

Gründung von Unternehmungen, Organisation der

Detlef Müller-Böling

[s. a.: Berater(n), Auswahl und Einsatz von; Joint Venture, Organisation des; Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der; Planung, Organisation der.]

I. Notwendigkeit der Organisation der Unternehmungsgründung; II. Die Gründungsunternehmung; III. Instrumente zur Unternehmungsgründung; IV. Akteure im Gründungsprozeß; V. Gründungsförderprogramme.

I. Notwendigkeit der Organisation der Unternehmungsgründung

Unter der Organisation der Gründung von Unternehmungen wird ein System von Regelungen verstanden, durch das der Prozeß der Unternehmungsgründung Struktur gewinnen soll. Diese Regelungen beziehen sich auf

- (1) die Unternehmung als Gründungsobjekt;
- (2) die Instrumente zur Unternehmungsgründung sowie
- (3) die Akteure im Gründungsprozeß.

Durch die Strukturierung des Gründungsvorhabens wird die *Transparenz* für den Gründer erhöht, *Lernprozesse* (→ *Lernen, organisationales*) werden angeregt und die *Erfolgswahrscheinlichkeit* wird vergrößert. Daher ist sowohl aus volkswirtschaftlicher Sicht als auch aus der individuellen Sicht des Gründers eine Organisation der Gründung *dringend* geboten.

In der *volkswirtschaftlichen Perspektive* werden von Unternehmungsgründungen Beiträge zur *strukturellen Regeneration* einer Volkswirtschaft erwartet. In der *individuellen Perspektive* sind die meistgenannten Motive: *eigene Existenz, Unabhängigkeit* (keine Vorgesetzten; → *Autonomie*) und ein höheres *Einkommen* (Kamp et al. 1978; Klandt 1984; Picot/Laub/Schneider 1989).

II. Die Gründungsunternehmung

Im Rahmen des Gründungsprozesses wird die *Gründungsunternehmung* mit drei verschiedenen Problembereichen konfrontiert (Szyperski/Nathusius 1977).

1. Gründer bzw. Gründerteam

Der zentrale Faktor, der die Erfolgchancen einer Gründungsunternehmung beeinflusst, ist die Person des Gründers bzw. das Gründerteam. Die *Eigenschaften* der Gründer sind in der Anfangsphase des Lebenszyklus der Gründungsunternehmung gleichzusetzen mit den Eigenschaften – *Stärken und Schwächen* – der Gründungsunternehmung insgesamt. Zu diesen Stärken und Schwächen gehören (Szyperski/Nathusius 1977):

a. Leistungsqualifikation

Die Leistungsqualifikation des Gründers ergibt sich aus seiner Ausbildung sowie den Erfahrungen, die er in seiner Person vereinigt. *Branchenerfahrung* gilt als wichtiger Erfolgsfaktor (Klandt 1984; Picot/Laub/Schneider 1989).

b. Handlungsfreiräume

Von großer Bedeutung für den zukünftigen Erfolg der Gründungsunternehmung ist die Frage, inwieweit der Gründer Handlungsfreiräume besitzt oder durch Restriktionen (z. B. familiäre Bindungen) in seiner Aktionsfähigkeit behindert ist. Klandt (1984) geht davon aus, daß insbesondere die *Gründungsaktivität* von situativen Gegebenheiten induziert ist.

c. Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

Unter der Sammelbezeichnung „dynamische Wesenszüge“ listet Klandt (1984) eine Vielzahl von leistungsbezogenen Motiven (→ *Motivation*) auf, die im Zusammenhang mit den Gründerpersonen diskutiert werden. Hierzu gehören etwa das *Leistungsmotiv*, das *Unabhängigkeitsstreben* (→ *Autonomie*), das *Machtstreben* (→ *Macht, organisatorische Aspekte der*), das *Gesellschaftsstreben* und die *Risikobereitschaft*.

d. Kombination von Qualifikationsmerkmalen in Gründerteams

In letzter Zeit wird verstärkt deutlich, daß wesentliche Anforderungen an Gründer nicht mehr von einer Person allein erfüllt werden können. Insofern weisen empirische Untersuchungen insbesondere bei innovativen Unternehmungsgründungen eine höhere Erfolgsrate von *Teamgründungen* aus (Albach/Hunsdieck 1987; Picot/Laub/Schneider 1989 (→ *Teamarbeit*)). Über die günstigsten Kombinationen der oben genannten Qualifikationsfaktoren gibt es bisher keine gesicherten Erkenntnisse. Allerdings sollten sich die Stärken der einzelnen Teamgründer *ergänzen*, nicht *potenzieren* (Picot/Laub/Schneider 1989).

2. Einsatzfaktoren

Sowohl auf der Beschaffungs- wie auf der Absatzseite besteht die grundsätzliche Problematik für den Gründer in *strategischer* Hinsicht darin, zur langfristigen Sicherung der Unternehmung die Beziehungen zu den Marktpartnern zu *stabilisieren*, andererseits aber Abhängigkeiten zu vermeiden.

a. Material

Die zwangsläufig eingeschränkte Kenntnis des Beschaffungsmarktes, die mangelnden Geschäftsbeziehungen, die sich in Zurückhaltung hinsichtlich Liefertreue und Rabattierung seitens der Lieferanten niederschlagen können, stellen für Gründungsunternehmen *Wettbewerbsnachteile* gegenüber etablierten Unternehmen dar. Diese müssen durch eine *Strukturierung der Außenbeziehungen* abgebaut werden. Die Alternative der Selbstfertigung der gesamten Produktionskette scheint zumindest bei innovativen Unternehmen weniger erfolgreich zu sein (Picot/Laub/Schneider 1989; → *Beschaffung, Organisation der*).

b. Personal

Der Gründer steht bei der Personalauswahl vor der Schwierigkeit, daß aufgrund des wenig arbeitsteiligen Systems (→ *Arbeitsteilung*) Mitarbeiter mit breitem Ausbildungsstand benötigt werden. Bei technologieorientierten Unternehmen stellt sich darüber hinaus das Problem der langfristigen Bindung von qualifizierten Mitarbeitern an die Unternehmung. Sie wird zunehmend über nicht-materielle Anreize, z. B. Unternehmenskultur (→ *Organisationskultur*) und Beteiligungsmodelle, realisiert (→ *Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension*).

c. Kapital

Die Kapitalbeschaffung ist prinzipiell dadurch behindert, daß einerseits *Leistungsdaten* aus der Vergangenheit fehlen und andererseits eine *Selbstfinanzierung* aus Gewinnen nicht möglich ist. Hieraus ergibt sich die weitgehende Abhängigkeit der Finanzierung von der *Vermögenssituation* des Gründers. Die Finanzierung der Gründungsunternehmung auf eher *betriebswirtschaftlich* begründeten *Erfolgspotentialen* aufzubauen, findet sich verstärkt bei einigen Kreditinstituten (→ *Kreditinstitute, Organisation der*), nicht zuletzt angeregt durch öffentliche Förderprogramme (s. u.), insbesondere aber bei Venture Capital-Unternehmungen, die allerdings nur selten Gründungsunternehmen finanzieren. *Erfolgreiche Unternehmungsgründungen* beginnen mit einem höheren Startkapital und nutzen deutlich mehr unterschiedliche Finanzierungsquellen (Albach/Hunsdieck 1987).

d. Konkurrenzschutzmaßnahmen

Insbesondere bei innovativen Unternehmen spielt der Schutz der neuen Unternehmungsidee eine wesentliche Rolle. Es zeigt sich, daß *erfolgreiche Unternehmungen* deutlich mehr Schutzmaßnahmen, z. B. Patente, Gebrauchsmuster, Softwaresicherung (→ *Informationssicherheit*), ergreifen (Albach/Hunsdieck 1987; Picot/Laub/Schneider 1989). Allerdings wird in der Praxis u. a. wegen des schnellen technischen Fortschritts und der langwierigen Patentschutzprozeduren sowie der damit verbundenen Kosten häufig auf eine Patentanmeldung verzichtet (Picot/Laub/Schneider 1989).

e. Kooperationspartner

Der Gründer hat zu prüfen, welche Funktionen er auf *externe Leistungsträger* verlagern kann, die die nötige Qualifikation mitbringen und rentabler arbeiten als ein eigener Mitarbeiterstab, der zu sehr hohen fixen Kosten zu einem sehr frühen Zeitpunkt führen würde (→ *Joint Venture, Organisation des*). *Transaktionskostenvorteile* (→ *Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte*) scheinen mit einer stärker *arbeitsteiligen* Vorgehensweise (→ *Arbeitsteilung*) realisierbar, so daß diese Unternehmen erfolgreicher am Markt operieren (Picot/Laub/Schneider 1989).

3. Absatzmarkt

Letztlich muß sich der Erfolg einer Unternehmungsgründung auf den Absatzmärkten zeigen. Eine in der Konzeptionsphase überzeugende Idee scheitert häufig daran, daß ihre Durchsetzung am Markt nicht gelingt. *Erfolgreiche Gründungen* zeichnen sich insbesondere dadurch aus, daß ihre *Marktorientierung*, d. h. die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden deutlich ausgeprägter ist (Albach/Hunsdieck 1987; Picot/Laub/Schneider 1989).

a. Bedarf

Zunächst ist zu klären, wie die augenblickliche *Bedarfslage* sich in dem von der Gründungsunternehmung angestrebten Markt darstellt und welche *Bedarfsentwicklungstrends* bestehen. In engem Zusammenhang mit der Prüfung der Bedarfsentwicklung steht die Frage nach den Bedarfsträgern, also nach den potentiellen Kunden am Markt.

b. Konkurrenz

Eine eingehende Analyse der Konkurrenz ist zwingend erforderlich, um die *strategische Position* der Gründungsunternehmung festzulegen (→ *Strategisches Management, Organisation*). Zu berücksichtigen

gen sind bei dieser Analyse die Struktur und das Verhalten der Konkurrenten. Die Konkurrenzanalyse ist umso wichtiger, als *erfolgreiche Unternehmungsgründungen* dadurch gekennzeichnet sind, Wettbewerber zu verdrängen bzw. schneller zu wachsen als der Markt (Albach/Humsdieck 1987).

c. Absatzsystem

Eine wesentliche Komponente für die Detaillierung der Gründungskonzeption ist die Entscheidung über das Absatzsystem (→ *Absatzorganisation*). Neue Absatzwege und unkonventionelle Maßnahmen der Werbung können bei ansonsten identischen Leistungen erhebliche *Marktvorsprünge* sichern. Auch hierbei scheint wiederum die Vorteilhaftigkeit eines eher *arbeitsteiligen* Vorgehens (→ *Arbeitsteilung*) zu gelten (Picot/Laub/Schneider 1989).

III. Instrumente zur Unternehmungsgründung

Mit Hilfe geeigneter Planungsinstrumente – als zentrale Planungsinstrumente sind hier die *Unternehmungspläne* (Business Plans) zu nennen – wird versucht, die inhaltlichen Gründungskonzepte in Form von *integrierten Erfolgs- und Finanzplänen* quantitativ abzubilden (→ *Planung, Organisation der*). Ziel dieser Vorgehensweise ist die systematische Erfassung, Analyse und Weiterentwicklung *betriebswirtschaftlicher* Aspekte eines Gründungsvorhabens. Diese *quantitativ* orientierten Planungsinstrumente werden unterstützt durch umfangreiche Fragenkataloge und Checklisten, die die *qualitativen* Grundlagen zu erfassen versuchen (→ *Erhebungstechniken*; Müller-Böling/Graf 1988).

Zu den *qualitativen* Grundlagen gehören

- (1) die Unternehmungskonzeption;
- (2) der Investitionsrahmen;

- (3) der Gründer bzw. das Gründerteam und die Geschäftsleitung;
- (4) die Marktnachfrage;
- (5) der Wettbewerb;
- (6) die eigenen Kapazitäten;
- (7) die Absatzpolitik sowie
- (8) Chancen und Risiken.

Zu den Hauptzielen (→ *Zielsysteme*) der Gründungsplanung gehört die Beantwortung der Frage nach den zu erwartenden *Unternehmungsgewinnen* und dem für die Realisierung des Konzeptes erforderlichen *Finanzbedarf*. Beide Aspekte werden im Rahmen eines *Erfolgsplanes* und eines *Liquiditätsplanes* geprüft. Der Erfolgsplan stellt die Komponenten „Ertrag“ und „Aufwand“ einander gegenüber und gibt damit einen Überblick über die zu erwartenden *Betriebsergebnisse*. Der Liquiditätsplan kontrastiert Einnahmen mit Ausgaben und bestimmt damit den erforderlicher Finanzmittelbedarf, der gewährleistet soll, daß die *Zahlungsfähigkeit* der Unternehmung jederzeit gesichert ist.

Die Notwendigkeit einer möglichst umfassenden Abbildung des Gründungsvorhabens führt damit zwangsläufig zu einem *System von Einzelplänen*, die jeweils die Aufgabe verfolgen, Teilbereiche des Gründungsvorhabens wie die Investitionen, die Umsätze oder die Kosten zu erfassen. Diese Teilpläne sind miteinander verknüpft. Sie folgen darüber hinaus einer hierarchischen Ordnung, an deren Spitze der Erfolgs- und der Liquiditätsplan stehen (Müller-Böling/Graf 1988).

Die Pläne der unteren Hierarchiestufe können auch als *Eingabepläne* verstanden werden, in denen zunächst die Plandaten für die verschiedenen Bereiche der Gründungsunternehmung erfaßt und zusammengestellt werden. Die Pläne der oberen Hierarchiestufe sind dann als *Auswertungspläne* zu bezeichnen. Sie ergeben sich aus der Verknüpfung mit den Eingabeplänen.

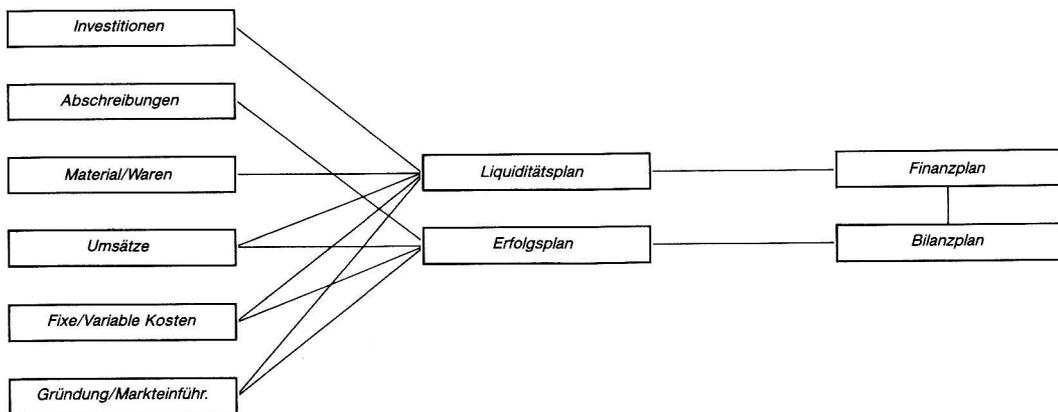


Abb. 1: Hierarchischer Aufbau der Teilpläne

1. Investitionsplan

Im Investitionsplan sind die Investitionen nach Zeitpunkt, Art und Höhe zu erfassen. Es existieren in der Regel vier Gruppen von Gründungsinvestitionen:

- (1) Betriebsgrundstücke und Gebäude;
- (2) Maschinen und Anlagen;
- (3) Büro und Geschäftseinrichtung;
- (4) Kraftfahrzeuge und Transportfahrzeuge.

2. Abschreibungsplan

Auf der Grundlage der Nutzungsdauer der einzelnen Investitionsgüter und des gewählten Abschreibungsverfahrens werden die Abschreibungsbeträge der Investitionen berechnet. Sie gehen dann in den Erfolgsplan ein.

3. Material-/Warenerstaussstattungsplan

Die erste Ausstattung an Handelswaren bzw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sind Bestandteil dieses Planes. Bestimmungsgrößen sind u. a. die erwarteten Umsätze, die Lieferzeiten, die Bestellzeitpunkte und die Zahlungsbedingungen.

4. Umsatzplan

Basierend auf der Markteinschätzung müssen die erwarteten Umsätze, aufgespalten nach Mengen und Preisen, konkretisiert werden. Darüber hinaus müssen Saisonfaktoren, die Gründungsphase und die Markteinführungsphase berücksichtigt werden.

5. Fixe und variable Kosten

Die Kostenpläne sollen die anfallenden Kosten getrennt nach beschäftigungsabhängigen und beschäftigungsunabhängigen Bestandteilen erfassen.

6. Gründungs- und Markteinführungskosten

In diesen zwei Teilplänen werden die Kosten erfaßt, die mit der Start- und Aufbauphase der Unternehmung verbunden sind. Darunter fallen z. B. Beratungskosten, Notargebühren, Anmeldegebühren, aber auch Kosten für werbliche Maßnahmen.

7. Erfolgsplan

Der Erfolgsplan stellt Erträge und Aufwendungen des Planungszeitraumes einander gegenüber. Von

den Umsätzen werden die fixen und variablen Kosten, die Gründungs- und Markteinführungskosten sowie die Abschreibungen abgezogen.

8. Liquiditätsplan

Zur Bestimmung des Kapitalbedarfes bedarf es einer Liquiditätsplanung. Diese soll die Zahlungsfähigkeit der Unternehmung in jeder Phase der Gründung und Frühentwicklung gewährleisten.

9. Bilanzplan

Der Bilanzplan stellt das Vermögen und das Kapital des Gründungsvorhabens zum Zeitpunkt der Gründung im Rahmen der Eröffnungsbilanz und nach Abschluß des ersten Geschäftsjahres als erste Jahresbilanz dar.

10. Finanzplan

Im Rahmen des Finanzplanes muß dargestellt werden, wie der durch den Liquiditätsplan ermittelte Finanzierungsbedarf abgedeckt werden soll. Hier sind Eigenmittel, öffentliche Finanzierungshilfen, Gesellschafterdarlehen, Geschäftskredite etc. aufzuführen.

Die Überführung eines derartigen Planungsinstrumentariums in eine *computergestützte Form* ist auf der Basis von Tabellenkalkulationsprogrammen (Multiplan, Lotus 1-2-3, Framework, Open Access) mehrfach vorgenommen worden (→ *Informationsverarbeitung: Anwendungs-Software*). Sie bieten *Vorteile* in Hinsicht auf die Ausweitung der Teilpläne, Präzisierung der Verknüpfung, Reduzierung des Planungsaufwandes, Generierung von mehr Alternativen, Möglichkeiten der Visualisierung. Andererseits stehen diesen Vorzügen auch *Gefahren* gegenüber, die nicht unterschätzt werden sollten. Sie beziehen sich auf den Black-Box-Charakter, die Suggestion einer Scheingenauigkeit, die Dominanz des Rechenwerks vor der inhaltlichen Planung (Graf 1984; Müller-Böling/Graf 1988).

IV. Akteure im Gründungsprozeß

Die Akteure im Gründungsprozeß sind vielfältig und keineswegs auf den Gründer oder das Gründerteam begrenzt. Insbesondere seit dem Publikwerden der sogenannten *Gründungs„lücke“* Mitte der siebziger Jahre (die allerdings nicht mehr besteht, vgl. z. B. Müller-Böling/Graf/Hardt 1988) kann der Gründer auf die Unterstützung zahlreicher öffentlicher und privater *Gründungshelfer* bauen.

1. Gründer, Gründerteam

Der Aspekt des Gründers bzw. des Gründerteams ist unter dem Gliederungspunkt „Gründungsunternehmung“ behandelt worden (vgl. II.).

2. Gründungshelfer

a. Staatliche Gründungshelfer

Die Hilfe des Staates ist vielfältig und in der Bundesrepublik Deutschland entsprechend dem föderativen Grundprinzip auf verschiedene Ebenen staatlichen Handelns bezogen. *Institutionen* sind etwa:

- (1) Deutsche Ausgleichsbank;
- (2) Westdeutsche Landesbank;
- (3) Kredit-Garantiegemeinschaften;
- (4) Ämter für Wirtschaftsförderung bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Kreise und kreisfreien Städte;
- (5) Technologiezentren;
- (6) Finanzamt;
- (7) Gewerbeamt.

b. Verbände/Kammern

Neben unmittelbar staatlichen Institutionen finden sich eine Reihe von *Selbsteinrichtungen* verschiedener Wirtschaftszweige, die in Form von Ausbildung oder Beratung Hilfe für den Gründer bieten. Hierzu gehören z. B.:

- (1) Handwerkskammern;
- (2) Industrie- und Handelskammern;
- (3) Einzelhandelsverbände;
- (4) Gaststättenverbände.

c. Private Gründungshelfer

Neben öffentlichen Institutionen treten eine Reihe, teilweise öffentlich geförderter, *privatwirtschaftlicher* Berater auf, die dem Gründer Hilfestellung leisten (→ *Berater(n), Auswahl und Einsatz von*). Hierzu zählen:

- (1) Unternehmensberater;
- (2) Kreditinstitute;
- (3) Venture Capital-Unternehmungen;
- (4) Steuerberater;
- (5) Versicherungsberater;
- (6) Rentenberater;
- (7) Rechtsanwälte;
- (8) Marktforschungsinstitute;
- (9) Verlage.

V. Gründungsförderprogramme

Die Gründungsförderprogramme lassen sich unterscheiden in *finanzielle* und *nicht-finanzielle* Hilfen, wobei die Programme teils speziell auf Gründer, teils generell auf Unternehmungen ausgerichtet sind.

Zu den *finanziellen Hilfen* zählen:

- (1) Darlehen
 - European Recovery Program-Kredite
 - Eigenkapitalhilfe
 - Beschäftigungsorientiertes Förderprogramm;
- (2) Zuschüsse
 - Regionale Wirtschaftsförderung
 - Technologieprogramm Wirtschaft für technologieorientierte Unternehmen;
- (3) Haftungserleichterungen
 - Landeskreditprogramm für Beschäftigungsinitiativen
 - Landesbürgschaften und Bürgschaften durch die Kreditgarantiegemeinschaft.

Nicht-finanzielle Hilfen werden angeboten in Form von:

- (1) Beratungen;
- (2) Seminaren/Schulungen;
- (3) Informationsmaterial.

Die Gewährung von Förderungen im Gründungsfall ist je nach Förderprogramm an die unterschiedlichsten *Voraussetzungen* geknüpft, die der Gründer nicht überschauen kann. Er muß in diesem Fall die Hilfe von Gründungsberatern in Anspruch nehmen (→ *Berater(n), Auswahl und Einsatz von*). Wegen der Vielzahl und Unüberschaubarkeit der Förderprogramme, die durch Aktivitäten der Europäischen Gemeinschaft noch erhöht wird, werden hierzu → *Datenbanken* (etwa DASTI bei der Westdeutschen Landesbank) oder → *Expertensysteme*, z. B. GENO-STAR (Genossenschaftlicher Staatshilfen-Ratgeber) bei der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank oder FÖNEX (Finanzierungsplanung bei Existenzgründung unter Einschluß öffentlicher Förderprogramme), eingesetzt (*Gerhard/Gnizewski* 1989).

Literatur

- Albach, H./Hunsdieck, D.*: Die Bedeutung der Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen. In: ZfB, 57. Jg., 1987, S. 562–580.
- Gerhard, S./Gnizewski, W.*: Expertensystementwicklung auf Personal Computern: Finanzierungsplanung bei Existenzgründung unter Einschluß öffentlicher Förderprogramme. Diplomarbeit. Universität Dortmund 1989.
- Graf, H.*: Möglichkeiten der Nutzung computergestützter Instrumente in der Gründungsplanung. In: Unternehmensgründung, Konfrontation von Forschung und Praxis. Festschrift für Norbert Szyperski, hrsg. v. *Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G.*, Bergisch Gladbach 1984, S. 242–260.

- Graf, H.: Der Unternehmensplan. In: Der Erfolgsberater. Handbuch für den erfolgreichen Aufbau eines eigenen Unternehmens, hrsg. v. Rentrop, N., Bonn-Bad Godesberg 1987, S. U 77/001–U 77/044.
- Humsdieck, D.: Unternehmensgründung als Folgeinnovation. Stuttgart 1987.
- Kamp, M. E. et al.: Probleme neugegründeter Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. Göttingen 1978.
- Kirschbaum, G./Naujoks, W.: Erfolgreich in die berufliche Selbständigkeit. Freiburg i. Br. 1985.
- Klandt, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Bergisch Gladbach 1984.
- May, E.: Erfolgreiche Existenzgründungen und öffentliche Förderung. Eine vergleichende empirische Analyse geförderter und nichtgeförderter Gründungsunternehmen. Göttingen 1981.
- Müller-Böling, D.: Zum Stand der empirischen Gründungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Unternehmensgründung und Innovation, hrsg. v. Szyperski, N. et al., Göttingen 1983, S. 123–129.
- Müller-Böling, D.: Überlegungen zu Strategien der Gründungsforschung. In: Unternehmensgründung, Konfrontation von Forschung und Praxis. Festschrift für Norbert Szyperski, hrsg. v. Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G., Bergisch Gladbach 1984, S. 19–35.
- Müller-Böling, D./Graf, H.: Planungsinstrumente für die Gründung von Unternehmen. In: WiSt, 17. Jg., 1988, S. 615–619.
- Müller-Böling, D./Graf, H./Hardt, K.-E.: Gründungsatlas Nordrhein-Westfalen 1987. Teilband 1: Daten 1975–1986. Dortmund 1988.
- Müller-Böling, D./Graf, H./Hardt, K.-E.: Gründungsatlas Nordrhein-Westfalen 1987. Teilband 2: Zeitliche und regionale Gründungsstruktur 1975–1986 im Wettbewerb der Kreise und kreisfreien Städte. Dortmund 1988.
- Nathusius, K. (Hrsg.): Praxis der Unternehmensgründung, Hilfen für Existenzgründer. 3. A., Köln 1986.
- Nathusius, K.: Gründungsplanung. In: HWPlan, hrsg. v. Szyperski, N., Stuttgart 1989, Sp. 609–618.
- Picot, A./Laub, U.-D./Schneider, D.: Innovative Unternehmensgründung. Berlin u. a. 1989.
- Szyperski, N./Hoppen, W. A./Kirschbaum, G.: SPIG und Miniplan – Standardisierte Planungsinstrumente für Gründungsunternehmen. Arbeitsbericht Nr. 21 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln. Köln 1978.
- Szyperski, N./Kirschbaum, G.: Planungsinstrumente im Gründungsprozeß. In: Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht, 9. Jg., 1980, S. 147–152.
- Szyperski, N./Nathusius, K.: Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen. Stuttgart 1977.

Gruppen und Gruppenstrukturen

Günter Wiswede

[s. a.: Führungstheorien und -konzepte; Kommunikation; Konflikt; Organisationspsychologie; Organisationssoziologie; Partizipation; Teamarbeit; Teilautonome Arbeitsgruppen.]

I. Begriff und Bedeutung der Gruppe; II. Gruppenstrukturen; III. Gruppenprozesse.

I. Begriff und Bedeutung der Gruppe

1. Zum Begriff der Gruppe

Als soziale Gruppe wird gewöhnlich eine überschaubare Personenmehrheit betrachtet, die eine längere Zeit in *Interaktion* steht. Nach Homans (1978) ist die persistente Interaktionshäufigkeit als primäres Definitionsmerkmal anzusehen; abgeleitete und sekundäre Merkmale bzw. Kriterien der Gruppe sind dann: die Entstehung bestimmter *Verhaltensregelmäßigkeiten* (z. B. Prozesse der Konformität), die Ausbildung besonderer *Einstellungen* (z. B. eines Wir-Gefühls) sowie die Herausbildung bestimmter *Strukturen* (z. B. Rollenstruktur, Affektstruktur). Gelegentlich werden diese Verhaltensregelmäßigkeiten, Einstellungen sowie die strukturellen Merkmale in die Gruppendefinition mit aufgenommen. Der Gruppenbegriff wird dadurch stärker eingegrenzt. Ob eine enge oder eine weite Definition bevorzugt wird, ist eine Frage der Forschungsintention. Bales (1970) empfiehlt, Verhaltens- und Struktureffekte als abgeleitet zu betrachten und nicht in die Definition aufzunehmen, da hierdurch auch das empirische Studium von Gruppen in statu nascendi ermöglicht wird und die genannten Effekte als variate Sachverhalte in ihrer je unterschiedlichen Ausprägung untersucht werden können.

2. Bedeutung für die Organisation

Spätestens seit dem Auftreten der Human-Relations-Bewegung im Gefolge von Elton Mayo's *Hawthorne-Untersuchungen* (Roethlisberger/Dickson 1939) gilt die Thematik der sozialen Gruppe als eines der zentralen Themen der Organisationsforschung. Die Hawthorne-Untersuchungen hatten insgesamt drei Feldexperimente zum Inhalt; das bekannteste befaßte sich mit dem Zusammenhang von Arbeitsplatzbeleuchtung und Arbeitsleistung. Das erstaunliche Ergebnis dieses Experiments bestand nun darin, daß sowohl die Versuchsgruppe (verbesserte Arbeitsplatzbeleuchtung) wie auch die Kontrollgruppe (keine Veränderung der Beleuchtung) ihre Arbeitsleistung steigerte und daß auch die Versuchsgruppe bei einer Reduzierung der Beleuchtung unter den Ausgangswert unverändert ihre hohe Leistung beibehielt. Offenbar steigerte hier allein Aufmerksamkeit und Zuwendung der Forscher den Einsatzwillen (sog. *Hawthorne-Effekt*). Obschon von ihrer Durchführung und Interpretation her umstritten, wird bei diesen Experimenten zumindest zweierlei klar:

- Eine Betrachtungsweise im Stile des „scientific management“ geht an der sozialen Realität von Organisationen vorbei;
- eine strikt individualpsychologische Betrachtung