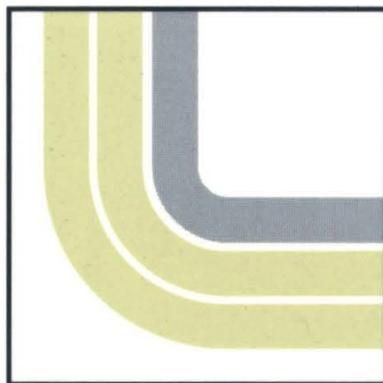


DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E. V.

SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT

UNTERNEHMERISCHE PARTNERSCHAFTEN

Herausgegeben von
Detlef Müller-Böling und Klaus Nathusius



**SCHÄFFER
POESCHEL**

Unternehmerische
Partnerschaften

Detlef Müller-Böling / Klaus Nathusius (Hrsg.)

Unternehmerische Partnerschaften

Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team

1994

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches und der Durchführung der damit verbundenen Erhebungen danken die Herausgeber den Sponsoren:

Dresdner Bank AG, Frankfurt/M.
Stadtsparkasse Dortmund
GENES GMBH Venture Services, Frechen
Deutsche Ausgleichsbank, Bonn
S+P Mergers and Acquisitions, Düsseldorf
Wirtschaftsförderung für den Kreis Coesfeld, Dülmen
Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf,
Zoetermeer, Niederlande
IHK Friedberg/Hessen
IHK Frankfurt
IHK Nürnberg
IHK-Gesellschaft Dortmund

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmerische Partnerschaften : Beiträge zu
Unternehmensgründungen im Team / Detlef Müller-Böling ;
Klaus Nathusius (Hrsg.). – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994
(Berichte aus der Arbeit der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche
Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. Köln und Berlin)
ISBN 3-7910-0764-5
NE: Müller-Böling, Detlef [Hrsg.]

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem, alterungsbeständigem Papier

ISBN 3-7910-0764-5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1994 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Druck und Bindung: Franz Spiegel Buch GmbH, Ulm
Printed in Germany

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt
und der Spektrum Fachverlage GmbH

Vorwort

Das vorliegende Buch faßt die Ergebnisse des Arbeitskreises "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., in den Jahren 1990 bis 1993 zusammen. Der im Mai 1990 gegründete Arbeitskreis hat sich zwei Schwerpunkte gesetzt:

- *Unternehmerische Partnerschaften* als *Unternehmungs*-Partnerschaften, z.B. in Form von Joint-Ventures, Unternehmungsverbänden oder strategischen Allianzen und
- *Unternehmerische Partnerschaften* als *Unternehmer*-Partnerschaften in Form von Teamgründungen.

Der Arbeitskreis hat sich in den vergangenen vier Jahren insbesondere dem zweiten Thema gewidmet, nämlich den Bedingungen, Ausprägungsformen und Erfolgsfaktoren von Unternehmer-Partnerschaften. Unternehmungs-Partnerschaften werden uns in der Folge beschäftigen.

Die Mitglieder des Arbeitskreises, Praktiker und Wissenschaftler, kamen aus den verschiedensten Bereichen der Beschäftigung mit Unternehmungsgründungen. Engagiert und hoch motiviert mitgearbeitet haben Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Banker, Berater und Unternehmer sowie Wirtschaftswissenschaftler und Psychologen.

Erste wissenschaftliche Analysen zeigten den bis dato unbefriedigenden Stand der Forschung auf dem Gebiet der Unternehmerischen Partnerschaften in der Gründungsphase einer Unternehmung (Teamgründung, Partnerschaftsgründung). Das Ziel des Arbeitskreises war daher, zuerst einmal das bestehende Forschungsdefizit aufzuarbeiten. Dies geschah in insgesamt fünf Arbeitsgruppen zu den Themen

- Partnerkombination/Partnerfindung,
- Rahmenbedingungen von Partnerschaftsgründungen (z.B. Bankensystem, Beratungssystem),
- Struktur der Partnerschaftsunternehmung (Rechtsform, Entscheidungsprozesse),
- Partnerschaftsmanagement (Organisation, Motivation, Zielbildung) und
- Erfolg von Einzel- versus Partnerschaftsgründungen.

Dieses Buch folgt der Arbeitsgliederung des Kreises nicht ganz, sondern versucht, in insgesamt fünf Kapiteln die Ergebnisse darzulegen.

Im *ersten* Kapitel entwirft *Nathusius* eine Typologie Unternehmerischer Partnerschaften, die bereits deutlich macht, welche große Kombinationsvielfalt beim unternehmerischen Zusammengehen von Personen möglich ist.

Das *zweite* Kapitel ist Unternehmerischen Partnerschaften in der derzeitigen Praxis gewidmet. Neben einer Einzel-Fallstudie, beschrieben von *Wille und Heil*, arbeiten *Müller-Böling und Heil* den Stand der empirischen Forschung auf, indem sie die Befunde von insgesamt sieben Studien gegenüberstellen. *Klandt* wertet in seinem Beitrag die Ergebnisse eines computergestützten Gründungsplanspiels mit Einzelspielern und Gruppenspielern aus. Dieser Vergleich wird mit realen Gründern, basierend auf einer niederländischen Stichprobe von *Peters* und einer deutschen Stichprobe von *Kirchhoff, Klandt und Winand* fortgeführt. Es folgen eine Beschreibung Unternehmerischer Partnerschaften in den neuen Bundesländern von *Schaarschmidt* und *Burmeister*.

Das *dritte* Kapitel befaßt sich mit Fragen der Finanzierung. Dabei arbeiten *Heil und Hoffmann* anhand einer umfangreichen empirischen Erhebung die Beurteilung Unternehmerischer Partnerschaften durch Banken und Beteiligungsgesellschaften heraus. *Schiller* vermittelt die Erfahrungen mit Unternehmerischen Partnerschaften aus der Sicht der öffentlichen Förderung, während *Heil und Kohls* die Perspektive einer Großsparkasse in ihrem Beitrag aufgreifen, bevor *Verleger* die Sicht einer Beteiligungsgesellschaft einbringt. *Brähler und Deutscher* dagegen konzentrieren sich auf den partnerschaftlichen Umgang zwischen Kreditinstitut und Unternehmern.

Im *vierten* Kapitel thematisiert *Schubert* die steuerlichen Aspekte und *Maul* analysiert die rechtlichen Fragen Unternehmerischer Partnerschaften.

Das *fünfte* Kapitel greift die Fragen der Steuerung von Unternehmerischen Partnerschaften auf. Dabei widmen sich *Heil et al.* generell dem Aspekt des Partnerschaftsmanagements, während *Kleinbeck* die Steuerung unter organisationspsychologischem Blickwinkel betrachtet. Ebenfalls sozialpsychologisch analysiert *Neumann* die Führung in Unternehmerischen Partnerschaften unter dem Gesichtspunkt des "Zusammenarbeitsfaktor".

Vier Jahre intensiver Zusammenarbeit finden mit dieser Publikation ihren Abschluß. Die Herausgeber und Arbeitskreisleiter danken allen, die in den vergangenen Jahren in diesem Arbeitskreis mitgearbeitet haben, insbesondere aber natürlich denen, die - trotz des wie immer zu engen Zeitrahmens - mit ihren Beiträgen zum Gelingen dieses Buches beitragen konnten. Wie immer wäre ein solches Buch nicht zustande gekommen ohne die unermüdliche Mitarbeit von Partnern der Herausgeber. Frau Diplom-Kauffrau A. Heinrike Heil hat dabei nicht nur an etlichen Beiträgen selbst aktiv mitgewirkt, sondern auch die Last der redaktionellen Bearbeitung getragen. Ihr gebührt ebenso unser herzlicher Dank wie Herrn Diplom-Kaufmann Sven Wendler, der die technische Vorbereitung der Layoutierung für den Verlag zuverlässig und korrekt vollzog.

Dortmund, im Mai 1994

Unternehmerische Partnerschaften

Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team

Vorwort	5
1. Typologie Unternehmerischer Partnerschaften	11
<i>Klaus Nathusius</i>	
2. Unternehmerische Partnerschaften in der Praxis	33
2.1. Ein Beispiel Unternehmerischer Partnerschaften	33
<i>Hans Wille, A. Heinrike Heil</i>	
2.2. Unternehmer-Teams - Eine wiederentdeckte Idee Zum Stand der Forschung im Bereich Partnerschaftsgründungen	39
<i>Detlef Müller-Böling, A. Heinrike Heil</i>	
2.3. Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel	61
<i>Heinz Klandt</i>	
2.4. Einzelunternehmen versus Unternehmerische Partnerschaften - Empirische Untersuchungen in den Niederlanden und Deutschland	87
2.4.1. The long-term effects of starting a business with or without a team - Results of a survey amongst solo and team start-ups in the Netherlands	87
<i>Marjolein Peters</i>	
2.4.2. Unternehmerische Partnerschaft: Ein Erfolgsfaktor? Eine Studie zu Entwicklung und Erfolg von Einzel- versus Partnerunternehmen	101
<i>Susanne Kirchhoff, Heinz Klandt, Udo Winand</i>	
2.5. Unternehmerische Partnerschaften in den neuen Bundesländern	129
<i>Christian Schaarschmidt</i>	
2.6. Buy Outs im "neuen Norden" Deutschlands auf partnerschaftlichem Kurs?	141
<i>Hans-Jürgen Burmeister</i>	

3. Finanzierung Unternehmerischer Partnerschaften	157
3.1. Unternehmerische Partnerschaften aus der Sicht von Banken und Beteiligungsgesellschaften	157
<i>A. Heinrike Heil, Sabine Hoffmann</i>	
3.2. Unternehmerische Partnerschaften - Erkenntnisse aus der öffentlichen Förderung	179
<i>Rüdiger Schiller</i>	
3.3. Unternehmerische Partnerschaften aus der Sicht einer Großsparkasse - Ergebnisse eines Hearings mit Firmenkundenbetreuern	193
<i>A. Heinrike Heil, Helmut Kohls</i>	
3.4. Erfahrungen von Beteiligungsgesellschaften mit Unternehmerischen Partnerschaften	219
<i>Horst Verleger</i>	
3.5. Die unternehmerische Partnerschaft zwischen Gründer und Bank.....	231
<i>Eberhard Chr. Brähler, Petra Deutscher</i>	
4. Struktur Unternehmerischer Partnerschaften	247
4.1. Steuerliche Aspekte Unternehmerischer Partnerschaften	247
<i>Wolfgang Schubert, Klaus Wilkmann</i>	
4.2. Rechtliche Fragen Unternehmerischer Partnerschaften	267
<i>Karl-Heinz Maul</i>	
5. Management Unternehmerischer Partnerschaften	283
5.1. Partnerschaftsmanagement in Unternehmerischen Partnerschaften	283
<i>A. Heinrike Heil, Uwe Kleinbeck, Michael Lezius, Dietmar Rößl, Hans Wille</i>	
5.2. Unternehmerische Partnerschaften aus organisationspsychologischer Sicht	299
<i>Uwe Kleinbeck</i>	
5.3. Der "Zusammenarbeitsfaktor" - eine Erfolgsdeterminante für Unternehmensgründungen im Team?	311
<i>Bodo Neumann</i>	
Verzeichnis der Autoren	319

Anhang	321
A.1. Befragung von Einzelunternehmen und Unternehmerischen Partnerschaften in Deutschland.....	321
A.2. Befragung Banken und Beteiligungsgesellschaften	335

2.2. Unternehmer-Teams - Eine wiederentdeckte Idee

Zum Stand der Forschung im Bereich Partnerschaftsgründungen

Detlef Müller-Böling, A. Heinrike Heil

2.2.1. Unerforschte Partnerschaftsgründungen

2.2.2. Bezugsrahmen zu Unternehmerischen Partnerschaften

2.2.2.1. Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld

2.2.2.2. Unternehmung

2.2.2.3. Unternehmungs-Umfeld

2.2.2.4. Gründungserfolg i.w.S.

2.2.3. Befunde zu Unternehmerischen Partnerschaften

2.2.3.1. Person(en) und ihr Umfeld

2.2.3.2. Unternehmung

2.2.3.3. Unternehmungsumfeld

2.2.3.4. Gründungserfolg

2.2.4. Zusammenfassung

Literatur

2.2.1. Unerforschte Partnerschaftsgründungen

Zunehmend werden Unternehmungen nicht nur von einem einzelnen gegründet, sondern immer häufiger finden sich mehrere Personen zu einer Unternehmungsgründung zusammen, wie z.B. die steigende Anzahl von Teamgründungen im technologieorientierten Bereich oder von GmbH-Gründungen beweist.¹ Doch ist dies kein neues Phänomen, denn nicht nur heute werden Unternehmungen mit Partnern gegründet, auch in früheren Zeiten ist dies der Fall gewesen. Zahlreiche Beispiele bekannter Unternehmungen wie Hewlett-Packard, Intel oder Apple aus den USA oder Benz, Fichtel & Sachs, Daimler, Melitta, Adidas, Haribo aus Deutschland belegen dies.²

Als problematisch erweist sich, daß in der Praxis Unternehmerische Partnerschaften³ an Bedeutung gewinnen, eine wissenschaftliche Behandlung aber erst in Ansätzen existiert. Eine systematische Gründungsforschung oder ein betriebswirtschaftliches Bewußtsein für die Probleme von Unternehmungsgründungen besteht in der Bundesrepublik erst seit den frühen siebziger Jahren, ausgelöst durch den negativen Saldo von Unternehmungsgründungen und -liquidationen.

Obwohl für das herrschende gesellschaftliche System von grundlegender Bedeutung, ist die Gründungsforschung in der Betriebswirtschaftslehre bisher nicht fest plaziert. Nur wenige Institute in Deutschland befassen sich mit diesem Thema.⁴ Entsprechend wenige Arbeiten gibt es bisher zu dem speziellen Gebiet der Unternehmerischen Partnerschaften. Die weißen Felder auf der Forschungslandkarte sind groß. Zu begründen ist dies nicht zuletzt mit den traditionellen theoretischen Grundlagen, dem Schumpeterschen Einzelkämpfer. Zwar wird dem Team an sich in Forschung und Lehre breiter Raum gegeben,⁵ doch findet eine Übertragung auf die Führung von Unternehmungen nur selten statt. Allgemein im Bewußtsein ist mehr die Einzelpersönlichkeit, die eher Gegner als hilfreiche Partner findet.

Dieser Beitrag versucht anhand eines allgemeinen Bezugsrahmens, der auch für den Arbeitskreis leitend war, den Stand der Forschung - insbesondere auch der empirischen Forschung - aufzuarbeiten.

1 Vgl. Albach, H.; Hunsdiek, D.: Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen. In: ZfB, 57. Jg., 1987, 5/6, S. 562-579, hier: S. 568.

2 Vgl. Müller-Böling, D.: Partnerschaftsgründungen - Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes -. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), Kooperatives Management, Schriften für Betriebs- und Finanzwirtschaft Bd. 2, Baden-Baden 1990, S. 189-206, hier: S. 190f.

3 Als Synonyme werden die Begriffe Partnerschafts-, Team- und Gruppengründungen verstanden.

4 Vgl. Wöllner, K.-H.: Institutionelle Rahmenbedingungen von Gründungsforschung und -lehre im deutschsprachigen Raum. In: Müller-Böling, D.; Seibt, D.; Winand, U.: Innovations- und Technologiemanagement, Stuttgart 1991, S. 459-477.

5 Vgl. z.B. Bendixen, P.: Teamorientierte Organisationsformen. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2.A., Stuttgart 1980, Sp. 2227-2236; von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1980, S. 139-203; Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen-Toronto-Zürich 1989, S. 463-580; Wiendieck, G.: Teamarbeit. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3.A., Stuttgart 1992, Sp. 2375-2384.

2.2.2. Bezugsrahmen zu Unternehmerischen Partnerschaften

Für die Gründungsforschung allgemein liegt ein Bezugsrahmen von Müller-Böling und Klandt vor, der auch bereits hinsichtlich bisheriger empirischer Befunde präzisiert ist.⁶ Dieser Bezugsrahmen wird auch hier - ergänzt um partnerschaftsspezifische Aspekte - genutzt, um Einzelbefunde zu integrieren, sie in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und weiße Felder auf der Forschungslandkarte aufzuzeigen.⁷

Der Bezugsrahmen umfaßt die vier Bereiche

- * Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld,
- * Unternehmung,
- * Unternehmungs-Umfeld und
- * Gründungserfolg i.w.S.

2.2.2.1. Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld

Die Gründer als Personen nehmen im Gründungsprozeß und in der etablierten Unternehmung eine herausragende Position ein. Zu unterscheiden sind hierbei die Eigenschaften der Personen, ihre Verhaltensweisen sowie das sie umgebende Umfeld, also die private, berufliche und finanzielle Sphäre. Bei Unternehmerischen Partnerschaften ist im Vergleich zu Einzelgründungen insbesondere der Bereich des Gründerteams, also das Zusammenfinden, die Zusammensetzung und das Zusammenwirken von besonderer Bedeutung.

6 Vgl. Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 135-178.

7 Vgl. zu den Funktionen von Bezugsrahmen Fürtjes, H.-T.: Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1981, S. 39ff.; Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 143-170.

Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld	
Person(en)	Mikrosoziales Umfeld *)
Eigenschaften (Struktur)	Dediziertes Umsystem
<ul style="list-style-type: none"> * Soma - Physiologische Merkmale - Morphologische Merkmale * Psyche - Fähigkeits-Merkmale - Temperaments-Merkmale - Dynamische Merkmale * Sonstige - Position, Status etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * Private Sphäre - Herkunftsfamilie - Zeugungsfamilie - privates Netzwerk - sonstiges * Berufliche Sphäre - Ausbildungsumfeld - Inkubatororganisation - berufliches Netzwerk - (eigene Unternehmung) - sonstiges * Finanzielle Sphäre - verfügbare Mittel - Vermögenslage - finanzielles Netzwerk - sonstiges
Verhaltensweisen (u.a. Rollenverhalten) <ul style="list-style-type: none"> - aktuelles Verhalten - sozialkontaktbezogen - sachbezogen - sonstiges - vergangenes Verhalten (Biographie) 	
Gründerteam / Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Entstehungsprozeß (Zusammenfinden) - Struktur (Zusammensetzung) - Verhalten (Zusammenwirken)

*) variiert besonders stark im Laufe der Gründungsaktivitäten

Abb. 1: Forschungsobjekt Person(en) und ihr mikrosoziales Umfeld

2.2.2.2. Unternehmung

Der Variablenbereich der Unternehmung wird unterteilt in strukturelle und prozessuale Aspekte. Bei der Struktur ist nach den Gründungsformen, der rechtlichen Gestaltung, Organisationsstruktur, Branche, den Geschäftsstärken und der Kapitalstruktur zu differenzieren. Die Struktur, und hier sind insbesondere die neu hinzugekommenen Aspekte Einzel- versus Partnergründung bei den Gründungsformen, Abstimmungsregelung, Regelung der Geschäftsführung und Vertretung bei der rechtlichen Gestaltung und die Aufgabenteilung bei der Organisationsstruktur zu nennen, nimmt dabei Einfluß auf den Prozeß und seine Komponenten, wie z.B. die

Führung oder Information und Kommunikation. Des weiteren werden unter den Bereich Prozeß Nominal- und Realgüterströme, Innovation und Entwicklung subsumiert.

Unternehmung	
Struktur	Prozeß
<p>* Gründungsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einzel vs. Partnergründung - Vollerwerbs- vs. Teilerwerbsgründung - originäre vs. franchise vs. derivative - selbständige vs. unselbständige - innovative vs. imitatorische - venture-capital basiert - corporate venturing <ul style="list-style-type: none"> - venture nurturing - product champion - spin off, splitt off ... - corporate venture capital - joint ventures - R&D-Partnership - Management-buy-out - sonstige 	<p>* Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zustandekommen (Transaktionskosten) - abrupter/gleitender Übergang in die Selbständigkeit - Phase (Gründung / Frühentwicklung)
<p>* Rechtliche Gestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechtsform - Abstimmungsregelung - Regelung der Geschäftsführung und Vertretung 	<p>* Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzung - Unternehmenspolitik - Realisation - Planung - Kontrolle
<p>* Organisationsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau-/Ablaufstruktur - Aufgabenteilung - Personal - Produktion - Distribution etc. 	<p>* Realgüter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung - Produktion - Absatz
<p>* Branche o.ä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftszweig - Wirtschaftsstufe 	<p>* Nominalgüter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung - Kapital
<p>* Geschäftsstärken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungsangebot, Sortiment o.ä. 	<p>* Information und Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information - Entscheidung - Rechnungswesen
<p>* Kapitalstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eigen-/Fremdkapital - Fristigkeit 	<p>* Innovation</p>

Abb. 2: Forschungsobjekt Unternehmung

2.2.2.3. Unternehmungs-Umfeld

Das Umfeld der Unternehmung wird in ein generelles Umsystem (Kontext) und ein dediziertes Umsystem (Infrastruktur) unterteilt. Während letzteres insbesondere für Gründungsunternehmungen relevant ist, betrifft der Kontext sowohl junge wie auch etablierte Unternehmungen. Zum Kontext gehören Standort, Inkubatoren, das Gründerpotential, die Märkte, das Ausbildungssystem, die Konjunkturlage, das F&E-Umfeld sowie der Technologietransfer, Recht und Steuern und das natürliche Umfeld.

Unternehmungs-Umfeld	
Kontext generelles Umsystem	Infrastruktur dediziertes Umsystem
* Standort	- mikro (Laufge u.ä.) - makro (Ballungsgebiet u.ä.)
* Inkubatoren	- erwerbswirtschaftliche - öffentliche u.ä.
* Gründerpotential	- Wohnbevölkerung - Berufsstruktur
* Märkte	- etablierte Konkurrenz - Kunden - Lieferanten - Arbeitnehmer - Geldgeber
* Ausbildungssystem	- allgemeinbildend - berufsbildend (akademisch / nicht akademisch)
* Konjunkturlage	
* F&E-Umfeld	
* Technologietransfer	
* rechtliche / steuerliche Sphäre	
* makrosoziales Umfeld	- öffentliche Meinung (Unternehmerbild, Partnerschaftsbild) - Leistungsklima, Ideologie
* natürliches Umfeld	- topologisches/klimatisches
	* Instrumente
	- für konzeptionelle Arbeit des Gründers (Geschäftsplan) - für Prüfung des Konzeptes - für Test der Person(en)
	* Netzwerk der Helfer
	- Staatliche Helfer (Deutsche Ausgleichsbank, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Technologiezentren u.ä.) - Verbände, Kammern (Hwks, IHKs) - Private Helfer (Unternehmensberater, Kreditinstitute, Venture Capitalists)
	* Förderprogramme
	- Finanzierungshilfen (Tilgungsaussetzung / Zinsverbilligung / Zuschüsse) - Information / Beratung / Lotsen
	* Ausbildungssystem
	- Kammern / Verbände - (Fach-)Hochschulen - VHS
	* Forschung
	- grundlagenorientiert - anwendungsorientiert

Abb. 3: Forschungsobjekt Unternehmungs-Umfeld

Beim ebenfalls hierzu gehörigen makrosozialen Umfeld gilt es bei Unternehmerischen Partnerschaften des weiteren neben dem Bild von Unternehmern, das Bild von Partnerschaftsunternehmungen in der Öffentlichkeit zu erforschen. Die Infrastruktur umfaßt Instrumente, die dem Gründer bei seinem Vorhaben behilflich sein können, ebenso wie das Netzwerk der Helfer, Förderprogramme, das Ausbildungssystem bei entsprechenden Instituten und Forschungsergebnisse.

2.2.2.4. Gründungserfolg i.w.S.

Gründungs-Erfolg i.w.S.			
Voraktivität der Gründung	Gründungsaktivität	Qualifizierter Gründungs-Erfolg	
		objektiver	subjektiver
P: Einstellung P: Überlegung, konkret P: Entscheidung zur Selbständigkeit P: Konzeption - Zielplanung - Alternativenentwicklung - Ausführungsplanung	U: Unternehmung P: wirtschaftlich selbständige Existenz - Dasein - Sosein (dazu vgl. "Objekt Unternehmung")	U: Unternehmensüberleben * P: Selbständigkeitüberleben * U: Einkommen (absolut, wachstum, relativ) U: Mitarbeiteranzahl (abs., w.) U: Umsatz (abs., w.) U: "branchenrelativ" U: Gewinn (abs., w.) U: Umsatzrendite U: Kapitalrentabilität U: Marktposition U: Potential S: Versorgungsgrad S: Wohlfahrt einer Region U/S: Arbeitsplätze / -quote	P: Zielerreichungsgrad - Macht - Unabhängigkeit - Gesellung - Leistung - Prestige - Selbstverwirklichung P: Arbeitszufriedenheit P: Lebenszufriedenheit P: Gründungszufriedenheit P: Partnerschaftszufriedenheit U: Erwartungen Umsatz U: Erwartungen Gewinn etc. S: Lebenszufriedenheit Dritter
Merkmalsträger i.S. der Erhebungseinheit: - P: Person(en) - U: Unternehmung - S: Sonstige (Region etc.)			

* für eine bestimmte Zeit

Abb. 4: Forschungsobjekt Gründungserfolg

Der Gründungserfolg wird phasenspezifisch unterteilt. D.h. die Phasen vor der Gründung, zum Zeitpunkt der Gründung sowie nach der Gründung werden explizit unterschieden. Von besonderem Interesse ist nach erfolgter Gründung der qualifizierte Gründungserfolg, der in objektive und subjektive Elemente unterschieden wird. Zusätzlich muß bei einer Unternehmerischen Partnerschaft beim subjektiven Erfolg betrachtet werden, inwieweit die Partner mit der eingegangenen Partnerschaft zufrieden sind.

2.2.3. Befunde zu Unternehmerischen Partnerschaften

Im deutschsprachigen Raum⁸ liegen bisher nur wenige Studien vor, in denen Befunde zu Unternehmerischen Partnerschaften auftauchen. Im einzelnen sind dies:

Studie			Erhebungsaktivitäten	
Nr.	Autor	Erscheinungsjahr	Bezugszeit	Informationsquelle*
1	Albach/Hunsdiek	1987	keine Angabe	67 Unternehmungen
2	Hunsdiek	1987	keine Angabe	67 Unternehmungen
3	Kulicke	1987	1983/1984	83 Unternehmer
4	Müller-Böling	1989	1988	24 fiktive und 31 Partnergründer
5	Picot/Laub/Schneider	1989	1987	53 Unternehmer
6	Keisewitt	1992	1992	84 Unternehmungen

* Bei Befragung: direkte Auskunftsperson;
bei Beobachtung: beobachtetes Objekt;
bei Inhaltsanalyse: Unterlage.

Tab. 1: Übersicht über Studien zu Unternehmerischen Partnerschaften

Zum Vergleich werden die Befunde von Einzelgründungen, zusammengefaßt in Müller-Böling/Klandt: Unternehmensgründung⁹ (Studie Nr. 7), herangezogen.

Strukturiert man die vorliegenden Studien nach den Objekten des beschriebenen Bezugsrahmens, so lassen sich Forschungsschwerpunkte und -defizite herausarbeiten. Die folgende Tabelle zeigt dies auf.¹⁰

⁸ Dies sieht im englischsprachigen Raum anders aus, wie eine Recherche in der Literaturliteraturdatenbank ELIDA (Entrepreneurship Literatur Datenbank mit z.Zt. ca. 9.000 Eintragungen) des FGF - Förderkreis Gründungs-Forschung (diese ist c/o Universität Dortmund auch interessierten dritten wissenschaftlichen Institutionen und Personen zugänglich) belegt.

⁹ Vgl. Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 135-178.

¹⁰ Zum Vergleich sind auch hier die entsprechenden Werte bei Einzelgründungen angegeben (UP = Unternehmerische Partnerschaft, EG = Einzelgründung).

Objekte	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Person(en) und ihr Umfeld	23	43%	71	20%
- Person	12	22%	51	14%
- Umfeld	2	4%	20	6%
- Team	9	17%		
Unternehmung	19	35%	161	45%
- Struktur	17	31%	75	21%
- Prozeß	2	4%	86	24%
Unternehmungs-Umfeld	4	7%	97	28%
- Kontext	3	6%	56	16%
- Infrastruktur	1	2%	41	12%
qualifizierter Gründungserfolg	8	15%	23	7%
Summe der Nennungen	54	100%	352	100%

Tab. 2: Behandelte Forschungsobjekte

Die vorliegenden Studien befassen sich demnach am stärksten mit dem Bereich der Person(en) und ihrem Umfeld (43%). Innerhalb dieses Bereiches dominieren die Personenaspekte, das Umfeld wird kaum untersucht. Etwas weniger beschäftigen sich die Studien mit der Unternehmung (35%), bei der jedoch überwiegend strukturelle Aspekte erforscht werden. Bei Einzelgründungen dominieren Studien zur Unternehmung (45%). Die Personen (20%) stehen im Vergleich zu Unternehmerischen Partnerschaften relativ selten im Zentrum der Forschungsinteressen. Entsprechend häufiger wird das Unternehmungsumfeld untersucht (28%). Bei Einzelgründungen findet der Gründungserfolg gemessen am qualifizierten Gründungserfolg nur wenig Beachtung mit nur 7% der Studien, während sich bei Partnergründungen immerhin 15% der Studien hiermit befassen.

Dieser Überblick über die Forschungssituation soll im folgenden entsprechend dem dargestellten Bezugsrahmen differenziert werden, indem die vier Bereiche des Bezugsrahmens dezidiert untersucht werden. Hierzu wird zu Beginn jeweils eine tabellarische Übersicht gegeben bevor die Befunde im einzelnen dargestellt werden.¹¹

2.2.3.1. Person(en) und ihr Umfeld

Wie bereits bei der Übersicht der behandelten Forschungsobjekte deutlich geworden ist, finden sich zum Objekt Person(en) und ihr Umfeld die meisten Nennungen. Dieser Teilbereich wird bei UP-Untersuchungen dominiert durch Aussagen zu den Personenmerkmalen und zum Gründerteam. Nicht analysiert worden ist bisher das Personenverhalten. Auch bei Einzelgründungen liegt der Schwerpunkt der Untersuchungen bei den Personenmerkmalen. Das Personenverhalten und das mikrosoziale Umfeld sind allerdings schon wesentlich stärker erforscht. Das Gründerteam findet in diesem Zusammenhang verständlicherweise nur wenig Beachtung.

¹¹ In eckigen Klammern ist jeweils die Nummer der Studie angegeben.

Person(en) und ihr Umfeld	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Personenmerkmale	12	52%	56	51%
Personenverhalten	0	0%	15	21%
Mikrosoziales Umfeld	2	9%	16	23%
Gründerteam	9	39%	4	6%
Summe der Nennungen	23	100%	71	100%

Tab. 3: Forschungsobjekt Personen

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Personenmerkmale:

- Die UP werden überwiegend von Männern gegründet, nur in rund 10% sind Frauen beteiligt. [6] [4] Bei Einzelgründungen liegt der Anteil der Frauengründungen bei etwa 30%. [7]
- Die Mehrzahl der Gründer ist - wie bei Einzelgründungen auch - zwischen 26 und 40 Jahre alt (77%). [4] Der Durchschnitt liegt bei 35 Jahren, was übereinstimmt mit Untersuchungen zu Einzelgründungen. [4] [7]
- Bezüglich der Ausbildung der Partner läßt sich keine eindeutige Aussage treffen. Während bei [4] 58% der Befragten einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluß aufweisen, sind dies bei [6] nur 22%. Relativ hoch ist jeweils der Anteil von Hauptschulabsolventen (20% [4], 41% [6]).
- Mit 87% hat der überwiegende Teil der Gründer vor der Gründung Berufserfahrung gesammelt, und zwar i.d.R. bis zu fünf Jahre (54%). Bei [6] weisen die Befragten im Durchschnitt 12,4 Jahre Berufserfahrung auf. Die meisten Gründer (63%) machen sich in der gleichen Branche selbständig, in der sie zuvor auch Berufserfahrungen gesammelt haben. Die Gründung ist dann allerdings weitestgehend ein einmaliger Vorgang. Nur 19% der Gründer haben bereits Gründungserfahrung. [4]
- Besonders hervorgehoben werden von den Gründern die guten charakterlichen Eigenschaften der jeweiligen Partner, die für eine erfolversprechende UP neben die fachlichen Eigenschaften treten müssen. [4]

Mikrosoziales Umfeld:

- Die Gründungspartner kennen sich i.d.R. vor der Gründung, und zwar überwiegend aus dem Berufsleben (gemeinsamer ehemaliger Arbeitgeber, geschäftliche Kontakte, Universität) (44%) oder auch aus dem Freundes-/Bekanntenkreis (25%) und der Familie (17%). Partnervermittlung spielt nur eine sehr untergeordnete Rolle. [4]

Gründerteam:

- Bei fast zwei Drittel der UP sind die Partner gleich alt. [6]
- Bei Zweier-UPs findet man relativ häufig Ehepaare (44%). [6]
- Bei der Hälfte der UP haben die Partner den gleichen Schulabschluß (vorzugsweise Hauptschule). [6] Auch weisen die Partner zu 57% die gleiche Berufsausbildung auf, während bei 23% eine Kombination von kaufmännischer und handwerklicher Berufsausbildung vorliegt. [6] Andere Studien stellen demgegenüber fest,

daß mehrheitlich die Zusammenarbeit von Absolventen mit hohem und mit niedrigem Schulabschluß anzutreffen ist. Diese Kombination von verschiedenen Qualifikationen wird als besonders charakteristisch für Partnerschaftsgründungen angesehen. [4] [2] Defizitbereiche sollen beseitigt werden, indem die Unternehmungsgründung im Team durchgeführt wird.

- Im Bereich der technologieorientierten Unternehmungen werden immer wieder gründungsspezifische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen als Defizite ermittelt. Gründer, die dies erkennen, gründen daher im Team. [1] [2]
- Partnerschaftsgründer sind eher Spezialisten, während Einzelgründer über einen breiteren Erfahrungshorizont (gemessen an den Tätigkeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen einer Unternehmung) verfügen. [3]
- Die Unterschiede in der Branchenerfahrung betragen bei mehr als der Hälfte der Partner nur bis zu fünf Jahren. Bei einem weiteren Viertel beträgt der Unterschied sechs bis zehn Jahre. [6]

Bei Einzelgründungen werden bei den univariaten Befunden die Bereiche Eigenschaften/Psychologie und mikrosoziales Umfeld/private sowie berufliche Sphäre stärker thematisiert, während bei Unternehmerischen Partnerschaften dem Teamaspekt stärkere Beachtung gewidmet wird.

*bivariate Befunde objektklassenintern:*¹²

- Frauen finden sich eher bei Zweier-UPs als in Dreier-/Vierer-UPs. Reine Frauenteam gibt es nur bei Zweier-UPs. [6]
- Die untersuchten Frauenteam sind ausschließlich nicht miteinander verwandt. Auch bei den Männerteams ist eine entsprechende Tendenz hierzu erkennbar. [6]
- Altersunterschiede liegen bei der Größe der UP vor. In UP mit zwei Partnern sind diese jünger als in UP mit drei bzw. vier Partnern. Bei Dreier-/Vierer-UPs treten bei einem Drittel Altersunterschiede von mehr als 15 Jahren auf. [6] Der Durchschnitt liegt in Zweier-UPs bei 34 Jahren, während er bei Dreier-/Vierer-UPs bei 37 Jahren liegt. [4]
- Wenn der Altersunterschied zwischen den Partnern groß (mehr als 10 Jahre) ist, dann haben die Partner auch eher eine verschiedene Berufsausbildung. [6]
- Gleiche Schulabschlüsse der beteiligten Partner bedingen tendenziell gleiche Ausbildungsrichtungen. [6]
- Auffällig häufig ist bei den Dreier-/Vierer-UPs der vergleichsweise hohe Anteil (11%) der Kombination Hauptschule - Studium. Des weiteren ist bemerkenswert, daß bei Dreier-/Vierer-UPs meist nur zwei verschiedene Schulabschlüsse und nicht drei oder vier vorhanden sind. [6]
- Während bei Zweier-UPs sehr viele (65%) gleich ausgebildet sind und entsprechend weniger häufig die Kombination kaufmännisch/handwerklich (17%) auftritt, kehrt sich dieses Verhältnis bei Dreier-/Vierer-UPs um (32% und 42%). [6]
- Bei Zweier-UPs kennen sich die Partner insbesondere aufgrund privater Kontakte, bei Dreier-/Vierer-UPs aufgrund eines gemeinsamen ehemaligen Arbeitgebers. [6]

¹² Die Unterscheidung nach objektklasseninternen und -externen Befunden kann aufgrund der nur geringen Anzahl von Befunden bei den folgenden Bereichen nicht vorgenommen werden.

- Sind die Partner nicht miteinander verwandt, so haben sie eher eine gleiche Berufsausbildung, während verwandte Partner eher unterschiedliche Berufsausbildungen einschlagen. Verwandtschaft ersetzt die gleiche Ausbildung. [6]
- Die durchschnittliche Berufserfahrung beträgt bei Zweier-UPs 11,8; bei Dreier-/Vierer-UPs 14,1 Jahre. [6]
- Die Partner einer UP mit zwei Partnern haben eher weniger Branchenerfahrung als die Partner in einer UP mit drei bzw. vier Partnern. [6] Bei letzteren ist auch der Unterschied in der Branchenerfahrung größer.
- In UP mit geringeren Altersunterschieden der Partner fallen auch die Branchenerfahrungsunterschiede geringer aus. [6]

Objektklasseninterne bivariate Befunde werden bei Einzelgründungen nicht thematisiert.

Im Teilbereich Person(en) und ihr Umfeld finden sich die meisten Ergebnisse überhaupt zu Unternehmerischen Partnerschaften. Dies ist sicherlich auch dadurch zu erklären, daß v.a. Personeneigenschaften relativ leicht erfaßbar sind und bei einem so geringen Grad der Erforschung eines Objektbereiches, wie dies bei Unternehmerischen Partnerschaften der Fall ist, zuerst diese Fragen analysiert werden.

2.2.3.2. Unternehmung

I. Unternehmungsstruktur

Im Rahmen der Unternehmungsstruktur werden vorrangig die Gründungsformen und die Kapitalstruktur erhoben, während die Geschäftsstärken nicht, rechtliche Gestaltung, Organisationsstruktur und Branche kaum analysiert werden. Bei Einzelgründungen steht im Gegensatz dazu die Branche im Mittelpunkt des Interesses.

Unternehmungsstruktur	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Gründungsformen	6	35%	12	16%
Rechtliche Gestaltung	1	6%	k.A.	k.A.
Organisationsstruktur	1	6%	15	20%
Branche	2	12%	31	41%
Geschäftsstärken	0	0%	2	3%
Kapitalstruktur	7	41%	15	20%
Summe der Nennungen	17	100%		100%

Tab. 4: Forschungsobjekt Unternehmungsstruktur

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Gründungsformen:

- "Die Tendenz zur Teamgründung ist etwa seit 1974 festzustellen. Die 34 vor 1974 gegründeten Firmen wurden zu 64,7% von Einzelgründern initiiert, die jüngeren 48 Firmen waren dagegen zu 66,7% Teamgründungen." [3]
- Insbesondere bei technologieorientierten Unternehmungen besteht ein eindeutiger Trend zur Partnerschaftsgründung. [2] weist nicht nur eine hohe Zahl der Teamgründungen im innovativen Bereich nach, sondern stellt auch eine steigende Zahl der Partner innerhalb einer Unternehmung fest (durchschnittliche Zahl tätiger Gesellschafter 1962 bis 1983: 1,7; 1984/85: 2,2).
- [4] stellt ähnliches fest. 56% der Partnerschaftsgründungen sind Zwei-Personen-Gründungen; ein Viertel der Befragten gründete zu dritt, 19% sogar zu viert. Entsprechende Tendenzen halten auch [5] und [6] fest. Im Durchschnitt haben 2,3 Partner eine UP gegründet. [6]
- 61% sind Neugründungen, 36% Übernahmen, ein Prozent Fusionen oder Umgründungen und zwei Prozent tätige Beteiligungen. [6]

Rechtliche Gestaltung:

- Zu 60% werden die UP in Form einer GmbH zu 30% in einer GbR, zu sechs Prozent in einer GmbH & Co. KG und zu fünf Prozent in Form einer OHG gegründet. [6] Die auch bei Einzelgründungen existierende Vorliebe für die GmbH läßt sich damit auch bei Unternehmerischen Partnerschaften feststellen.

Branche:

- 55% der Unternehmungen sind Industrie- und Handwerksbetriebe, 19% Handels- und 26% Dienstleistungsbetriebe. Diese Verteilung stimmt weitgehend mit Ergebnissen anderer Untersuchungen überein (vgl. Hunsdiek; May-Strobl). [6]
- Es ist eine relativ breite Streuung der Unternehmungen über verschiedene Branchen vorzufinden. Auffällig ist, daß ein Viertel der untersuchten Unternehmungen in der Branche Kfz, Maschinen- und Anlagenbau vorzufinden ist. [6]

Kapitalstruktur:

- Die Hälfte der Unternehmungen bewertet die Finanzierung als schwierigstes Gründungsproblem. Ebenfalls die Hälfte hat den Kapitalbedarf von Anfang an richtig eingeschätzt. Allerdings ist mit unter 50.000 DM das eingesetzte Eigenkapital in der überwiegenden Zahl der untersuchten Fälle (83%) auch sehr niedrig. [4]
- Das eingebrachte Eigenkapital beträgt im Durchschnitt 42 TDM. In der Regel wird eine fast gleich hohe Summe an Eigenkapital eingebracht. [6]
- Die Höhe der in Anspruch genommenen Fördermittel beträgt im Durchschnitt 369 TDM. [6]

bivariate Befunde:

- Bei Dreier-/Vierer-UPs treten tätige Beteiligungen häufiger auf als bei Zweier-UPs. [6]
- Partner einer Partnerkombination, von denen ein Teil verheiratet und ein anderer unverheiratet ist, gründen in erster Linie neu. Verheiratete Partner gründen insbesondere durch Übernahmen. [6]
- Miteinander verwandte Partner übernehmen tendenziell eher eine bereits bestehende Unternehmung, während nicht miteinander verwandte Partner eher neu gründen. [6]
- Im Handel wird überwiegend neu gegründet, auch im Bereich Industrie/Handwerk liegt hier der Schwerpunkt, während bei Dienstleistungen Übernahmen dominieren. [6]
- Teams mit geringeren Erfahrungsunterschieden (bis 10 Jahre Differenz) ihrer Partner finden sich in allen Wirtschaftsbereichen, während bei Partnerkombinationen mit größeren Erfahrungsunterschieden (über 10 Jahre Differenz) eine Tendenz hin zum Wirtschaftsbereich Industrie/Handwerk besteht. [6]
- Mit zunehmender Partneranzahl steigt die Spezialisierung, also die Trennung in kaufmännische und technische Aufgaben. [6]
- Bei Dreier-/Vierer-UPs ist die GmbH & Co. KG stärker und die GbR entsprechend schwächer vertreten. [6]
- Die Höhe des eingebrachten Eigenkapitals ist abhängig von der Anzahl der Partner: Bei Zweien werden durchschnittlich jeweils 46 TDM, bei drei bzw. vier Partnern 37 TDM pro Person eingebracht. [6]
- Gleiche Eigenkapitalinvestitionen gehen sowohl mit unterschiedlichen als auch mit gleichen Berufsausbildungskombinationen einher, unterschiedliche Eigenkapitalinvestitionen hingegen eher mit gleichen Berufsausbildungen. [6]
- Es fällt auf, daß Gründer mit Gründungserfahrung eher andere Formen der Fremdkapitalbeschaffung, also neben Banken z.B. Gesellschafter, Lieferanten, Abnehmer, finden als Erstgründer. [4]
- Während Zweier-UPs durchschnittlich nur 349 TDM an Fördermitteln erhalten, sind dies bei Dreier-/Vierer-UPs 437 TDM. [6]
- Reine Frauenteam haben weniger Fördermittel beantragt und erhalten, gemischte Teams nehmen eher eine höhere Summe an Fördermitteln in Anspruch. [6]
- Der Anteil der miteinander verwandten Partner steigt mit der Höhe der Fördermittel tendenziell an, nicht miteinander verwandte Gründer sind in allen Fördergrößenklassen zu finden. [6]

Die Unternehmungsstruktur stellt sich wie der Bereich der Person(en) und ihr Umfeld noch als relativ weit erforschter Bereich dar, während, wie v.a. in den folgenden Bereichen deutlich wird, andere Teilbereiche bisher gar nicht betrachtet worden sind.

II. Unternehmungsprozeß

Der Bereich Unternehmungsprozeß stellt einen weißen Fleck auf der Forschungslandkarte zu Unternehmerischen Partnerschaften dar.¹³ Einzig der Teilbereich der Information und Kommunikation ist in einer Studie in geringem Umfang beleuchtet worden. Einzelgründungen sind diesbezüglich wesentlich weiter erforscht. Bei

¹³ Insofern ist die Angabe von Prozentwerten hier nicht sinnvoll, wird aber im Hinblick auf zukünftige Ergänzung aufgeführt.

ihnen liegt über alle Bereiche des Bezugsrahmens der Schwerpunkt der Analysen (vgl. Tab. 2: 24% Unternehmung-Prozeß). In diesem Rahmen wird vor allem der Nominalgüteraspekt thematisiert.

Unternehmungsprozeß	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Entwicklung	0	0%	13	15%
Führung	0	0%	12	14%
Realgüter	0	0%	9	10%
Nominalgüter	0	0%	37	43%
Information und Kommunikation	2	100%	8	9%
Innovation	0	0%	7	8%
Summe der Nennungen	2	100%	86	100%

Tab. 5: Forschungsobjekt Unternehmungsprozeß

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Information und Kommunikation:

- Entscheidungen werden i.d.R. gemeinsam gefällt; je nach Wichtigkeit oder Kompetenzbereich wird aber auch alleine entschieden. [4]
- Konflikte innerhalb der Unternehmungen zwischen den Partnern werden in den meisten Fällen durch gleichberechtigte Diskussion gelöst, obwohl ernste Konflikte nach Angaben der Befragten nur selten auftreten. [4]

bivariate Befunde:

- Schwierigkeiten in der Partnerschaft ergeben sich eher dann, wenn die Gründer unterschiedlichen Altersgruppen angehören. [4]

2.2.3.3. Unternehmungsumfeld

I. Unternehmungsumfeld - Kontext

Im Bereich Unternehmungsumfeld - Kontext liegen einzig einige wenige Ergebnisse zum Standort und zu den Märkten (Geldgeber) vor. Der Kontext ist damit auch im Vergleich zu Einzelgründungen noch unerforscht.¹⁴ Ähnliche Schwerpunktsetzungen, nämlich bei Standort und Märkte, zeichnen sich ab.

¹⁴ Insofern ist die Angabe von Prozentwerten hier nicht sinnvoll, wird aber im Hinblick auf zukünftige Ergänzung aufgeführt.

Unternehmungsumfeld - Kontext	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Standort	1	33%	17	30%
Inkubatoren	0	0%	2	4%
Gründerpotential	0	0%	2	4%
Märkte	2	67%	15	27%
Ausbildungssystem	0	0%	0	0%
Konjunkturlage	0	0%	4	7%
F&E-Umfeld	0	0%	5	9%
Technologietransfer	0	0%	1	2%
Rechtliche/steuerliche Sphäre	0	0%	6	11%
Makrosoziales Umfeld	0	0%	3	5%
Natürliches Umfeld	0	0%	1	2%
Summe der Nennungen	3	100%	56	100%

Tab. 6: Forschungsobjekt Unternehmungsumfeld - Kontext

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Standort:

- 24% der untersuchten Unternehmungen wurden in Baden-Württemberg gegründet, 21% in NRW, 19% in Bayern und 18% in Rheinland-Pfalz. In den anderen Bundesländern fanden nur zwischen ein und sechs Prozent der partnerschaftlichen Gründungen statt. [6]

Märkte:

- 66% der Befragten schätzen die Behandlung von Partnerschaftsgründungen bei der Vergabe von öffentlichen Mitteln als positiver im Vergleich zur Einzelgründung ein. Auch bei den Hausbanken werden von zwei Drittel der Befragten Vorteile einer Partnergründung gesehen. [4]

II. Unternehmungsumfeld - Infrastruktur

Unternehmungsumfeld - Infrastruktur	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Instrumente	0	0%	2	5%
Netzwerk der Helfer	1	100%	15	37%
Förderprogramme	0	0%	16	39%
Ausbildungssystem	0	0%	4	10%
Forschung	0	0%	4	10%
Summe der Nennungen	1	100%	41	100%

Tab. 7: Forschungsobjekt Unternehmungsumfeld - Infrastruktur

Nur das Netzwerk der Helfer ist in einer Studie näher betrachtet worden. Ansonsten fehlen Ergebnisse zur Infrastruktur.¹⁵ Auch hier ist die Erforschung von Einzelgründungen, die sich v.a. mit den Förderprogrammen und dem Netzwerk der Helfer befaßt, schon wesentlich weiter fortgeschritten.

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Netzwerk der Helfer:

- Im Bereich der Gründungshelfer zeigt sich, daß spezialisierte Gründungshelfer nicht so stark in Anspruch genommen werden wie vielleicht erwartet, während die Banken, aber auch Freunde und Ehepartner als besonders hilfreich angesehen werden. Als weniger hilfreich werden in dieser Studie Eltern, Geschäftsfreunde und auch die Handelskammern angegeben. [4]

bivariate Befunde:

- Die Helfer nehmen in der überwältigenden Mehrheit der Fälle weder Einfluß auf Gründungs idee (0%), noch auf das Gründungskonzept (25%) oder die Partnerfindung (6%). [4]

2.2.3.4. Gründungserfolg

Der Gründungserfolg und insbesondere der qualifizierte Gründungserfolg, der bspw. gemessen wird über die Überlebensdauer der Neugründung, die Mitarbeiteranzahl oder den Umsatz, wird einer genaueren Betrachtung unterzogen. Dies ist auch mit der oftmals aufgestellten These zu begründen, daß Unternehmerische Partnerschaften erfolgreicher sind als Einzelgründungen. Auffällig ist im Vergleich zu Einzelgründungen die Umkehrung des Verhältnisses; die Forschung zu Einzelgründungen beschäftigt sich überwiegend mit der Voraktivität der Gründung und Gründungsaktivität, während bei Unternehmerischen Partnerschaften der qualifizierte Gründungserfolg im Zentrum des Forschungsinteresses steht. Dennoch sind die Ergebnisse zum Gründungserfolg von Unternehmerischen Partnerschaften absolut gemessen im Vergleich zu Einzelgründungen dünn gesät.

Gründungserfolg	absolut UP	relativ UP	absolut EG	relativ EG
Voraktivität der Gründung und Gründungsaktivität	5	38%	38	62%
Qualifizierter Gründungserfolg	8	62%	23	38%
Summe der Nennungen	13	100%	61	100%

Tab. 8: Forschungsobjekt Gründungserfolg

15 Insofern ist die Angabe von Prozentwerten hier nicht sinnvoll, wird aber im Hinblick auf zukünftige Ergänzung aufgeführt.

Einzelne Befunde

univariate Befunde:

Voraktivität der Gründung:

- Zwar hat die Mehrzahl der Partnergründer keinerlei Unterstützung von Freunden und Verwandten erfahren, doch treffen sie überwiegend auf Bewunderung für ihre Gründung. Während die Einstellung von Freunden und Verwandten zur Gründung allgemein eher negativ/skeptisch ist, ist sie zur Partnerschaftsgründung eher positiv/bewundernd. [4]
- Die Gründungsidee entstammt meistens der Branche, in der man vorher tätig war. [4]
- Der Zeitaufwand, der mit der Planung einer UP verbunden ist, wird im Vergleich zu einer Einzelgründung eher größer eingeschätzt. Dies geht jedoch mit einer besseren Planungsqualität einher. [4]

Qualifizierter Gründungserfolg:

- Insbesondere bei den technologieorientierten Unternehmungen besteht eine deutliche Tendenz, daß Teamgründungen gemessen am durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum erfolgreicher sind. Erfolgreiche Gründer gründen deutlich häufiger im Team als nicht erfolgreiche Gründer (43% zu 20%). [1]
- 63% der innovativen Teamgründungen und nur 38% der innovativen Einzelgründungen sind sehr erfolgreich. [5]
- Die UP sind gemessen am Kriterium des Unternehmungsüberlebens laut [6] äußerst erfolgreich, denn keine UP wurde aufgegeben. Außerdem zeichnen sie sich durch hohe Konstanz aus: 97% der UP bestehen seit ihrer Gründung noch immer in derselben Form.
- Eine einheitliche Gewinnentwicklung läßt sich über die Jahre nicht erkennen. Zwar steigen die Gewinne i.d.R., doch sind die Zuwachsraten v.a. bei Zweier-UPs und Dreier-/Vierer-UPs recht unterschiedlich. [6]
- Auch gemessen an der Mitarbeiterzahl gestaltet sich die Entwicklung der UP durchweg positiv. Während in der Frühentwicklungsphase der Unternehmung noch verstärkt mit Teilzeitkräften und Auszubildenden gearbeitet wird, werden diese in einer späteren Phase der Unternehmung als Vollzeitkräfte übernommen. [6]
- Die Zufriedenheit mit den vor der Gründung formulierten Zielen liegt in allen befragten Bereichen über dem mittleren Wert, wobei die Zufriedenheit mit der Kombination von verschiedenen Qualifikationen durch die Zusammenarbeit der Partner den höchsten Wert erreicht. [4]

bivariate Befunde:

- Sind selbständige Unternehmer im privaten Umfeld vorhanden, so ist auch die Einstellung von Freunden und Verwandten positiver. [4]
- Männer sind gemessen am Umsatzwachstum tendenziell erfolgreicher als ihre weiblichen Unternehmerpendants. [6]
- Das Vorliegen eines Nicht-Verwandtschaftsverhältnisses wirkt sich tendenziell positiv auf den Erfolg gemessen am Umsatzwachstum einer Unternehmung aus. [6]

- Zweier-UPs beginnen mit geringerem Umsatz als Dreier-/Vierer-UPs, die im Laufe der Zeit auch stärker wachsen. [6] Allerdings scheint keine Beziehung zwischen der Zahl der Gründer und der Umsatzentwicklung zu bestehen. [3]
- Besonders erfolgreich sind die von der Qualifikation heterogen besetzten Teamgründungen, in denen das Wissen nicht vervielfacht, sondern verbreitert wird, die Technikorientierung durch eine Markt- bzw. kaufmännische Orientierung ergänzt wird. [5]
- Geringer geförderte Unternehmungen sind gemessen am Umsatzwachstum erfolgreicher als relativ stark geförderte Unternehmungen. [6]
- Im Gründungsplanspiel erwiesen sich als ausschlaggebend für den Erfolg (gemessen am kumulierten Gewinn am Ende aller Spielperioden) die Harmonie innerhalb der Gruppe sowie die aktive Kommunikation und die Zahl der Interaktionen. Wichtig sind außerdem das Erkennen und die Definition eines Problems und der intensive Meinungs austausch zu diesem Thema. Nicht erfolgreiche Gruppen fällten die nicht revidierbare und grundlegende Entscheidung über den Standort deutlich schneller als die erfolgreichen Gruppen. Außerdem standen bei den nicht erfolgreichen Gruppen die betriebswirtschaftlichen Probleme deutlich im Hintergrund gegenüber Analyse- und Prognose-Aktivitäten. Dabei wurde für die Entscheidungsfindung mehr Zeit benötigt und auf diese Weise wurden weniger Entscheidungsobjekte detailliert behandelt als in den erfolgreichen Gruppen. [4]

2.2.4. Zusammenfassung

Ziel des Beitrags war es, einen Überblick über den State of the Art im Bereich Unternehmerische Partnerschaften zu geben. Es zeigt sich, daß die Forschungsdefizite noch groß sind. Teilbereiche wie das Unternehmungs umfeld oder der Unternehmungsprozeß sind noch weitestgehend unerforscht, andere (Person(en) und ihr Umfeld sowie Unternehmung) nur in ersten Ansätzen untersucht. Insofern liegen bisher auch überwiegend univariate, z.T. auch bivariate Ergebnisse vor. Kennzeichnend für einen frühen, noch explorierenden Forschungsstand ist auch, daß willkürliche Stichproben untersucht wurden: Technologieunternehmungen [1, 2, 3], innovative Gründungen [5], geförderte Unternehmungen [6], Studenten im Planspiel [4]. Die Befunde sind daher - gerade was den größeren Erfolg Unternehmerischer Partnerschaften anbetrifft - als erste Ausgangsbasis für differenziertere Untersuchungen anzusehen. Insbesondere ist einerseits stärker nach den Ursachen zu fragen, zum anderen sind die Befunde breiter zu untermauern.

Literatur

Albach, H.; Hunsdiek, D.

Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen. In: ZfB, 57. Jg., 1987, 5/6, S. 562-579.

Bendixen, P.

Teamorientierte Organisationsformen. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2.A., Stuttgart 1980, Sp. 2227-2236.

Fürtjes, H.-T.

Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1981, S. 39ff.

Hunsdiek, D.

Unternehmensgründung als Folgeinnovation. Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller, innovativer Unternehmen, Stuttgart 1987.

Hunsdiek, D.; May-Strobl, E.

Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, Stuttgart 1986.

Keisewitt, K.-H.

Partnerkombinationen unternehmerischer Partnerschaften, Diplomarbeit am Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund, 1992.

Kulicke, M.

Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland - eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Frankfurt-Bern-New York 1987.

Müller-Böling, D.

Partnerschaftsgründungen - Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes -. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.), Kooperatives Management, Schriften für Betriebs- und Finanzwirtschaft Bd. 2, Baden-Baden 1990, S. 189-206.

Müller-Böling, D.

Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund 1989.

Müller-Böling, D.; Klandt, H.

Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 143-170.

Müller-Böling, D.; Klandt, H.

Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O.: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 135-178.

Picot, A.; Laub, U.-D.; Schneider, D.

Innovative Unternehmensgründungen. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, Berlin et al. 1989.

von Rosenstiel, L.

Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1980.

Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen-Toronto-Zürich 1989, S. 463-580.

Wiendieck, G.

Teamarbeit. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3.A., Stuttgart 1992, Sp. 2375-2384.

Wöllner, K.-H.

Institutionelle Rahmenbedingungen von Gründungsforschung und -lehre im deutschsprachigen Raum. In: Müller-Böling, D.; Seibt, D.; Winand, U.: Innovations- und Technologiemanagement, Stuttgart 1991, S. 459-477.