



# IAB·ZEW GRÜNDUNGSPANEL

// FAKTEN · ANALYSEN · PERSPEKTIVEN

1

Die wirtschaftliche Situation junger Unternehmen 2016

2

Frauenbeteiligung am Gründungsgeschehen

3

Digitalisierung in jungen Unternehmen

## Junge Unternehmen im Aufbruch zur digitalen Ökonomie

Das IAB/ZEW Gründungspanel ist eine für Deutschland repräsentative Stichprobe, die Informationen über Gründungen und junge Unternehmen in Deutschland beinhaltet. Die Daten sind geeignet, um Struktur und Entwicklung junger Unternehmen zu beschreiben und zu analysieren. Durch seinen Umfang und dem Detailgrad an Informationen stellt das IAB/ZEW Gründungspanel eine einzigartige Datenquelle dar und es wurde bereits in einer Vielzahl von Veröffentlichungen und Projekten eingesetzt, um Hintergrundinformationen zur Geschäftssituation und Dynamik junger Unternehmen und für die Entwicklung von Förderinstrumenten für Gründungen in Deutschland bereitzustellen. In diesem Report wird zunächst die aktuelle wirtschaftliche Situation junger Unternehmen beschrieben und danach werden Auswertungen zur Gründungsbeteiligung von Frauen, insbesondere der strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen, und Anwendungen von Digitalisierung in jungen Unternehmen vorgestellt.

Zu diesem Bericht existiert ein Technischer Anhang mit Erläuterungen zur Stichprobenziehung und der zugrundeliegenden Grundgesamtheit des IAB/ZEW Gründungspanels, der auf der Gründungspanelhomepage [www.gruendungspanel.de](http://www.gruendungspanel.de) heruntergeladen werden kann.

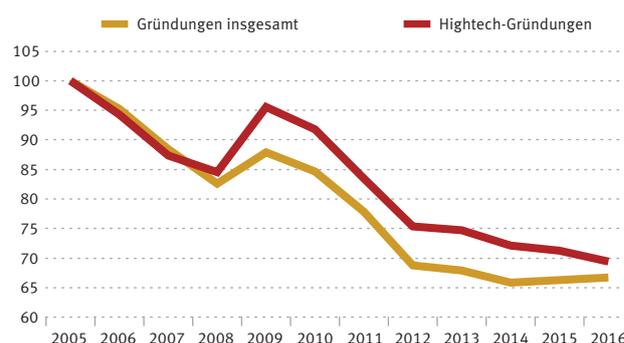
### Die wirtschaftliche Situation junger Unternehmen 2016

Die jährlichen Gründungszahlen in Deutschland sind seit nunmehr zwei Jahrzehnten rückläufig. Abbildung 1 zeigt anhand von Indexwerten die Entwicklung der Gründungszahlen seit 2005. Einen kurzfristigen „Höhenflug“ erlebte das Gründungsgeschehen in den Jahren der Wirtschaftskrise 2009 und 2010. Die Gewährung von Kurzarbeitergeld und hier insbesondere die Ende 2008 im Rahmen der Konjunkturpakete verabschiedete deutliche Erhöhung des Kurzarbeitergeldes und die Verlängerung der Zeiträume, in denen Kurzarbeitergeld gewährt wurde, führten zwar zu einer weitgehenden Stabilisierung der bestehenden Beschäftigung (im Frühjahr 2009 waren

1,4 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte konjunkturell in Kurzarbeit, immerhin fast 5,5% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit). Die nach dem Ende ihrer Ausbildung oder ihres Studiums neu auf den Arbeitsmarkt tretenden Personen sahen sich allerdings einem Einstellungsstopp der Unternehmen gegenüber. Für sie war die Aufnahme einer selbstständigen Beschäftigung oft die einzige Chance auf Erwerbstätigkeit. Waren doch in dieser Zeit abhängige Beschäftigungsverhältnisse unsicherer, so dass die Opportunitätskosten einer Existenzgründung sanken.

Aktuell befindet sich die jährliche Anzahl an Unternehmensgründungen bei nur noch 67% des Niveaus von 2005. Die Kurve der neu gegründeten Hightech-Unternehmen fällt gegenüber dem Gesamtwert weniger stark. Der Hightech-Bereich besteht aus Unternehmen der Spitzentechnik (STW) und Hochwertiger Technik (HTW) im Verarbeitenden Gewerbe sowie technologieintensiven Dienstleistungen (TDL) und Software (vgl. Technischer Anhang zu diesem Bericht). Das sind Bran-

ABBILDUNG 1: ENTWICKLUNG DER GRÜNDUNGSZAHLEN IN DEUTSCHLAND, INDEXREIHE 2005=100



Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel.

chen mit überdurchschnittlich hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. In den Jahren 2015 und 2016 konsolidierte sich die Gründungszahl bei dem Wert von 2014, d.h. der Abwärtstrend scheint zunächst gestoppt.

Tabelle 1 zeigt ausgewählte Kennzahlen von Unternehmen der Gründungskohorten 2013-2016 für das Jahr 2016 in unterschiedlichen Branchengruppen. Es wird differenziert nach den Hightech-Branchen Spitzentechnologie und Hochwertige Technik (STW & HTW) sowie Technologieorientierten Dienstleistungen und Software (TDL & Software) und den nicht zum Hightech-Bereich zählenden Branchen nicht-forschungsintensives Verarbeitendes Gewerbe (NTW), nicht-technologieorientierte Dienstleistungsbranchen sowie Handel (NTDL) und Baugewerbe (Bau).

Zur Spitzentechnik (STW) zählen diejenigen Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes, die eine durchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsintensität (Anteil der FuE-Ausgaben am Umsatz) von über 7 % aufweisen. Die Spitzentechnik schließt somit Unternehmen ein, die z. B. pharmazeutische Grundstoffe, Datenverarbeitungsgeräte oder Mess- und Navigationsinstrumente produzieren. Die Hochwertige Technik (HTW) umfasst die Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes mit einer durchschnittlichen FuE-Intensität – Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung am Umsatz - von 2,5 % bis 7 %. Hierzu zählt unter anderem die Herstellung von Maschinen, Motoren, Kraftfahrzeugen und verschiedenen chemischen Erzeugnissen. Technologieintensive Dienstleister (TDL) sind Unternehmen, die sich z. B. auf Forschung und Entwicklung im Bereich der Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaft oder der Medizin spezialisiert haben sowie Architektur-, Ingenieurbüros oder Fernmeldedienste. Diese Branchengruppe gehört ebenso zum Dienstleistungsbereich des Hightech-Sektors wie Softwareentwicklung oder Webdesign (zusammengefasst unter „Software“).

Die Nicht-Hightech-Branchen sind zum einen die nicht-forschungsintensiven Wirtschaftszweige im Verarbeitenden Gewerbe (NTW). Diese umfassen das gesamte Verarbeitende Gewerbe von der Nahrungsmittel- über die Textil- bis hin zur Metallverarbeitung, mit Ausnahme der Wirtschaftszweige, die unter die Spitzentechnik oder Hochwertige Technik fallen. Steuerberatungen, Wirtschaftsprüfungen, Marketingberatungen und andere unternehmensnahe Dienstleister wie Leasingfirmen, Gebäudereinigungen oder Entsorgungsunternehmen sowie konsumnahe Dienstleistungen wie das Verlagswesen, die Herstellung von Filmen und Fernsehprogrammen, Kinos, freiberufliche, wissenschaftliche, technische, kreative und künstlerische Tätigkeiten, private Schulen, das Gastgewerbe, Friseure, Reinigungen etc. zählen zu den nicht-technologieorientierten Dienstleistern.

## Beschäftigung

Knapp zwei Fünftel der jungen Unternehmen der Gründungskohorte 2016 haben bereits im ersten Jahr Mitarbeiter eingestellt. Die Anfangsbeschäftigung der jüngsten Gründungskohorte 2016, bei der auch die Gründerpersonen mit-

gezählt werden, beläuft sich auf insgesamt rund 367.000 vollzeitäquivalente Mitarbeiterstellen. Obwohl 2016 rund 1.000 Unternehmen mehr gegründet wurden als im Vorjahr (2015: ca. 152.000, 2016: ca. 153.000), wurden von der Gründungskohorte 2015 etwa 10% mehr Arbeitsplätze geschaffen als von der Kohorte 2016 (2015: ca. 404.000 VZÄ). Die durchschnittliche Unternehmensgröße des Gründungsjahrgangs 2016 ist demnach mit 2,4 Mitarbeitern geringer als die des vorangegangenen Jahrgangs (2015: 2,7 VZÄ, inklusive der Gründerpersonen). Ein Rückgang der Anfangsbeschäftigung ist vor allem im Dienstleistungsbereich, im Handel und den forschungsintensiven Branchen zu beobachten. Das Gros des Rückgangs der Anfangsbeschäftigung von neu gegründeten Unternehmen ist in den zahlenmäßig größten Wirtschaftszweigen nicht-technologieorientierte Dienstleistungen sowie Handel (NTDL) zu verzeichnen; die durchschnittliche Unternehmensgröße sank von 2,9 auf 2,4 VZÄ-Mitarbeiterstellen. Die im Durchschnitt größten Unternehmen wurden 2016 im nicht-forschungsintensiven Verarbeitenden Gewerbe gegründet (NTW: 2,9 VZÄ). Im Baugewerbe ist ein deutlicher Anstieg der Anfangsbeschäftigung auszumachen, der auf eine Erhöhung der durchschnittlichen Unternehmensgröße zurückzuführen ist (2015: 1,9 VZÄ, 2016: 2,5 VZÄ): So stieg 2016 die Anzahl neugeschaffener vollzeitäquivalenter Mitarbeiterstellen von ca. 32.000 im Jahr 2015 auf rund 40.000.

## Umsatz

Fast alle Unternehmen der Gründungskohorten 2013-2016 (94%) haben im Jahr 2016 Umsatz generiert. Im Median der Verteilung des Umsatzes 2016 wurden rund 100.000 EUR erwirtschaftet. Im Verarbeitenden Gewerbe sind die Umsätze am höchsten (jeweils rund 150.000 EUR im Median). Im Vergleich zum Vorjahr sind bemerkenswerte Umsatzsteigerungen im Hightech-Bereich festzustellen. Der Medianwert stieg im Wirtschaftszweig STW & HTW von 100.000 auf 150.000 EUR und in der Branche TDL & Software von 100.000 auf 120.000 EUR.

## Innovation

Die bis zu vier Jahre alten Unternehmen können 2016 mit im Vergleich zu etablierten Unternehmen nicht unerheblichen Innovationserfolgen reüssieren (vgl. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung des ZEW 2017, Innovationen in der deutschen Wirtschaft). So ist der Anteil von jungen Unternehmen, die 2016 eine Marktneuheit eingeführt haben, mit 12% höher als der Durchschnitt von eher etablierten Unternehmen, die im Mannheimer Innovationspanel erfasst sind. Letztere kommen im Zeitraum 2014-2016 auf einen Unternehmensanteil von 8%. Dies zeigt, dass junge Unternehmen das Potenzial haben, mit den etablierten Unternehmen nicht nur mithalten zu können, sondern sie auch überflügeln zu können und damit den Wettbewerb stärken.

Überdies hat sich der Anteil junger Unternehmen mit Marktneuheiten gegenüber 2015 um 3 Prozentpunkte erhöht. Auch

TABELLE 1: AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN VON UNTERNEHMEN DER GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016 FÜR DAS JAHR 2016 NACH BRANCHEN

	STW & HTW	TDL & Software	NTW	NTDL	Bau	Gesamt
<b>Anfangsbeschäftigung</b>						
Anteil Unternehmen mit Vollzeitäquivalente Mitarbeiterstellen (Gründungsjahrgang 2016)	38%	34%	48%	39%	33%	39%
Durchschnittliche Unternehmensgröße (Gründungsjahrgang 2016)	3	2,0	2,9	2,4	2,5	2,4
<b>Umsatz</b>						
Anteil Unternehmen mit Umsatz	86%	91%	96%	93%	98%	94%
Median in TEUR	150	120	150	100	120	100
<b>Innovation</b>						
Anteil Unternehmen mit Marktneuheit	29%	21%	17%	11%	6%	12%
Anteil Unternehmen mit Produktinnovationen <sup>a)</sup>	54%	48%	39%	32%	22%	33%
Anteil Unternehmen mit Prozessinnovationen <sup>a)</sup>	28%	29%	24%	17%	16%	18%
Anteil Unternehmen mit FuE-Aktivitäten	53%	41%	30%	13%	6%	15%
<b>Investitionen</b>						
Median in EUR	88.258	23.607	55.745	42.607	31.690	41.175
Mittelwert in EUR	10.000	5.000	10.000	5.000	10.000	5.000
Anteil investierender Unternehmen	70%	72%	75%	67%	76%	68%
<b>Finanzierung</b>						
Volumenanteil Innenfinanzierung	65%	76%	72%	77%	80%	77%
Volumenanteil Finanzierung durch dritte Kapitalgeber	12%	7%	10%	8%	8%	8%
Anteil Unternehmen mit Finanzierungsschwierigkeiten	17%	12%	13%	12%	10%	12%

Anmerkung: a) Kennzahlen ohne Unternehmen im Gründungsjahr, da Produkte und Prozesse im Gründungsjahr per definitionem neu für das Unternehmen sind. Quelle: IAB/ZEW-Gründungspanel 2017

die Unternehmensanteile von Produkt- und Prozessinnovatoren sind mit 33% und 18% durchaus auf ähnlichem Niveau wie im gesamtdeutschen Durchschnitt, hier sind es 27% und 22%. Auch diese Werte sind bei jungen Unternehmen gegenüber 2015 gestiegen (2015: Produktinnovatoren: 26%, Prozessinnovatoren: 12%). Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE) werden von 15% der jungen Unternehmen betrieben, damit liegen sie in etwa auf dem Niveau von älteren Unternehmen, unter denen im zurückliegenden Drei-Jahreszeitraum etwa 11% kontinuierlich und 7% gelegentlich FuE betrieben. Zuletzt wurde wiederum eine Zunahme des Anteils von bis zu vier Jahre alten Unternehmen mit Forschungsaktivitäten registriert, 2015 waren es noch insgesamt 13%.

## Investitionen

Rund 68% der Unternehmen der Gründungskohorten 2013-2016 haben 2016 Investitionen in Sachkapital getätigt. Das entspricht in etwa dem Wert des Vorjahres, der sich auf die damals bis zu vier Jahre alten Unternehmen bezieht (Grün-

dungskohorten 2012-2015). Im Durchschnitt wurden 2016 etwa 41.000 EUR für Sachkapitalinvestitionen ausgegeben, das sind im Mittel rund 4.000 EUR mehr als im letzten Jahr. Genau wie bei den Innovationsaktivitäten ist auch hier eine Steigerung zu verbuchen. Die gesteigerte Innovations- und Investitionstätigkeit junger Unternehmen geht augenscheinlich nicht mit einem Beschäftigungsanstieg einher.

## Finanzierung

Die gesteigerten Investitionsausgaben sind womöglich auch auf eine bessere Finanzierungssituation junger Unternehmen zurückzuführen. Für 2016 meldeten nur 12% an, Finanzierungsschwierigkeiten gehabt zu haben, das sind 2 Prozentpunkte weniger als im Jahr zuvor. Außerdem konnten 2016 77% der Ausgaben durch Umsätze und Gewinnrücklagen (Innenfinanzierung) finanziert werden, während es im Vorjahr 74% waren. Der Finanzierungsanteil von externen Kapitalgebern durch Eigen- oder Fremdkapital liegt dagegen mit 8% etwas niedriger als im Jahr 2015 (9%). Die Hightech-Unterneh-

men im Verarbeitenden Gewerbe können ihre Ausgaben zu einem geringeren Anteil als der Durchschnitt der jungen Unternehmen durch Cash Flow finanzieren (65%) und nehmen häufiger finanzielle Mittel von Dritten in Anspruch (12%). Ferner leiden diese forschungsintensiven Unternehmen auch eher an mangelnden Finanzen (17%). Dies ist am ehesten auf einen im Mittel höheren Finanzierungsbedarf in dieser Branche zurückzuführen und korrespondiert mit den überdurchschnittlich hohen Investitionssummen (rund 88.000 EUR) und zahlreichen FuE-Aktivitäten (Unternehmen mit FuE: 53%).

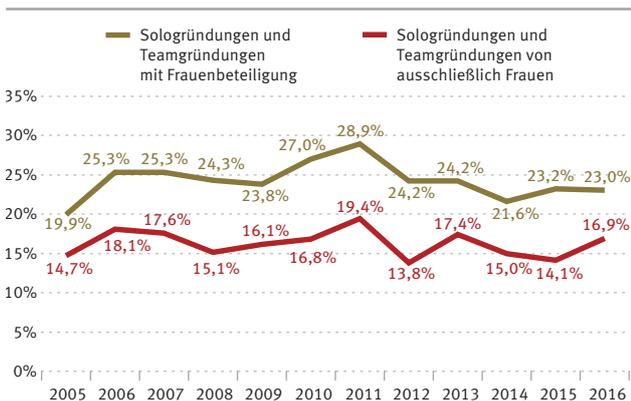
### Frauenbeteiligung am Gründungsgeschehen

Die Erwerbsquote (Anteil der Erwerbstätigen an der Altersgruppe der 15 bis unter 65 Jahre) von Frauen steigt stetig an. Im Jahr 2016 waren knapp 71% der erwerbsfähigen Frauen in Deutschland erwerbstätig, das sind gut sieben Prozentpunkte weniger als bei Männern. Noch im Jahr 1991 war der Abstand zwischen Frauen und Männern deutlich höher, er betrug 21 Prozentpunkte (Männer: 78%, Frauen: 57%) (Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus). Im Jahr 2005 war die Differenz in der Erwerbsquote auf 13 Prozentpunkte zurückgegangen (Männer: 73%, Frauen: 60%) und die Frauenerwerbsquote hat sich seitdem weiter erhöht. In der aktuellen Erwerbstätigenstatistik des Statistischen Bundesamtes werden für 2016 rund 21 Mio. erwerbstätige Männer und 18 Mio. erwerbstätige Frauen gemeldet, die Erwerbsbeteiligung von Frauen beträgt also 47%.

Diese Entwicklung steht in krassem Gegensatz zur Entwicklung der Frauenbeteiligung am Gründungsgeschehen. Der Anteil von Unternehmen, an deren Gründung mindestens eine Gründerin – entweder allein oder im Team mit anderen Gründern/innen – beteiligt war, stagniert auf niedrigem Niveau (Abbildung 2) bei zuletzt 23%, was nur einen geringen Anstieg seit 2005 (knapp 20%) bedeutet und nicht im entferntesten an die Entwicklung am Arbeitsmarkt anschließt.

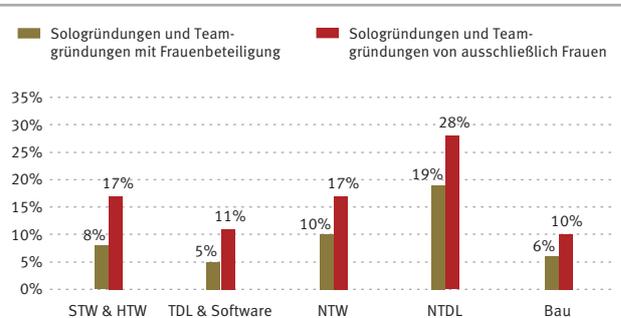
Betrachtet man Unternehmen, die ausschließlich von Frauen gegründet wurden, also die Summe aus Sologründun-

ABBILDUNG 2: ENTWICKLUNG DER BETEILIGUNG VON FRAUEN AM GRÜNDUNGSGESCHEHEN



Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

ABBILDUNG 3: BETEILIGUNG VON FRAUEN AM GRÜNDUNGSGESCHEHEN NACH BRANCHEN, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2005-2016



Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

gen und Gründungen von Frauen im Team, dann beträgt der Anteil von Frauen- an allen Gründungen im Jahr 2016 sogar nur 16,9%.

Die Beteiligung von Frauen am Gründungsgeschehen variiert stark zwischen Wirtschaftszweigen (Abbildung 3). Frauen sind überdurchschnittlich häufig in den nicht-technologieorientierten Dienstleistungsbranchen und im Handel (NTDL) aktiv: 28% der jungen Unternehmen werden hier mit Frauenbeteiligung und 19% ausschließlich von Frauen gegründet.

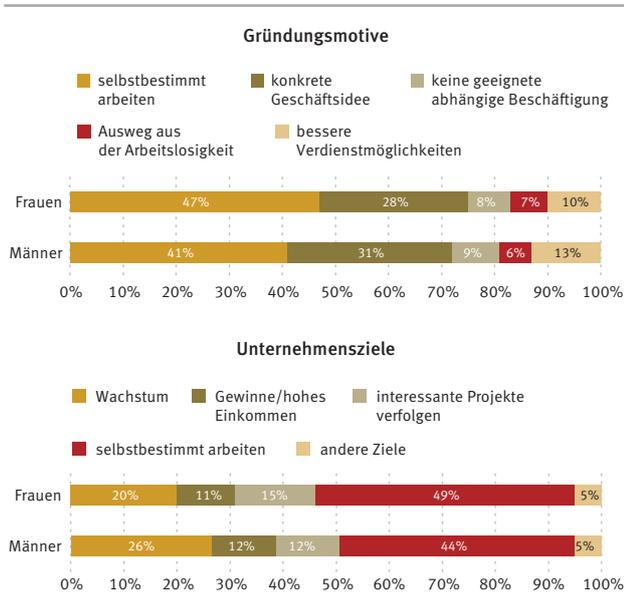
Im Produzierenden Gewerbe und in den technologieorientierten Dienstleistungsbranchen ist die Frauenbeteiligung deutlich geringer. Die niedrigsten Werte sind in den Branchen TDL & Software sowie im Baugewerbe auszumachen. Hier ist nur an einem von zehn Unternehmen eine Frau als Gründerin beteiligt, um reine Frauengründungen handelt es sich nur bei 5% bzw. 6% der jungen Unternehmen.

### Gründungsmotive und Unternehmensziele von Gründerinnen und Gründern

Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Gründungsmotive und Unternehmensziele, wie Abbildung 4 zeigt.

Gefragt nach ihrem wichtigsten Gründungsmotiv geben 47% der Frauen an, sich in erster Linie selbstständig gemacht zu haben, um selbstbestimmt arbeiten zu können. Bei den Männern dominiert dieses Motiv zwar auch, der Anteil ist mit 41% aber geringer. Für 31% der Männer ist eine „konkrete Geschäftsidee“ ausschlaggebend für die Gründung gewesen. Diese sogenannten Chancengründungen sind auch in der Gruppe der Gründerinnen mit ähnlich hohem Anteil vertreten. Das dritt wichtigste Motiv sind sowohl für Frauen als auch für Männer bessere Verdienstmöglichkeiten in ihrer selbstständigen Beschäftigung. Die Gründungsmotive korrespondieren sehr stark mit den Unternehmenszielen, die mit den Gründungsprojekten verfolgt werden. Dominant ist wiederum das Ziel selbstbestimmt arbeiten zu können, das anteilmäßig mehr Frauen als Männer als erstes nennen. Unternehmenswachstum streben nur 26% der Gründer und 20% der Grün-

ABBILDUNG 4: GRÜNDUNGSMOTIVE UND UNTERNEHMENSZIELE VON GRÜNDERINNEN UND GRÜNDERN



Anmerkung: Gründungsmotive der Gründungskohorten 2008-2016, Unternehmensziele der Gründungskohorten 2011-2016  
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel

derinnen vordergründig an. Frauen setzen etwas häufiger als Männer das Unternehmensziel „interessante Projekte verfolgen“ an die Spitze ihrer Rangliste (15% versus 12%).

## Entrepreneurial Orientation von Gründerinnen und Gründern

Mit dem Konzept der „Entrepreneurial Orientation“ versucht die Gründungsforschung das unternehmerische Verhalten bzw. die strategische Ausrichtung von Unternehmensführern zu messen. Es ist zurückzuführen auf eine Arbeit von Jeffrey Covin und Dennis Slevin aus dem Jahr 1989, die verschiedene Dimensionen der Entrepreneurial Orientation (EO) von kleinen und mittleren Unternehmen herausgearbeitet haben. Das theoretische Konstrukt wurde von diesen und anderen Wissenschaftlern weiterentwickelt und beschreibt fünf unterschiedliche Aspekte unternehmerischen Verhaltens: Proaktivität, Innovationsverhalten, Konkurrenzverhalten, Risikoeinstellung, Mitarbeiterführung. In der Befragung des IAB/ZEW Gründungspanel wurde das EO-Konzept erstmals für junge Unternehmen in Deutschland umgesetzt. Für jede Dimension von EO wurden zwei Verhaltensausrprägungen erfragt. Die Gründerinnen und Gründer sollten jeweils entscheiden, welche Aussage eher auf ihr Verhalten bzw. ihre strategische Ausrichtung zutrifft. Abbildung 5 stellt die jeweiligen Alternativen zur Beschreibung des Verhaltens bzw. der Strategie dar und zeigt die Verteilungen der Selbsteinstufung von Frauen und Männern.

Ein **proaktives** Verhalten resultiert aus der Strategie stets die Initiative zu ergreifen, um Konkurrenten zuvorkommen. Sowohl Gründerinnen als auch Gründer gaben mehrheitlich (über 70%) an, dass „ihr Unternehmen im Umgang mit der Kon-

kurrenz eher die Strategie, selbst die Initiative zu ergreifen, verfolgt, worauf die Konkurrenz reagieren muss“ (Aussage B). Nur rund ein Zehntel wählten die gegenteilige Aussage A: „Im Umgang mit der Konkurrenz verfolgt mein Unternehmen [eher] die Strategie, auf Initiativen der Konkurrenz zu reagieren“. Bei der Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen, Geschäftsprozesse oder Technologien im Marktumfeld einer der ersten sein zu wollen, ist eine weitere Ausprägung einer proaktiven Strategie. Bei diesem Punkt sind die Gründerinnen und Gründer etwas vorsichtiger in ihrer Bewertung, denn nur etwas mehr als die Hälfte stimmen dieser Aussage eher zu. Auch diesbezüglich sind keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu verzeichnen. Demnach ist proaktives Verhalten von Gründerpersonen wohl nicht geschlechtsspezifisch.

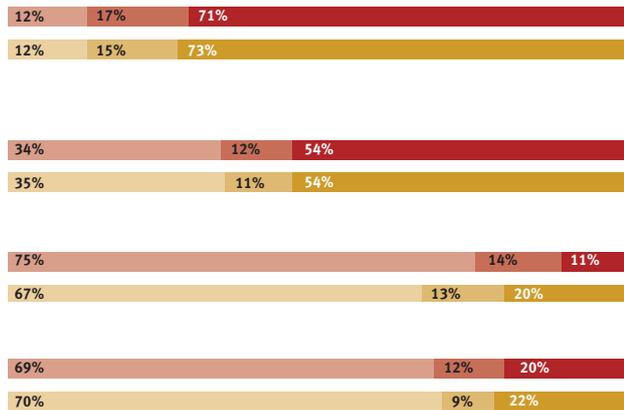
Das **Innovationsverhalten** der jungen Unternehmen lässt sich mit folgenden Fragen charakterisieren. 1. Konzentriert sich das Unternehmen eher (A) auf die Vermarktung bewährter Produkte oder Dienstleistungen oder (B) auf Innovation, Technologieführerschaft und Forschung und Entwicklung? In dieser Frage unterscheiden sich Gründer und Gründerinnen offenbar, denn 20% der Männer und nur 11% der Frauen stimmen eher Aussage B zu. Drei Viertel der Frauengründungen und gut zwei Drittel der Männergründungen konzentrieren sich dagegen eher auf die Vermarktung bewährter Produkte oder Dienstleistungen.

Frage 2 zum Innovationsverhalten lautet: Verfolgt Ihr Unternehmen eher die Strategie, (A) an den Produkten oder Dienstleistungen eher kleine, schrittweise Veränderungen vorzunehmen, oder (B) möglichst weitreichende, grundlegende Veränderungen vorzunehmen? Auch in dieser Frage bevorzugt ein Großteil der Gründerinnen und Gründer Variante A, d.h. agiert eher vorsichtig bei der Umsetzung von Innovationen. In dieser Hinsicht zeigt sich kein Unterschied zwischen Frauen und Männern. Insgesamt muss jedoch gefolgert werden, dass Gründer in höherem Ausmaß bereit sind Innovationen umzusetzen als Gründerinnen. Dies zeigt sich auch bei den tatsächlich durchgeführten Innovationsaktivitäten. Etwa 16% der Gründungen durch Männer betrieben 2016 FuE-Aktivitäten, aber nur 8% der Frauengründungen. Im Hinblick auf den Innovationsoutput ist die Differenz nicht so groß: 30% der Gründungen von Frauen und 33% der Gründungen von Männern haben 2016 eine Produktneuheit im Markt eingeführt.

Zur Messung des **Konkurrenzverhaltens** sollten die Befragten wiederum Aussagen zu zwei Verhaltensaspekten treffen. Fast die Hälfte der Gründerinnen und Gründer gaben an, dass ihre Unternehmen eher keine besonderen Anstrengungen machten, um der Konkurrenz Umsatz abzujagen, während etwas mehr als zwei Fünftel ihre Unternehmen als eher angriffslustig und wettbewerbsorientiert einstufen. In dieser Hinsicht agieren Männer und Frauen offenbar gleich. Wird aber eine andere Verhaltensvariante im Wettbewerb mit anderen beschrieben, ordnen sich Gründerinnen und Gründer im Mittel verschieden ein. So sagen 26% der männlichen Gründer aber nur 15% der Gründerinnen, dass ihre Unternehmen keinen Konflikt scheuten, um der Konkurrenz die Marktposition strei-

ABBILDUNG 5: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG (ENTREPRENEURIAL ORIENTATION) VON GRÜNDERINNEN UND GRÜNDERN, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013-2015

**PROAKTIVITÄT UND INNOVATIONSVERHALTEN**



**Im Umgang mit der Konkurrenz verfolgt mein Unternehmen die Strategie ...**

- A: ... auf Initiativen der Konkurrenz zu reagieren.
- B: ... selbst die Initiative zu ergreifen, worauf die Konkurrenz reagieren muss.

**Bei der Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen, Geschäftsprozesse oder Technologien will ich mit meinem Unternehmen in meinem Marktumfeld ...**

- A: ... nicht unbedingt einer der ersten sein.
- B: ... einer der ersten sein.

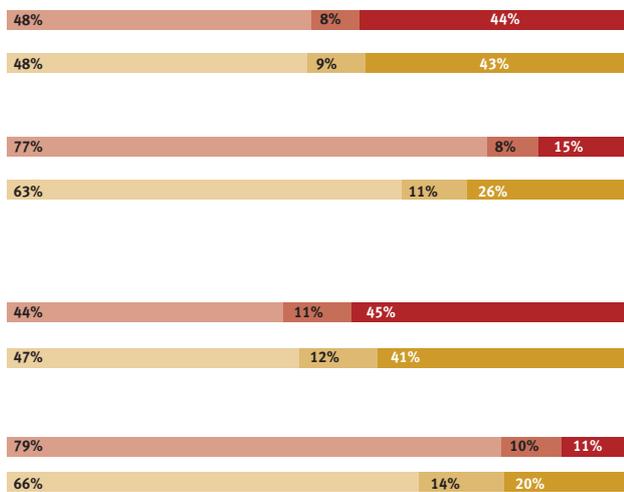
**Mein Unternehmen konzentriert sich auf ...**

- A: ... die Vermarktung bewährter Produkte oder Dienstleistungen.
- B: ... Innovation, Technologieführerschaft und Forschung und Entwicklung

**Ich verfolge die Strategie, an meinen Produkten oder Dienstleistungen ...**

- A: ... eher kleine, schrittweise Veränderungen vorzunehmen.
- B: ... möglichst weitreichende, grundlegende Veränderungen vorzunehmen.

**KONKURRENZVERHALTEN UND RISIKOBEREITSCHAFT**



**Mein Unternehmen ...**

- A: ... macht keine besonderen Anstrengungen, um der Konkurrenz Umsatz abzugeben.
- B: ... ist sehr angriffslustig und wettbewerbsorientiert.

**Mein Unternehmen ...**

- A: ... vermeidet nach Möglichkeit Konflikte mit Wettbewerbern und folgt eher dem Motto „Leben und Leben lassen“.
- B: ... scheut keinen Konflikt, um der Konkurrenz die Marktposition streitig zu machen.

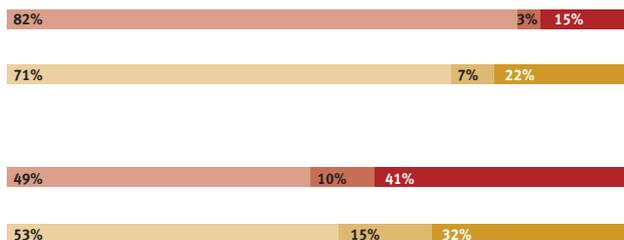
**Um auch in unsicheren Situationen die Unternehmensziele zu erreichen, geht mein Unternehmen ...**

- A: ... eher vorsichtig und abwartend vor, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.
- B: ... eher mutig und offensiv vor, um möglichst keine Geschäftsgelegenheit zu verpassen.

**Mein Unternehmen hat eine starke Neigung zu Projekten mit ...**

- A: ... geringem Risiko und damit normaler aber sicherer Rendite.
- B: ... hohem Risiko und damit Chancen auf sehr hohe Rendite.

**MITARBEITERFÜHRUNG**



**Ich glaube grundsätzlich, dass die besten Ergebnisse entstehen, wenn ...**

- A: ... Mitarbeiter mitentscheiden, welche Geschäftsideen und Projekte verfolgt werden.
- B: ... ich als Geschäftsführer allein entscheide, welche Geschäftsideen und Projekte verfolgt werden.

**In meinem Unternehmen ...**

- A: ... treffen Mitarbeiter Entscheidungen auf eigene Faust, ohne sich ständig bei mir rückzuversichern.
- B: ... müssen sich Mitarbeiter bei allen Entscheidungen stest bei mir rückversichern.

tig zu machen. Umgekehrt ist der Zustimmungsanteil von Frauengründungen mit 77% deutlich größer als von Männergründungen (63%), wenn es darum geht, der folgenden Aussage zuzustimmen: Mein Unternehmen vermeidet nach Möglichkeit Konflikte mit Wettbewerbern und folgt eher dem Motto „Leben und leben lassen“. Insgesamt würde man auf Basis dieser Werte schlussfolgern, dass Männern leicht angriffslustiger im Wettbewerb mit anderen Unternehmen agieren als Frauen.

Eine hohe **Risikobereitschaft** von Unternehmensführern führt dazu, dass ihre Unternehmen eher mutig und offensiv vorgehen, um auch in unsicheren Situationen die Unternehmensziele zu erreichen und möglichst keine Geschäftsgelegenheit zu verpassen. Dieses Verhalten wird von 45% der Frauen- und 41% der Männergründungen präferiert. Eher vorsichtig und abwartend, um Fehlentscheidungen zu vermeiden, agieren dagegen 44% der Frauen- und 47% der Männergründungen. In diesem Punkt sind Frauen leicht risikobereiter als Männer. Außerdem haben Unternehmen von risikoaffinen Gründerpersonen eher eine starke Neigung zu Projekten mit hohem Risiko und damit Chancen auf sehr hohe Renditen. Dieser Aussage stimmen deutlich mehr Männer als Frauen zu (20% versus 11%). Fast vier Fünftel der Frauengründungen bevorzugt Projekte mit geringem Risiko und damit normaler aber sicherer Rendite. Auch 66% der Männergründungen stehen auf diesem Standpunkt. Genau wie beim Wettbewerbsverhalten haben Männer in Summe einen höheren Anteil B-Antworten und damit einen höheren EO-Wert.

Mit den Fragen zu Methoden der **Mitarbeiterführung** wird der Grad an Autonomie gemessen, den die Geschäftsführung für sich selbst in Anspruch nimmt. Ein hoher EO-Wert für diesen Faktor, d.h. ein hoher Anteil B-Antworten, bedeutet, dass Mitarbeiter die Entscheidungen der Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer nicht beeinflussen können, der Unternehmer oder die Unternehmerin handeln autonom und autoritär. Gründerinnen und Gründer sind eher nicht der Ansicht, dass die Geschäftsführer allein entscheiden sollten, welche Geschäftsideen und Projekte verfolgt werden, damit die besten Ergebnisse entstehen. Eine deutliche Mehrheit der Gründungen (Frauen: 82%, Männer: 71%) lassen Mitarbeiter mitentscheiden. Frauen tendieren etwas häufiger als Männer zu diesem eher teamorientierten Ansatz. Bei der Frage nach der alleinigen Entscheidungsbefugnis von Mitarbeitern sind die Antworten restriktiver. Aber immerhin die Hälfte der Unternehmen gewährt angestellten Mitarbeitern das Recht Entscheidungen ohne Rückversicherung bei der Geschäftsführung zu treffen. Frauen sind in diesem Punkt etwas strenger als Männer: 41% der Frauen und 32% der Männer verlangen von Mitarbeitern, Entscheidungen nur mit Rückversicherung bei ihnen zu treffen.

Abschließend muss betont werden, dass ein höherer Wert für die Entrepreneurial Orientation – d.h. in unserem Messkonzept ein hoher Anteil an B-Antworten - nicht bedeutet, dass diese Unternehmen automatisch erfolgreicher am Markt agieren. Der EO-Wert gibt lediglich den Grad unternehmerischen Verhaltens wieder. Dahinter steckt die Annahme, dass Unternehmen nur dann im Wettbewerb bestehen können und nur

dann Beschäftigung schaffen und produktiv sein können, wenn die Geschäftsführung sich dem Wettbewerb stellt, bereit ist, die eigenen Produkte und Produktionsprozesse immer wieder zu erneuern, proaktiv die Geschehnisse auf dem Markt zu beeinflussen und auch bereit ist Risiken einzugehen. Welche Auswirkungen der EO-Wert eines Unternehmens auf den Unternehmenserfolg hat, werden weitere Befragungen der jungen Unternehmen zur Unternehmensentwicklung und die weitere Forschung mit dem IAB/ZEW Gründungspanel zeigen.

## Digitalisierung in jungen Unternehmen

Durch Digitalisierung sehen sich junge – wie auch etablierte – Unternehmen einem grundsätzlichen und branchenübergreifenden technologischen Wandel ausgesetzt. Digitalisierung kann für diese Unternehmen neue Marktpotenziale eröffnen oder aber eine erhebliche Herausforderung für bestehende Geschäftsmodelle darstellen. Ungeachtet der konkreten Ausprägung ergibt sich durch die fortschreitende Verbreitung digitaler Prozesse, Produkte, Dienste und Methoden in jedem Fall eine tiefgreifende Veränderung. Digitalisierungsinitiativen und -notwendigkeiten können somit sämtliche Geschäftsbereiche eines Unternehmens beeinflussen. Von den häufig als Industrie 4.0 bezeichneten Anwendungen in Produktionsprozessen bis zu Umstrukturierung und Neugestaltung im Vertriebswesen, von der internen und externen Kommunikation bis zur Informationsverarbeitung bieten sich breitgefächerte Anwendungspotenziale und oft auch –notwendigkeiten. Insbesondere für Unternehmensgründungen und junge Unternehmen öffnen sich hierbei aber auch Chancen, durch frühe Adoption digitaler Technologien oder die Bildung entsprechender Schlüsselkompetenzen Marktvorteile zu erarbeiten, die für etablierte Unternehmen nur mit erheblichem Aufwand zu erreichen sind oder bestehende Strukturen unter Anpassungs- und Veränderungsdruck stellen.

Die Implementierung von Maßnahmen zur Digitalisierung von jungen Unternehmen bedeutet für diese Firmen in vielerlei Hinsicht die Ausbildung einer speziellen Organisationsstruktur. Die Vernetzung in Produktionsprozessen und in der Erbringung von Dienstleistungen, die Vernetzung zwischen Unternehmen, ihren Partnern, Lieferanten und Kunden sowie die Erschließung neuer Vertriebskanäle und andere Veränderungen im Geschäftskern geben Unternehmern die Möglichkeit, Arbeitsprozesse umzuordnen, neue Kostenstrukturen zu schaffen und beispielsweise auch durch die Automatisierung repetitiver Prozesse zuvor verschlossene Kapazitäten zu eröffnen. Die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien, die Etablierung von standortunabhängigen Plattformen zur Wissensweitergabe und die Verfügbarkeit erschwinglicher Anwendungssoftware zur Planung und Organisation von Organisationsprozessen erlaubt es Selbstständigen, freien Mitarbeitern, Arbeitgebern und Arbeitnehmern neue Formen der Zusammenarbeit und Leistungserbringung zu nutzen sowie entsprechende Effizienzpotenziale zu verwirklichen. Darüber hinaus werden durch die zunehmende Wichtigkeit der Digitali-

sierung veränderte Anforderungen an die Qualifikation und Weiterbildung von Gründerinnen und Gründern sowie des Personals gestellt.

Die Verbreitung von produktbegleitenden Applikationen, die zunehmende Präsenz von Unternehmen auf sozialen Medien und die Kundenakquise über E-Commerce-Anwendungen schaffen neue Vertriebskanäle, über die Produkte und Dienstleistungen an Käufer herangetragen werden können. Entstehende Möglichkeiten zur Interaktion, Feedback und zur Übermittlung von Kundenpräferenzen erlauben es, Produkte und Leistungen besser an die Marktnachfrage anzupassen. Darüber hinaus sind Unternehmen nun in der Lage, mit Big Data-Analysen und Cloud Computing Anwendungen bestehende und neu erschlossene Daten in Bezug auf die eigene Leistungserbringung und die entsprechende Käuferrückmeldung besser zu verstehen und gewinnbringend zu nutzen.

Die Daten des IAB/ZEW Gründungspanels ermöglichen einen Einblick in die Beurteilung der Bedeutung von Digitalisierung durch Unternehmensgründer und Geschäftsführer. Datenauswertungen bestätigen die außerordentliche Wichtigkeit von Digitalisierung für junge Unternehmen. Die große Bedeutung von digitaler Vernetzung und der Verwendung digitaler Technologien wird von einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen der Gründungskohorten 2013–2016 bestätigt. Mit Ausnahme des Produktionsbereiches in der Baubranche geben junge Unternehmen aller Wirtschaftszweige zu über 50% an, dass Digitalisierung in Produktion und Dienstleistungserbringung, interner Kommunikation, sowie im Vertrieb für sie mindestens von großer Bedeutung oder sogar unverzichtbar ist. Insgesamt geben (wieder mit Ausnahme der Baubranche) durchschnittlich weniger als 10% der 2013–2016 gegründeten Unternehmen an, dass Digitalisierung keine Bedeutung für sie habe.

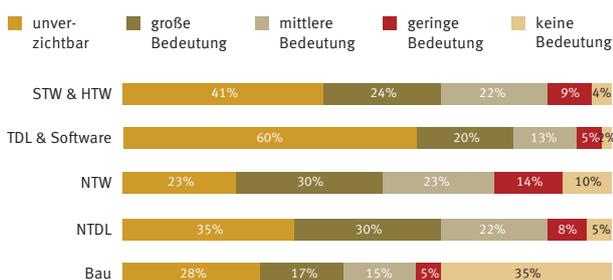
Wie in Abbildung 6 zu erkennen, spiegelt sich die beschriebene Bedeutung von Digitalisierung im Produktions- und Dienstleistungsumfeld junger Unternehmen wieder. Am größten ist die Bedeutung digitaler Technologien – wenig überraschend – in den Branchen der technologieorientierten Dienstleister und der Softwareunternehmen. Über 61% dieser Unternehmen aus der Gründungskohorte 2013–2016 gaben in

der Umfrage zum IAB/ZEW Gründungspanel an, dass Digitalisierung für die Erbringung ihrer Leistungen unverzichtbar sei. Weit über die Hälfte aller jungen Unternehmen in diesen Branchen könnte somit wohl ihr Geschäftsmodell ohne Digitalisierung gar nicht umsetzen. Der Anteil dieser Unternehmen ist in den Branchen STW & TW und NTDL zwar geringer, mit 41% und 35% jedoch immer noch hoch. Im Allgemeinen geben in diesen drei Branchen nur wenige Unternehmen an, dass Digitalisierung im Produktionsbereich für sie keine oder nur geringe Bedeutung habe. Der Anteil an Unternehmen, die Digitalisierung im Produkt- und Dienstleistungsbereich als nur gering oder gar nicht bedeutend betrachten, ist in der Baubranche deutlich höher, diese Tatsache sollte jedoch in erster Linie der Natur der dort zu erbringenden Leistungen geschuldet sein.

Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf die Bedeutung digitaler Technologien für junge Unternehmen in der internen Kommunikation und Organisation (Abbildung 7). Über alle betrachteten Branchen hinweg ergibt sich auch hier ein relativ eindeutiges Bild. Eine überwältigende Mehrheit der Unternehmen betrachtet die Verwendung digitalisierter Kommunikation, also beispielsweise die Bereitstellung mobiler internetfähiger Endgeräte oder die Verwendung von softwarebasierten Kommunikationslösungen, als wichtig für ihre Organisation. Auch hier liegen die technologieorientierten Dienstleister und Softwareunternehmen bezüglich der Unabdingbarkeit dieser Technologien vorne, die große Bedeutung der entsprechenden Anwendungen lässt sich jedoch branchenübergreifend für junge Unternehmen feststellen.

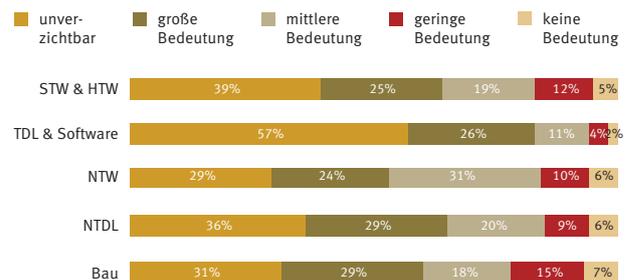
Leicht verändert stellt sich die Lage in Hinsicht auf die externe Kommunikation und die Vertriebsaktivitäten junger Unternehmen dar (Abbildung 8). Während auch hier der Großteil der Unternehmen Digitalisierung große Bedeutung bescheinigt, stellt sich die Verteilung der Werte ein wenig anders als in den Abbildungen zu Produktion und Dienstleistungserbringung beziehungsweise zu interner Kommunikation und Organisation dar. Die geringere Bedeutung von Digitalisierung in diesen Bereichen kann seine Ursache darin haben, dass für junge Unternehmen eine Schlüsselaufgabe in ihrer Gründungsphase in der Etablierung eines Absatzmarktes und von Ver-

ABBILDUNG 6: BEDEUTUNG VON DIGITALISIERUNG IN PRODUKTION BZW. DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016



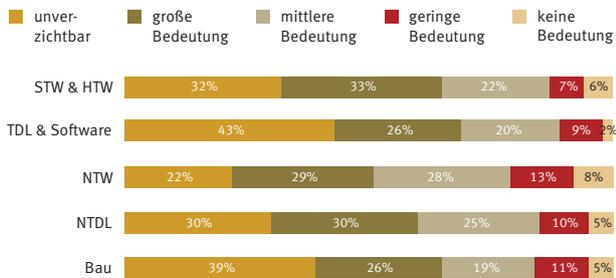
Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

ABBILDUNG 7: BEDEUTUNG VON DIGITALISIERUNG IN INTERNER ORGANISATION UND KOMMUNIKATION, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016



Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

ABBILDUNG 8: BEDEUTUNG VON DIGITALISIERUNG IN VERTRIEB UND EXTERNER KOMMUNIKATION, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016



Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.

etriebsstrukturen liegt. Die ersten Kontakte mit Kunden und Abnehmern erfolgen daher vermutlich oft auf eher informellem Wege und dienen zum Teil gleichzeitig dazu, die Absatzmöglichkeiten der eigenen Leistungen zu eruieren und Produkte oder Dienstleistungen gegebenenfalls noch an Kundenfeedback anzupassen. Es ist in diesem Zusammenhang durchaus plausibel anzunehmen, dass sich Vorteile der Digitalisierung, beispielsweise in Bezug auf Skalierung, Automatisierung oder auch adaptives Marketing, in den ersten Jahren für die Großzahl der Unternehmensgründungen nur bedingt nutzen lassen und erst im fortlaufenden Bestehen der Firma ihre volle Wirkkraft entfalten können.

Diese Überlegung erfährt zusätzliche Unterstützung durch Tabelle 2. Die Datenauswertungen basierend auf dem IAB/ZEW Gründungspanel zeigen, dass lediglich rund ein Viertel der Unternehmen der Gründungskohorte E-Commerce, d.h. rechtsverbindliche Ein- oder Verkäufe über Websites und ähnliche Vertriebskanäle, anbieten. Verglichen mit der Anzahl der Unternehmen, welche Digitalisierung in anderen Bereichen als sehr bedeutend oder gar unverzichtbar nennt, ist diese Quote eher gering. Wie auch Abbildung 8 kann dies aber wohl zum Teil durch die noch nicht abgeschlossene Etablierung von Absatzstrukturen erklärt werden. Gleichwohl veranschaulicht Tabelle 2 nochmals das Potenzial digitaler Technologien und Strategien für junge Unternehmen. Branchenübergreifend beträgt der entsprechende Anteil am Umsatz der Unternehmen, die E-Commerce anbieten ungefähr ein Drittel. Betrachtet man, wie in Spalte 4 von Tabelle 2, nur den E-Commerce Umsatz der Unternehmen, die einen positiven Anteil angegeben haben, so steigt der Durchschnitt sogar auf über 40%.

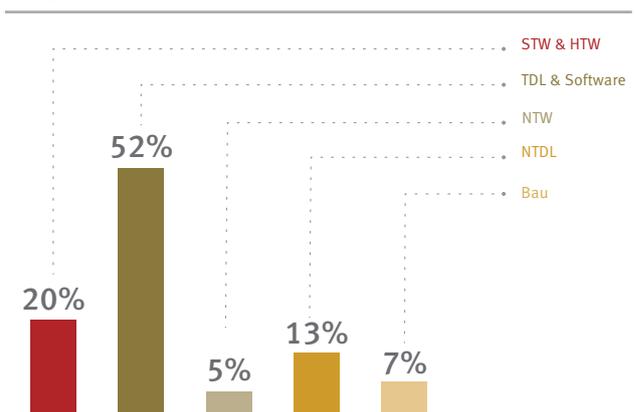
Neben der Nutzung digitaler Entwicklungen und Technologien bieten junge Unternehmen auch selbst digitale Produkte und Dienstleistungen an, siehe Abbildung 9. Der Anteil an Anbietern digitaler Leistungen ist naturgemäß in den Branchen der technologieintensiven Dienstleister und der Softwareunternehmen am höchsten (52%). Allerdings bietet auch gut ein Fünftel der jungen Unternehmen in den Hightech-Branchen des Verarbeitenden Gewerbes (STW & HTW) digitale Leistungen an. Deutlich geringer sind diese Werte in den Branchen NTDL (13%), Bau (7%) und NTW (5%). In Anbetracht der Natur der in diesen Industriezweigen erbrachten Leistungen ist diese Beobachtung allerdings nicht unerwartet.

TABELLE 2: UNTERNEHMEN MIT E-COMMERCE - ANGEBOT, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016

	STW & HTW	TDL & Software	NTW	NTDL
Anteil Unternehmen mit E-Commerce Angebot	26%	26%	26%	25%
Durchschnittl. Umsatzanteil durch E-Commerce	32%	43%	29%	37%
Durchschnittl. Umsatzanteil durch E-Commerce, wenn Umsatzanteil > 0	45%	58%	34%	46%

Anmerkung: Werte für das Baugewerbe werden wegen zu geringer Fallzahlen nicht ausgewiesen. Quelle: IAB/ZEW-Gründungspanel 2017

ABBILDUNG 9: ANGEBOT EIGENER DIGITALER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN, GRÜNDUNGSKOHORTEN 2013 – 2016



Quelle: IAB/ZEW Gründungspanel.