deren Aussagekraft in der Vergangenheit und ihre Popularität in der Literatur, allerdings ohne zugrundeliegenden Theoriebezug hinsichtlich des kausalen Krisenprozesses. Außerdem scheint der Konsens, welche Kennzahlen besonders zutreffend zwischen gesunden und kranken Unternehmen differenzieren können, eher gering ausgeprägt zu sein (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 79 ff.).

Eine wichtige Informationsquelle der prognoseorientierten Insolvenzforschung sind Informationen aus Jahresabschlüssen. Dies wiederum führt zu Problemen hinsichtlich der Suche nach den tieferen Ursachen des Scheiterns: Zum einen stellt sich die Frage nach der Verfügbarkeit von Jahresabschlussinformationen, die oftmals eher für große Unternehmen gegeben ist. Zum anderen können die Zahlen durch bilanzgestaltende Maßnahmen beeinflusst oder – gerade bei kleineren Unternehmen mit Defiziten im Rechnungswesen – nicht in jedem Fall als verlässlich anzusehen sein (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 82 f.). Dieser Aspekt sollte nicht zu gering bewertet werden, da Mängel im Rechnungswesen eine in der qualitativen Forschung durchaus häufig genannte Krisenursache sind. Außerdem stellt sich angesichts einer Vielzahl von teilweise interdependenten und nicht-monetären Krisenursachen die Frage, inwieweit diese bei realistischer Betrachtung überhaupt anhand von Jahresabschlüssen erkennbar und im Rahmen standardisierter Systeme abbildbar sein können (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 83).

Im Vordergrund der quantitativen prognostischen Verfahren steht die Korrelation zwischen aktuellen Unternehmensdaten und der Wahrscheinlichkeit eines insolvenzähnlichen Kreditereignisses. Die Entwicklung der Systeme hat häufig einen starken Anwendungsbezug und fokussiert wesentlich ein finanzwirtschaftliches Verständnis des Scheiterns (vgl. Balcaen/Ooghe 2006: 79). Für die ganzheitliche kausale Erforschung des Scheiterns ist der prognostische Forschungszweig insgesamt nur begrenzt hilfreich,

da er im Kern nur die Bedeutung von der Krise hervorgebrachter Symptome beschreibt, nicht aber deren tieferen Ursachen nachspürt (vgl. Schiller/Tytko 2001: 57).

Wendet man den Blick auf die *qualitative Forschungsrichtung*, weist diese gleichermaßen immanente Schwächen auf, so dass deren Ergebnisse ebenfalls nicht unkritisch verallgemeinert werden können. Das grundsätzliche Problem kleinerer Stichproben bei qualitativen Arbeiten wird dadurch vergrößert, dass die Auswahl der zu untersuchenden Fälle oftmals zufällig oder anhand subjektiver Kriterien erfolgt (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 42). Hierdurch ergeben sich in der Regel Konzentrationen der Stichprobe auf bestimmte geografische Regionen oder Unternehmensgrößen, Branchen, Altersklassen, Entwicklungsstufen oder vergleichbare Kriterien. Gerade bei gescheiterten Unternehmen als Untersuchungsgegenstand ergeben sich zusätzliche Probleme hinsichtlich der Verfügbarkeit von Daten und Gesprächspartnern sowie hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft der beteiligten Personen (vgl. Bruno/Leidecker 1988: 53; Gurdon/Samsom 2010: 208 f.; Baumard/Starbuck 2005: 283 f. bei Pretorius 2008: 424). Selbst wenn Beteiligte kooperationsbereit sind, ist mit Verzerrungseffekten aufgrund von Erinnerungsproblemen oder mit durch die eigene Beteiligung oder Interessenlage beeinflussten Berichten zu rechnen (vgl. Hemer/Kulicke 1995: 13; Krystek/Moldenhauer 2007: 42; Pretorius 2008: 410; Schiller/Tytko 2001: 60). Außerdem wird ein Vergleich einzelner Studien dadurch erschwert, dass die verwendeten Untersuchungsrahmen und Beurteilungskriterien für Krisenursachen selten identisch sind, sondern mehr oder weniger stark voneinander abweichen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 42). Es überwiegen induktiv geprägte Forschungsansätze, die – wenn überhaupt – nur in geringem Umfang auf bestehende Theorien und Forschungsansätze rekurren (vgl. Crutzen/Caillie 2008: 289).

Teilweise sind diese Kritikpunkte auf Limitationen zurückzuführen, die einzelnen Forschungssträngen immanent sind. So weisen Mellahi und Wilkinson (2004: 27 ff.) darauf hin, dass die deterministisch orientierten industrieökonomischen und organisationsökologischen Ansätze unternehmensexterne Ursachen des Scheiterns stark überbetonen und dass die in solchen Studien eingesetzten Forschungsinstrumente zu grob seien, um die feiner gegliederten und vielfältigeren internen Ursachen des Scheiterns zu erkennen. Die starke Fragmentierung der Forschungslandschaft ist dagegen eher charakteristisch für die voluntaristisch geprägten organisationswissenschaftlichen und organisationspsychologischen Ansätze, die sich primär auf qualitative Forschungsansätze stützen. Diese rekurren zur Analyse der diversen Facetten interner Krisenursa-

chen auf ein Spektrum von Einzeltheorien, denen es an einer umfassenden „overall ‚grand theory‘“ (Mellahi/Wilkinson 2004: 31) mangelt. Auch diesem Zweig wird eine übermäßige Gewichtung der eigenen Arbeit und damit der ermittelten – in diesem Falle internen – Krisenursachen attestiert.

Die quantitative und die qualitative Forschung identifizieren gleichermaßen Einflussgrößen im Kontext des Scheiterns. Als unbefriedigend – aber im Rahmen dieser Arbeit auch nicht behebbar – ist der Umstand anzusehen, dass diverse Krisenursachen im weiteren Sinne auf ein „zu wenig“ oder „zu viel“ eines bestimmten Sachverhaltes hinauslaufen (vgl. Hauschildt 2003: 13): „[F]ailure is a result of deviations from the mid-point (where factors are balanced)“ (Pretorius 2008: 418). Zur Antwort auf die Frage, wo genau der „richtige ‚midpoint‘“ liegt, enthält die Literatur meist keine Aussagen. Es fehlt an einem Vergleichswert, der einen Zielzustand angibt, mit dem ein Unternehmen nicht krisenbedroht ist. Folglich moniert Pretorius außerhalb der prognostischen Forschung eine Tendenz zu subjektiven Bewertungskriterien (vgl. Pretorius 2008: 425).

Aussagen wie „failure is the misalignment of the organisation with the environment's realities“ (Sheppard/Chowdhury 2005: 239 ff. zusammengefasst bei Pretorius 2008: 420) oder „the failure process starts when a firm's *set of resources and its deployment are inadequate and not adapted to the requirements*“ (Crutzen/Caillie 2008: 303 f.; Hervorhebung im Original) mögen aus einer theoretischen Perspektive grundsätzlich richtig sein. Allerdings entbehren sie in dieser Allgemeinheit nicht einer gewissen Tautologie und sind nur wenig hilfreich bei der Identifikation und Vermeidung einzelner konkreter Krisenursachen. Ähnlich tautologischen Charakter hat der Rekurs etlicher Studien und Umfragen auf „Managementversagen“, „Missmanagement“ oder „Führungsfehler“ als dominierende Ursache des Scheiterns (vgl. Schiller/Tytco 2001: 60). Gewiss gibt es Bereiche, die wesentlich durch die Kompetenz zur Informationsverarbeitung, durch die Wahrnehmungen, kognitiven Vorgänge und Entscheidungen des Managements geprägt sind (vgl. Pretorius 2008: 425). Und letztlich lassen sich – direkt oder indirekt – weite Teile der Aktivitäten in und um Unternehmen auf (Nicht-)Entscheidungen oder (Nicht-)Handlungen des Managements zurückführen. Aber der pauschale Rekurs bietet nur wenige Ansatzpunkte für gezielte Gegenmaßnahmen und die Rolle des Managements bedarf im Einzelfall einer differenzierten Betrachtung.

Eine Zwitterstellung zwischen prognoseorientierter und präventiv ausgerichteter Forschung nehmen Arbeiten ein, die zwar qualitative Hintergründe für das Scheitern von Unternehmen zu ergründen suchen, sich hierfür aber eines quantitativ ausgerichteten

Instrumentariums bedienen (zum Beispiel Egeln et al. 2010: 87 ff.; Euler Hermes 2009: 6). Um die Erhebung und Auswertung der Daten mit überschaubarem Arbeitsaufwand durchführen zu können, müssen hierfür in der Regel vordefinierte Kataloge von durch die Teilnehmer auszuwählenden respektive zu gewichtenden Krisenursachen vorgegeben werden. Beispiele sind Fragebögen oder Interviewleitfäden mit fest vorgegebenen Antwortalternativen. Für die ganzheitliche Erforschung des Scheiterns ist dies nur bedingt sinnvoll, da nicht alle denkbaren Krisenursachen detailliert ausgewiesen werden können und sich Verallgemeinerungen nicht ausschließen lassen (siehe die bisherigen Ausführungen zum Thema „Managementversagen“). Außerdem wird – beispielsweise mit dem Themenblock „finanzielle Probleme“ – die Differenzierung zwischen Ursache und Wirkung erschwert. Insofern kann nicht ausgeschlossen werden, dass allein schon die Formulierung entsprechender Fragebögen das spätere Ergebnis prägt. Zudem weisen Schiller und Tytko darauf hin, dass mit hypothesengeleiteten Forschungsansätzen häufig eine starke Reduzierung der real anzutreffenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge einhergehe, weswegen kasuistisch orientierte Ansätze eine breitere Erfassung des Krisengeschehens ermöglichen (vgl. Schiller/Tytko 2001: 54).

In der Gesamtschau ist daher davon auszugehen, dass die qualitative Forschung eher dazu geeignet ist, einen Beitrag zur Erhellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen des Scheiterns zu leisten als eine rein quantitative Betrachtungsweise (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 42).

2.6 Zusammenfassung des Kapitels

Für die in Kapitel 2 behandelten Themen lässt sich zusammenfassend Folgendes festhalten:

- Die betriebswirtschaftliche Untersuchung von Unternehmenskrisen lässt sich etwa seit den 1930er Jahren, insbesondere seit den 1960er/1970er Jahren beobachten. Als wesentliche Forschungsrichtungen lassen sich eine prognostisch/quantitative und eine präventiv/qualitative Strömung identifizieren (vgl. Abschnitt 2.1). Beide sind mit spezifischen Vor- und Nachteilen behaftet. Insbesondere der qualitativen Forschung mangelt es an einer übergreifenden Gesamtheorie (vgl. Abschnitt 2.5).

- Je nach Autor und Forschungsansatz sind der Literatur abweichende Quoten überlebender respektive scheiternder Existenzgründungen zu entnehmen. In der Spitze sind rund 40% der Unternehmen nach dem zweiten und rund 60% nach dem sechsten Geschäftsjahr nicht mehr am Markt. Schwierigkeiten bereitet die klare Trennung zwischen tatsächlich gescheiterten und freiwillig geschlossenen Firmen (vgl. Abschnitt 2.3).
- In der Literatur findet sich eine breite Spanne an Gründen für das Scheitern von Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.4.2 und 2.4.3). Teilweise werden bestimmte Fallgestaltungen zu Typologien und Verlaufsmustern zusammengefasst (vgl. Abschnitt 2.4.1). Die Darstellungen sind jedoch oftmals allgemeiner Natur und gehen nicht spezifisch auf die Situation von Start-ups ein.
- Für die Strukturierung der Analysen im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird eine Einteilung betriebswirtschaftlicher Handlungsfelder vorgenommen. Diese dient gleichermaßen für die Vorstellung verdichteter Literaturbefunde (vgl. Abschnitt 2.4.3).
- Neben den einzelnen konkreten Problemfeldern gibt es Charakteristika, von denen Unternehmenskrisen auf einer übergeordneten Ebene geprägt werden. Hierzu gehören beispielsweise Multikausalität, Komplexität, Ambiguität, Prozesshaftigkeit, die Ambivalenz des Ausganges, der Verlust von Handlungsmöglichkeiten sowie Zeitdruck (vgl. Abschnitt 2.1).

Wie Start-ups scheitern

Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer
Unternehmen

Neumann, M.

2017, XVII, 505 S. 51 Abb., 4 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16403-4