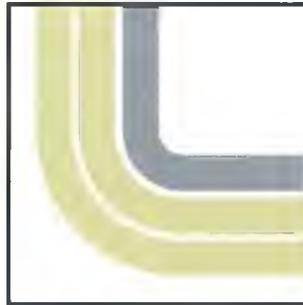


DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E. V.

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, Unternehmensverbänden 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. Unternehmens-Partnerschaften werden uns in der Folge beschäftigen.

Die Mitglieder des Arbeitskreises, Praktiker und Wissenschaftler, kamen aus den verschiedensten Bereichen der Beschäftigung mit Unternehmensgründungen. 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 Unternehmen.

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 unermüdete 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

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1. Typologie Unternehmerischer Partnerschaften</b> .....	11
<i>Klaus Nathusius</i>	
<b>2. Unternehmerische Partnerschaften in der Praxis</b> .....	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>	

<b>3. Finanzierung Unternehmerischer Partnerschaften</b> .....	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>	
<b>4. Struktur Unternehmerischer Partnerschaften</b> .....	247
4.1. Steuerliche Aspekte Unternehmerischer Partnerschaften .....	247
<i>Wolfgang Schubert, Klaus Wilkman</i>	
4.2. Rechtliche Fragen Unternehmerischer Partnerschaften .....	267
<i>Karl-Heinz Maul</i>	
<b>5. Management Unternehmerischer Partnerschaften</b> .....	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>	
<b>Verzeichnis der Autoren</b> .....	319

---

<b>Anhang</b> .....	321
A.1. Befragung von Einzelunternehmen und Unternehmerischen Partnerschaften in Deutschland .....	321
A.2. Befragung Banken und Beteiligungs-gesellschaften .....	335



---

# 1. Typologie Unternehmerischer Partnerschaften

Klaus Nathusius

## 1.1. Unternehmer- und Unternehmungspartnerschaften: zwei Idealtypen

## 1.2. Reale Ausprägungen von Unternehmer-Partnerschaften

### 1.2.1. Anzahl der Partner

### 1.2.2. Verteilung und Arten der Kapitalanteile

### 1.2.3. Funktion und Einfluß der Partner im Unternehmen

#### 1.2.3.1. Komplementäre Partnerschaften

#### 1.2.3.2. Additive Partnerschaften

### 1.2.4. Ziele von Unternehmer-Partnerschaften

#### 1.2.4.1. Unternehmer-Partnerschaften mit marktorientierten Zielen

#### 1.2.4.2. Unternehmer-Partnerschaften mit operativen Zielen

### 1.2.5. Motivation zum unternehmerischen Handeln

#### 1.2.5.1. Eigenmotivierte Partner

#### 1.2.5.2. Fremdmotivierte Partner

### 1.2.6. Entwicklungsstand der Unternehmung

## 1.3. Konstituierende Elemente von Unternehmer-Partnerschaften

### 1.3.1. Gemeinsame Ziele

### 1.3.2. Gemeinsame Leitung

### 1.3.3. Gemeinsame Haftung

### 1.3.4. Konstituierende Elemente und Rechtsformen

## 1.4. Modelle von Unternehmer-Partnerschaften

### 1.4.1. Voraussetzungen

### 1.4.2. Das Idealmodell

### 1.4.3. Realmodelle

## 1.5. Zusammenfassende Wertung

Literatur

### 1.1. Unternehmer- und Unternehmungspartnerschaften: zwei Idealtypen

Typologisches Arbeiten zielt auf eine Klassifizierung von in der Theorie und der Realität auftretenden Erscheinungsformen bestimmter Phänomene, die Erkenntnisgegenstand der typisierenden Tätigkeit sind. Ziel der Entwicklung der Typologie Unternehmerischer Partnerschaften ist:

- das Erkennen der konstituierenden und ergänzenden Merkmale von Typen des Erkenntnisgegenstandes,
- das Beschreiben dieser Merkmale in ihren möglichen und in der Realität existierenden Ausprägungsformen,
- das Kombinieren dieser Merkmale zu idealtypischen Kombinationen, die als "Idealmodelle" oder auch "Idealtypen" von der Realität abstrahieren, um den logischen Zusammenhang der Merkmalsstruktur zu verdeutlichen und
- das Kombinieren dieser Merkmale zu in der realen Welt auftretenden Kombinationen, die als "Realmodelle" oder auch als "Realtypen" bezeichnet werden.

Das Ergebnis einer solchen typologischen Arbeit kann nur in der klassifizierenden Beschreibung des Erkenntnisgegenstandes bestehen. Dieser deskriptive Ansatz hat damit nicht zum Ziel, Erklärungen oder Regeln zu liefern. Vielmehr geht es hier darum, die Einsicht in die vielfältigen Ausprägungen Unternehmerischer Partnerschaften zu verbessern und zu detaillieren.

Als "Unternehmerische Partnerschaften" sollen alle Ausprägungen von Partnerschaften zwischen Unternehmern und Unternehmungen verstanden werden, die als wesentliches Element die kapitalmäßige Beteiligung der Partner an dem Partnerobjekt haben. Grundsätzlich kann zwischen Partnerschaften zwischen Unternehmern als natürlichen Personen und Partnerschaften zwischen Unternehmungen unterschieden werden. Es ergeben sich die folgenden Grundtypen:

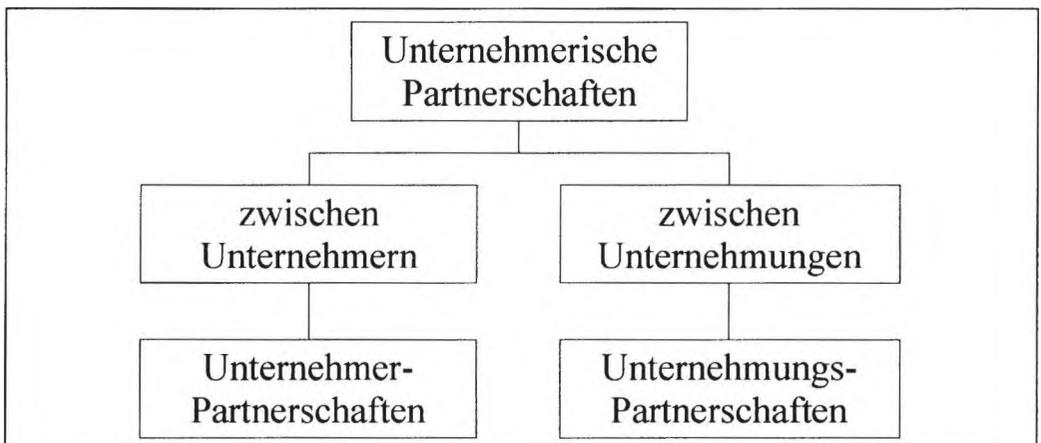


Abb. 1: Grundtypen Unternehmerischer Partnerschaften

Als "Unternehmer-Partnerschaften" sollen Partnerschaften zwischen zwei oder mehr unternehmerisch tätigen natürlichen Personen bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um selbständige Unternehmer im Gegensatz zu angestellten Unternehmern. Unternehmerische Tätigkeit soll für diesen Typus von Unternehmer dann vorliegen, wenn die nachfolgenden Kriterien gegeben sind:

- unmittelbare Verantwortung für die Unternehmensführung (als Einzelunternehmer, persönlich haftender Gesellschafter, Geschäftsführer oder Vorstand),
- unmittelbare Verantwortung für die Definition der Unternehmensziele und die Unternehmensplanung, -organisation und -kontrolle,
- Tragen des unternehmerischen Risikos durch persönliches finanzielles Engagement, das zumindest die persönlichen Beteiligungen an dem Unternehmen umfasst.

Unternehmer-Partnerschaften lassen sich in zwei Untergruppen klassifizieren, indem nach der Art des Partnerobjekts unterschieden wird. Wenn das Partnerobjekt die Kernaktivität unternehmerischen Handelns der Beteiligten betrifft, soll von "Unternehmer-Partnerschaft" im engeren Sinne gesprochen werden oder auch von "primären Unternehmer-Partnerschaften". Wenn das Partnerobjekt eine getrennte unternehmerische Einheit z.B. als gemeinsam geführte Tochterunternehmung oder Projektgesellschaft darstellt, soll der Begriff der "sekundären Unternehmer-Partnerschaft" Verwendung finden. Hier sind z.B. "Argen" oder gemeinsame Entwicklungs-Gesellschaften zuzuordnen.

Bei den "Unternehmungs-Partnerschaften" soll eine Klassifizierung in die folgenden Erscheinungsformen vorgenommen werden, wobei wiederum die Art des Partnerobjektes als Unterscheidungs-Element dient. Danach kann unterschieden werden in Unternehmungs-Partnerschaften

- durch Beteiligung an einem oder mehreren der beteiligten Unternehmen (z.B. Rover-Honda, IKB-BHF), auch in Form von Über-Kreuz-Beteiligungen,
- durch Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens (z.B. als Joint-Venture-Gesellschaft),
- durch Vertrag zwischen mehreren Unternehmen ohne Beteiligung an diesen bestehenden oder zu gründenden Unternehmen, aber durch eine andere Form eines kapitalmäßigen Engagements unterlegt (z.B. Vereinbarung über eine "strategische Allianz" bzw. "strategische Partnerschaft").

Wie bei jeder dichotomischen Typisierung gibt es auch Misch-Kombinationen von Ausprägungen, die bei den genannten Grund-Ausprägungen zu Partnerschaften zwischen Unternehmern und Unternehmungen führen.

Solche Mischformen sind z.B. in Form von "strategischen Allianzen" zwischen mittelständischen Unternehmen, Unternehmern und etablierten Großunternehmen gegeben.

Es ergibt sich damit ein differenzierteres Bild der verschiedenen Ausprägungen Unternehmerischer Partnerschaften, das nachfolgend dargestellt wird.

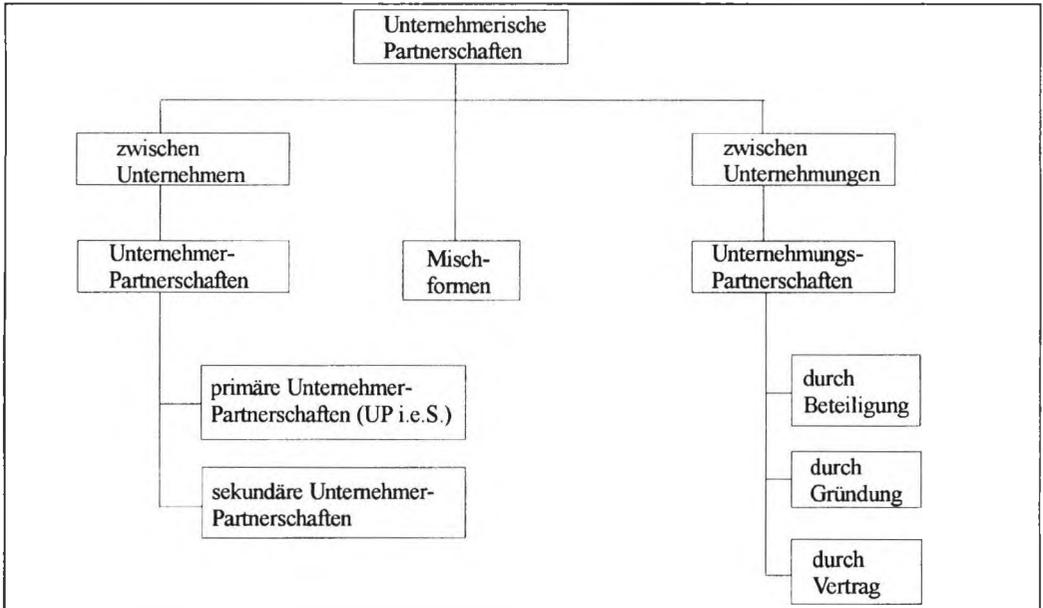


Abb. 2: Ausprägungen Unternehmerischer Partnerschaften

Eine mögliche Weiterentwicklung einer Unternehmerischen Partnerschaft kann im Untergang der Partnerschaft durch Verschmelzung der beteiligten Unternehmungen bestehen.

Diese Verschmelzung zu einem Gemeinschaftsunternehmen in Form der Fusion kann aber auch so gestaltet werden, daß die bisher unternehmerisch Tätigen diese Funktionen auch weiterhin wahrnehmen. Sie können dann durchaus durch Einbringung ihrer Gesellschaftsanteile auch ihre Gesellschafterfunktion fortsetzen und wären weiterhin als Unternehmerische Partnerschaft in einer gemeinsam gehaltenen Unternehmung zu klassifizieren.

Im weiteren Verlauf der Ausführungen wollen wir uns ausschließlich mit dem Typus der Unternehmer-Partnerschaft im engeren Sinne beschäftigen und damit beitragen, das von Müller-Böling und Klandt dargestellte Forschungsdefizit in diesem Bereich<sup>1</sup> abzubauen.

<sup>1</sup> Vgl. Müller-Böling, D; Klandt, H: Unternehmungsgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 148.

## 1.2. Reale Ausprägungen von Unternehmer-Partnerschaften

### 1.2.1. Anzahl der Partner

Der in der Realität am häufigsten auftretende Fall ist die Zweier-Partnerschaft. Diese ist seit Jahrhunderten eine Struktur unter Kaufleuten (weniger im handwerklichen Bereich), die Risikoverteilung, Arbeitsteilung und Nachfolgevorsorge miteinander verbindet.

Paar-Strukturen wie z.B. der "Techniker" und der "Kaufmann", der extrovertierte Vertriebsmann und der introvertierte Verwalter oder auch die am Risikoverhalten gemessenen Personen des "Treibers" und des "Bremsers" sind Realtypen von Unternehmer-Partnerschaften. Unabhängig von dem Land haben sich in der Vergangenheit bis in die jüngste Gegenwart Unternehmer aus unterschiedlichsten Branchen wie z.B. Industrie (Daimler+Benz, Procter+Gamble), High-Tech (Hewlett+Packard, Brüder Krautkrämer), Banken (Trinkhaus+Burkhardt, Hambrecht+Quist), und Dienstleistungen (Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer) in Paar-Strukturen unternehmerisch zusammengefunden.

Die Anzahl der Partner in Unternehmer-Partnerschaften ist nach oben fast unbegrenzt. So ist es im Bereich der Dienstleistungen, wie z.B. den Anwalts- und Wirtschaftsprüfergesellschaften, insbesondere im internationalen Maßstab, durchaus üblich geworden, mehrere 100 bis mehrere 1.000 Partner in einem Unternehmen zusammenzuschließen. Diese erhalten ihren besonderen und hervorgehobenen Status gerade durch die Bezeichnung als "Partner", über die die höchste Hierarchieebene in der Organisation gekennzeichnet wird.

Ein aktuelles Beispiel bietet die Stellenanzeige einer großen, internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unter dem Titel:

*"Wir bieten 'Unternehmern' eine Karrierechance in Berlin.<sup>1/2</sup> Gesucht werden mit der Anzeige Rechtsanwälte und Steuerberater mit Erfahrungen im internationalen Steuerrecht, die "unternehmerisch eingestellt" sein sollten mit "Partnerqualitäten". Geboten wird unter anderem die "konkrete Aussicht auf Partnerschaft" in einem WP- und Steuerberatungs-Unternehmen, das allein in Deutschland 1.700 Mitarbeiter und 27 Niederlassungen hat.*

In diesen Fällen von Großkanzleien ist zu fragen, ob es sich im oben beschriebenen Sinne des Wortes um "unternehmerische" Tätigkeiten<sup>3</sup> handelt. Die unternehmerische Leitungsfunktion wird hier auf einige, wenige Partner übertragen. Dies ist führungstechnisch sicherlich unabdingbar, lockert jedoch den Einfluß des einzelnen Partners auf die Unternehmungsentwicklung und die operative Führung in Richtung auf die Stellung eines Aktionärs einer eng gehaltenen Aktiengesellschaft auf.

---

<sup>2</sup> Aus FAZ vom 26. März 1994, S. V7.

<sup>3</sup> Vgl. Kap. 1.1.

Grundsätzlich ist ein Abnehmen der "unternehmerischen" Elemente einer Partnerschaft (Führungsverantwortung, Zielsetzungsverantwortung, Risiko) bei zunehmender Anzahl der Partner zu unterstellen. Die Identifikation des einzelnen Partners mit der unternehmerischen Tätigkeit wird bei steigender Partner-Anzahl abnehmen und die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für effiziente Führungsstrukturen und eindeutige Unternehmens-Zielsetzungen zunehmen.

Auch der Typus des Mitarbeiterbeteiligungsmodells ist durch die große Anzahl der Beteiligten, sowie aber auch durch die weitgehende Nichtbeteiligung an Unternehmenszielsetzung und -führung und nur geringe Risikoübernahme auf Seiten der einzelnen Beteiligten, nur durch geringe unternehmerische Elemente gekennzeichnet.

In der "engen Partnerschaft", die typischerweise aus zwei bis fünf Partnern besteht, kann die volle Wirksamkeit der unternehmerischen Mitwirkung der Partner unterstellt werden. Der Koordinierungsaufwand wird aber bei der höheren Anzahl zunehmen bei gleichzeitig drohendem Effizienzverlust.

### 1.2.2. Verteilung und Arten der Kapitalanteile

Die Prämisse, daß Unternehmungs-Partner dazu neigen, mit gleichen Anteilen am Unternehmen zu partizipieren, ist angesichts der Vielzahl anderer Kapitalverteilungen in der Praxis nicht zu halten.

Die Gleichverteilung der Geschäftsanteile wird bei Neugründungen und bei Erhalten der Gründungsstruktur, solange die Gründungsväter zusammenbleiben, die überwiegend gewählte Struktur sein. Es ergeben sich Strukturen, wie z.B.

50 : 50

33 : 33 : 33

25 : 25 : 25 : 25

Ungleichverteilung ist aber durchaus schon bei Gründungen, um so mehr aber in späteren genetischen Entwicklungsphasen der Unternehmungen anzutreffen. Es bilden sich dann z.B. Hierarchieebenen innerhalb des Partnerkreises ab, so daß z.B. der Vorstandsvorsitzende einen höheren Anteil als die anderen Vorstandsmitglieder hält. Auch können Todesfälle unter den Beteiligten sowie evtl. notwendig werdende Kapitalerhöhungserfordernisse, z.B. wegen Wachstum, Akquisition oder Überschuldung, zu Änderungen in der Gleichverteilung führen. Hier liegen dann aber auch häufig die Wurzeln für spätere Krisen innerhalb des Gesellschafterkreises

Erheblich komplexer wird die Frage der Kapitalanteilsverteilung beim Hinzutreten weiterer Gesellschafter, die nicht auch Geschäftsführende Gesellschafter sind, wie z.B.

- Industrie- bzw. Handelspartner,
- Kapitalbeteiligungsgesellschaften,
- andere, primär finanziell motivierte Investoren.

Offensichtlich handelt es sich bei dieser Gesellschafterklasse nicht um "Unternehmer-Partner" entsprechend der oben genannten Definition, da

- trotz der Übernahme eines Teils des Unternehmerrisikos,
- die geschäftsführende Mitwirkung fehlt.

Dies trifft für den Fall der minderheitlichen Beteiligung dieser nicht-geschäftsführenden Gesellschafter zu. Es ergeben sich dann Konstellationen, die durchaus den Unternehmer-Partnern im Gesellschafterkreis die Freiräume einer typisch-selbständigen Unternehmertätigkeit belassen können:

<u>Unternehmer-Partner</u>		<u>weitere Gesellschafter</u>
25,5 : 25,5	:	49,0
24,5 : 24,5 : 24,5	:	26,5
20 : 20 : 20 : 20	:	20

Die Frage des faktischen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraumes der Unternehmer-Partner in solchen und ähnlichen Konstellationen ergibt sich aus den jeweils konkreten vertraglichen Gestaltungen. Diese können auch einem mit Minderheit Beteiligten sehr weitgehende Rechte auch bezüglich der Mitsprache über operative Geschäftsaufgaben sowie insbesondere zu Zieldefinitionen und strategischen Aufgaben zuweisen. Die Grenzen zwischen selbständiger und angestellter unternehmerischer Tätigkeit sind dann fließend. Dieser Zusammenhang wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt

	formal	faktisch
Mitwirkung bei Unternehmungszielen	nein	ja
Mitwirkung an der Unternehmungsführung	nein	ja
Mittragen des Unternehmungsrisikos	ja	ja
Unternehmer-Partner?	nein	Quasi-Partner

Tab 1: Mögliche Ausprägungen des Einflusses nicht-geschäftsführender Minderheits-Gesellschafter

Das Verhältnis zwischen Unternehmer-Partnern auf der einen Seite und nicht-geschäftsführenden Mitgesellschaftern kann bei mehrheitlicher Beteiligung der Letzteren völlig in ein Mutter/Tochterverhältnis umschlagen. Der oben vorgenommenen Klassifizierung folgend würde es sich dann um eine Unternehmungs-Partnerschaft handeln können.

Ein Sonderfall sind Beteiligungen in Form stiller Gesellschaftsanteile. Diese lassen sich zunächst entsprechend der vertraglichen Grundform in typische und atypische stille Beteiligungen unterscheiden. Nur bei der atypischen stillen Beteiligung ist eine Risikoübernahme entsprechend der unternehmerischen Beteiligung am Gesellschaftskapital gegeben. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht vertragliche Situationen, die weitgehende Rechte des typisch-"Stillen" festschreiben, was durchaus dem Geschäfts-Usus, z.B. bei stillen Beteiligungen der öffentlichen Hand, entspricht. Allerdings werden diese vertraglich verbrieften Rechte üblicherweise nur bei extremen Entwicklungen aktiv ausgeübt.

	typisch Stille Gesellschaft	atypisch Stille Gesellschaft
Mitwirkung bei Unternehmungszielen	ja / nein	ja
Mitwirkung an der Unternehmungsführung	ja / nein	ja
Mittragen des Unternehmungsrisikos	nein <sup>4</sup>	ja
Unternehmer-Partner?	nein	Quasi-Partner

Tab. 2: Faktische Ausprägungen des Einflusses stiller Gesellschafter (Extrempositionen)

### 1.2.3. Funktion und Einfluß der Partner im Unternehmen

Grundsätzlich können die Funktionen der Partner in der Unternehmung komplementär oder additiv sein.

Als "komplementär" sollen diejenigen Partnerschaften bezeichnet werden, bei denen sich Ausbildung, Fähigkeiten, Erfahrungen und berufliche Verbindungen der Partner als aus unterschiedlichen Richtungen kommend ergänzen und dadurch einen Synergiewert darstellen. Komplementäre Gestaltung von Partnerschaften macht um so mehr Sinn, um so stärker die Profile der Partner sich auf die wesentlichen Erfolgspotentiale der Unternehmung beziehen.

Als "additiv" sollen diejenigen Partnerschaften gelten, bei denen Partner mit weitgehend identischen Profilen (definiert mit Ausbildung, Fähigkeiten, Erfahrungen und beruflichen Verbindungen) zu einer Partnerschaft zusammenfinden. In diesen Fällen steht der kapazitative Effekt im Vordergrund, weniger der qualitativ-ergän-

<sup>4</sup> Die Verlustbeteiligung wird regelmäßig vertraglich ausgeschlossen.

zende. Dementsprechend finden sich additive Partnerstrukturen immer dann, wenn bei Gründungen eine Mindestbetriebsgröße für bestimmte Auftragsgrößen gegeben sein muß oder bei Wachstumsschüben.

In der Realität wird es im Einzelfall nicht immer möglich sein, eindeutige Zuordnungen zu den beiden Klassen komplementär/additiv vorzunehmen, insbesondere bei Gründungsunternehmungen.

### 1.2.3.1. Komplementäre Partnerschaften

(A)	Industriebetrieb:	Techniker
		+
		Vertriebsmann
		+
		Produktions- und Logistik-Mann
		+
		Kaufmann und Finanzmann

Bei solcher Partnerschaftsstrukturierung bildet sich eine komplette Geschäftsführungs-/Vorstandsebene in den Partnern ab. Wegen der Wichtigkeit der genannten Funktionsbereiche ist eine hochrangige Besetzung auf Partnerebene sinnvoll. Es ist in der Praxis durchaus möglich, daß ein weiterer Partner die "General Management-" und Koordinationsfunktion übernimmt.

Die simpelste aber wohl auch häufigste Ausprägung in kleinen Industriebetrieben ist die Kombination "Techniker und Kaufmann".

(B)	Handwerksbetrieb:	Meister 1
		+
		Meister 2
		+
		Kaufmann

Komplementäre Partnerbesetzung kann in diesem Fall durch zwei oder mehr Meister geschehen, die unterschiedliche Gewerke vertreten (z.B. Sanitär- und Heizungstechnik) sowie einen nicht-handwerklich ausgebildeten Kaufmann.

(C)	Handelsbetrieb:	Einkäufer
		+
		Verkäufer



Im Rahmen von Expansionsbestrebungen will der Unternehmer im Standort 1 in der Zukunft auch den Standort 2 bedienen. Dafür schließt er eine Unternehmerische Partnerschaft mit einem Kollegen, der am neuen Standort das bisherige Vertriebsprogramm vertreten wird.

#### **1.2.4. Ziele von Unternehmer-Partnerschaften**

Mit breitem Raum wurde in Kapitel 1.2.3 dargestellt, daß Partnerschaften auf unterschiedlichen Funktionsteilungen unter den Partnern fußen können. Dieser Punkt soll unter dem Zielaspekt nochmal aufgegriffen werden. Einerseits gibt es Partnerschaften, bei denen bestimmte Funktionen gemeinschaftlich ausgeübt werden können, um damit rationalisierungs- und qualitätsverbessernde Effekte zu erreichen. Ein Beispiel dafür ist die Bürogemeinschaft zwischen mehreren freiberuflich tätigen Personen. Andererseits gibt es Partnerschaften, bei denen die Partner nach außen gemeinsam agieren, um damit Synergieeffekte oder auch Kapazitätseffekte zu erreichen. Hier ist z.B. an Unternehmerische Partnerschaften in Form von "Argen" zwischen Bauunternehmen zu denken. Grundsätzlich läßt sich die Unterscheidung in diese beiden Formen von Partnerschaften mit der nachfolgenden Klassifizierung treffen.

##### **1.2.4.1. Unternehmer-Partnerschaften mit marktorientierten Zielen**

Werden Partnerschaften gegründet, um bestimmte Teilfunktionen oder auch die gesamte Leistungserstellung und Anbietung im Markt gemeinsam durchzuführen, so kann man von diesem unternehmerischen Ziel herkommend solche Partnerschaften als marktorientierte Partnerschaften ansprechen. Im Vordergrund steht die Außenwirkung und dabei das Erreichen von Synergien aus dem gemeinsamen Vorgehen. Beispiele sind unter anderem der Zusammenschluß von mehreren Fachärzten unterschiedlicher Richtung in Ärztehäusern und Großpraxen, das Zusammengehen von Statikern, Tiefbauingenieuren, Hochbauingenieuren und weiteren Fachingenieuren in Bauplanungsgesellschaften oder auch die partnerschaftliche Gründung von Personen, die aus dem Direktvertrieb, dem OEM-Vertrieb und dem Distributions-Vertrieb kommen, zu einer EDV-Vertriebsfirma

##### **1.2.4.2. Unternehmer-Partnerschaften mit operativen Zielen**

Hier steht bei der Begründung einer Partnerschaft im Vordergrund, daß interne Prozesse optimiert und rationalisiert werden und damit eine bessere Ressourcenausnutzung und Kosteneffizienz erreicht wird. Solche Partnerschaften können als operativ begründete Partnerschaften angesehen werden. Hier kann es z.B. um das gemeinsame Nutzen von Maschinen und Anlagen gehen (gemeinsames Rechenzentrum, gemeinsame Maschinenstationen in der Landwirtschaft). Es kann aber auch um die gemeinsame Nutzung bzw. das gemeinsame

Betreiben von Anlagen, Einrichtungen und Servicezentren gehen, die für den Einzelnen allein evtl. zu aufwendig und demnach nicht tragfähig wären.

### 1.2.5. Motivation zum unternehmerischen Handeln

Die Unternehmerische Partnerschaft ist die offensichtliche Alternative zur Tätigkeit als Einzelunternehmer. Die Entscheidung für ein gemeinsames Vorgehen mehrerer Personen in Partnerschaft kann sehr unterschiedlich motiviert sein. Wir wollen grundsätzlich zwischen "eigenmotivierten" und "fremdmotivierten" Partnern unterscheiden.

Diese Klassifizierung ergibt sich aus der Frage, ob die einzelnen Partner die Partnerschaft aus eigenem Antrieb gesucht haben. Es mag merkwürdig erscheinen, einer unternehmerisch tätigen Person den eigenen Antrieb zur Unternehmertätigkeit abzusprechen. In der Realität ist dies aber insbesondere in Unternehmer-Partnerschaften bestimmter Formen anzutreffen.

Das Kriterium der "Motivation zum unternehmerischen Handeln" kann sinnvoll nur auf den einzelnen Partner angewandt werden, da das Schließen einer Partnerschaft den Entscheidungsakt jedes Betroffenen voraussetzt. Ob dieser eigen- oder fremdmotiviert ist, bleibt im Einzelfall zu prüfen.

#### 1.2.5.1. Eigenmotivierte Partner

Der Standardfall der Entscheidung zum unternehmerischen Handeln ist fraglos der eigenmotivierte Ansatz. Die Funktionen des Unternehmers als des initiativen und innovativen Akteurs im Marktgeschehen und Wettbewerb bedingt den mit eigenen Antrieben Handelnden.

Dabei muß dies kein Widerspruch der Entscheidung sein, in eine Unternehmerische Partnerschaft einzutreten. Im Gegenteil kann die Entscheidung zur Partnerschaft Ergebnis einer wohlüberlegten Analyse sein, die den Betroffenen z.B. davon überzeugt,

- daß auf Grund seiner Selbsteinschätzung eine oder mehrere Ergänzungen der eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften sinnvoll sein können,
- daß zur Realisierung einer sinnvollen Arbeitsteilung im Top-Management eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Gleich-Motivierten zweckmäßig ist.

- daß es aus Gründen der Verfügbarkeit über eine breitere und evtl. qualifiziertere Ressourcen-Basis (z.B. Kapital, Know how, Marktzugang) sinnvoll und notwendig sein kann, Partnerschaften mit Personen einzugehen, die über entsprechende Ressourcen verfügen.

#### 1.2.5.2. Fremdmotivierte Partner

Als "fremdmotiviert" sollen diejenigen Partner bezeichnet werden, die die Unternehmerpartnerschaft nicht aus eigenen Antrieb gesucht haben

Die offensichtliche Erklärung für eine solche Motivationslage läßt sich aus gruppendynamischen Zusammenhängen ableiten. Der einzelne in der Gruppe kann durch das abgestimmte Verhalten der Gruppe zu Entscheidungen pro Partnerschaft mitgerissen werden,

- die er allein nicht getroffen und in vielen Fällen auch nicht einmal erwogen hätte,
- die aber auch durch den Gruppenzusammenhang ihre rationale Untermauerung finden.

Bestimmte Mitglieder einer Unternehmer-Partnerschaft, nämlich die primär fremdmotivierten Partner, würden die Einzelunternehmerische Tätigkeit weder suchen noch akzeptieren. Sie können aber trotzdem in einer Partnerschaft zu wesentlichen Leistungsträgern werden.

Traditionen können der Ausgangspunkt von Unternehmer-Partnerschaften mit fremdmotivierten Partnern sein. In bestimmten Branchen, wie z.B. in der Landwirtschaft, sind seit Jahrhunderten geltende Regeln in den Unternehmerfamilien verantwortlich für bestimmte Nachfolgeregeln. Diese sehen allerdings typischerweise die Einzelunternehmernachfolge vor, weil diese sich über Generationen hinweg primär aus der Sicht der Betriebsgrößenproblematik und der Altersversorgung für die vorangegangene Generation bewährt hat. Dem Druck, in die Unternehmer-Nachfolgerrolle einzutreten, kann sich der familienbestimmte Nachfolger kaum entziehen.

Ähnlich vorgeprägte Verhaltensmuster kennzeichnen weniger traditionsgebundene Familienbetriebe, bei denen es durch Druck zu Unternehmerischen Partnerschaften kommt. Häufig auftretende Szenarien sind z.B.

#### (A) Firma Müller & Söhne

Der Gründer entscheidet, daß seine beiden Söhne in das Geschäft eintreten sollen. Nach einer Einarbeitungszeit werden diese zu Mit-Gesellschaftern ernannt.

### (B) Firma Müller Nachfolger

Der Unternehmer stirbt und hinterläßt die Unternehmung als Teil der Erbmasse. Die Erbengemeinschaft besteht aus zwei Familienstämmen, die jeweils ein Familienmitglied als Mit-Unternehmer in die Unternehmung delegiert.

Die Disziplin innerhalb der Familie kann in solchen Fällen offensichtlich eine größere und evtl. dominierende Rolle gegenüber dem Wunsch der Betroffenen nach einem bestimmten Berufs- und Karriereweg spielen. Die Frage, ob sich dieses Motivationsmuster für Unternehmer-Partnerschaften bewährt, sollte näher untersucht werden. Die Hypothese wäre dabei zu prüfen, ob die negativen Folgen der fremdmotivierten Partnerschaften im Vergleich mit eigenmotivierten Partnern durch die familienbedingten Bindungen kompensiert werden können.

Eine weitere Fallgruppe von Unternehmer-Partnerschaften, bei denen einzelne Partner fremdmotiviert sein können, sind Unternehmungsgründungen durch vor Gründung existierende Arbeitsteams sowie Management Buy-Outs (MBO) und teambasierte Management Buy-Ins (MBI). In diesen Fällen kann der gruppeninterne Druck auf den Einzelnen, sich an dem unternehmerischen Projekt zu beteiligen, dem Betroffenen kaum eine Wahl lassen. Er wird dann zur Erhaltung der in der Vergangenheit bewährten Teamstruktur in die Rolle des Unternehmer-Partners eintreten, ohne diesen Schritt als langfristiges Ziel der beruflichen Entwicklung definiert zu haben oder ihn als Wechsel zum Einzelunternehmer auch nur zu erwägen.

Ein aktuelles Fallmuster von Unternehmer-Partnerschaften mit fremdmotivierten Partnern sind die in den vergangenen Jahren durchgeführten MBOs von Unternehmungen in den Neuen Bundesländern im Rahmen der Treuhandanstalt-Privatisierungen. Hier ist als Motivationsfaktor neben die gruppenbedingte Kohäsion die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz sowie die Sorge um das Fortbestehen der Unternehmung und damit auch der Arbeitsplätze getreten. Die Vielzahl dieser MBOs ist um so erstaunlicher, da die Management-Teams im Normalfall aus den früheren Leistungskadern entstanden sind. Für diese war eine selbständige, unternehmerische Tätigkeit das typische Verhaltensmodell des Klassenfeindes und keinesfalls die langjährig angestrebte eigene berufliche Zielsetzung.

Ob diese spezifische Motivation zum unternehmerischen Handeln in MBOs der Neuen Bundesländer ausreicht, um den für Unternehmungserfolg notwendigen Durchsetzungswillen und konstanten Markteinfluß zu erreichen, werden die kommenden Jahre zeigen. Grundsätzlich ist zu vermuten, daß Unternehmungserfolg um so eher eintritt, um so mehr eigenmotivierte Partner in einer Partnerschaft gegeben sind.

### 1.2.6. Entwicklungsstand der Unternehmung

Unternehmer-Partnerschaften lassen sich nach unterschiedlichen genetischen Phasen von Unternehmungen klassifizieren. Dabei wird der Zeitpunkt, zu dem die Partnerschaft geschlossen wird, als Zuordnungskriterium benutzt. Es ergeben sich die folgenden Partnerschafts-Typen.

- Gründungs-Partnerschaft
- Wachstums-Partnerschaft
- Krisen-Partnerschaft
- Projekt-Partnerschaft.

Eine Sonderstellung hat in dieser Klassifizierung die "Projekt-Partnerschaft", da sie

- eine Form der "Sekundären Unternehmer-Partnerschaft"<sup>5</sup> zwischen ansonsten selbständigen Unternehmern darstellt und
- im Gegensatz zu den lebenszyklus-phasenbedingten Partnerschaften ein unternehmerisches Zusammengehen für einen bestimmten Zeitraum oder bis zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung darstellt.

Im Gegensatz zur Projekt-Partnerschaft sind die lebenszyklus-phasenbedingten Partnerschaften ohne vorab definierten Zeithorizont als Partnerschaften auf Dauer anzusehen.

Interessant ist die Frage nach der wechselnden Zusammensetzung im Lebenszyklus einer Partnerschaft. Häufig trifft man in der Praxis auf Fälle, in denen

- in der Gründungsphase eine geringere Partner-Anzahl gegeben war,
- in der Wachstumsphase Partner hinzutreten und ausscheiden sowie evtl durch qualifiziertere Personen ersetzt werden und
- in den Krisen z.T. komplette Partnerwechsel vorgenommen werden.

Unter dem genetischen Aspekt sind auch die oben genannten Partnerschaften durch Fusion bzw. Verschmelzung bei Erhaltung der Geschäftsführungs- und Gesellschafterfunktionen zu erwähnen.

---

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 1.1.

Steuernagel und Kühn-Leitz weisen bei diesem Konzept auf die Fähigkeit zur Zukunftssicherung mittelständischer Unternehmungen in einem weiterhin mittelständischen Rahmen trotz Fusion von vorher selbständigen Unternehmungen hin <sup>6</sup>

Die Fragen nach der Genetik von Unternehmer-Partnerschaften können hier nur angerissen werden. Sie bieten ein weites Feld für wissenschaftliche Aufarbeitung.

### 1.3. Konstituierende Elemente von Unternehmer-Partnerschaften

Typischerweise wird die Partnerschaft mit den obengenannten Eigenschaften einer selbständigen, unternehmerischen Tätigkeit identifiziert:<sup>7</sup>

- gemeinsame Ziele
- gemeinsame Leitung
- gemeinsame Haftung.

Dabei wird in der Wirtschaftspraxis häufig davon ausgegangen, daß nur beim Vorliegen aller drei der genannten Eigenschaften eine "echte Partnerschaft" vorliegt.

#### 1.3.1. Gemeinsame Ziele

Das typische Modell besteht darin, daß sich die Partner vor dem Zusammenschluß zu der gemeinsamen Definition eines Zieles für die Partnerschaft und die damit begründete unternehmerische Tätigkeit bekennen. Allerdings sind in der Praxis auch die Fälle häufig, bei denen ein nachträglich in eine Partnerschaft eintretender Partner die vorher definierte Zielfindung übernimmt (z.B. Wachstum einer Anwaltssozietät mit neu hinzutretenden Partnern).

#### 1.3.2. Gemeinsame Leitung

Das Idealmodell geht davon aus, daß diejenigen, die sich zu einer Partnerschaft zusammengefunden haben, innerhalb dieser Partnerschaft auch gemeinsame und gleichberechtigte Funktionen haben. So kommt es dann zu den typischen Ausprägungen, wie z.B. der Kombination Techniker-Kaufmann und der entsprechenden Zuständigkeit für den technischen bzw. kaufmännischen Teil des Unternehmens.<sup>8</sup>

---

6 Vgl. Steuernagel, W., Kühn-Leitz, K.: Strategische Allianzen gewinnen an Bedeutung. In: Handelsblatt vom 3 I 1994, S. 12.

7 Vgl. Kapitel 1.1.

8 Vgl. Kapitel 1.2

Fragwürdig wird diese Wirkung bei Partnerschaften einer Vielzahl von Partnern. Hier wird aus Effizienzgründen die gemeinsame Leitung im Tagesgeschäft durch einzelne damit beauftragte Partner zu erfolgen haben und die Gemeinschaft der Partner nur zu bestimmten Zeiten und zu wesentlichen Punkten in Partnerversammlungen als Entscheidungs- und Leitungsgremium wirksam werden

### 1.3.3. Gemeinsame Haftung

Hier ist wiederum im Idealmodell der Fall angesprochen, daß die gemeinsame/paritätische Partnerschaft auch mit einer gemeinsamen/gleichgewichtigen Haftung und Teilnahme am Kapitalrisiko verbunden ist. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß bei gleichen Leitungsbefugnissen, aber unterschiedlichen Haftungsverhältnissen, sehr leicht Ungleichgewichte auftreten, bei denen der stärker in der Haftung Stehende im Krisenfall sich ausgebeutet fühlt und Gegenmaßnahmen (evtl. zur Unzeit) ergreift.

### 1.3.4. Konstituierende Elemente und Rechtsformen

Die nachfolgenden Ausführungen werden deutlich machen, daß diese konstituierenden Elemente von Unternehmer-Partnerschaften nicht notwendig formal-juristische Strukturen darstellen, wie sie zum Beispiel durch bestimmte Rechtsformen vorgegeben sind. So ließen sich die beiden Rechtsformen der OHG und der GmbH wie folgt aus formal-juristischer Betrachtungsweise vergleichen:

	<b>OHG</b>	<b>GmbH</b>
<b>Ziele</b>	unter den Gesellschaftern identisch gem. Gesellschaftsvertrag ("Gegenstand des Unternehmens")	unter den Gesellschaftern identisch gem. Gesellschaftsvertrag ("Gegenstand des Unternehmens")
<b>Leitung</b>	Gesellschafter ist qua Rechtsmodell "Prinzipal" und Unternehmer	Gesellschafter ist nicht notwendig auch Geschäftsführer
<b>Haftung</b>	Gesellschafter haftet qua Rechtsform persönlich und unbeschränkt	Gesellschafter ist qua Rechtsform haftungsbeschränkt

Als Ergebnis dieses Vergleichs könnte die Aussage erfolgen, daß die Offene Handelsgesellschaft (OHG) als Rechtsform Unternehmerische Partnerschaften idealtypisch repräsentiert (gleiche Ziele, gemeinsame Leitung, gemeinsame und gleichartige Haftung), während die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) eine

partnerschaftsneutrale oder sogar partnerschaftshindernde Rechtsform darstellt (bei gleichen Zielen nicht zwingend die gemeinsame Leitung und die gemeinsame und gleichartige Haftung).

Diese Sicht ist allerdings zu relativieren. So stellen die Gesellschaftsverträge z.B. nur sehr unzureichend die tatsächlichen Ziele der unternehmerisch handelnden Personen dar. Üblicherweise werden zum "Gegenstand des Unternehmens" Standardformulierungen gewählt, die auch die Sachziele des Unternehmens nur unzureichend und typischerweise bewußt zu umfangreich darstellen, um rechtliche Möglichkeiten der Erweiterung der Geschäftstätigkeit nicht zu behindern. Unberücksichtigt bleiben die Formalziele der Beteiligten, die im Gesellschaftsvertrag entweder gar nicht angesprochen werden oder sich in Paragraphen zur Ergebnisverwendung niederschlagen. Eine andere Form der indirekten Berücksichtigung von Formalzielen in Gesellschaftsverträgen sind Aussagen zu den Planungsprozessen als zustimmungspflichtige Geschäftsvorfälle bzw. als Informationspflichten, denen die Geschäftsführung bzw. der Vorstand unterstellt werden.

Bezüglich der Unternehmenspraxis im Umgang mit der Rechtsform der OHG sind durchaus Strukturen möglich, die von dem reinen Rechtsmodell abweichen. So existieren beispielsweise Offene Handelsgesellschaften, die einerseits persönlich haftende Gesellschafter als formal mit der Leitung der Geschäfte Beauftragte haben, bei denen aber die tatsächlichen Geschäftsführungsprozesse in den Händen angestellter Manager liegen. So sind Regelungen bekannt, bei denen Mitglieder aus verschiedenen Familienstämmen als OHG-Gesellschafter fungieren, die Geschäfte selbst aber nicht laufend betreuen, sondern dafür Direktoren einsetzen, die mit Prokura ausgestattet sind.

Auch die gemeinsame und gleichartige Haftung bei der OHG ist in der Unternehmenspraxis nicht zwingend realisiert. So kann ein angestellter Manager durchaus als "persönlich haftender Gesellschafter" (PHG) fungieren, ohne merklich an der Gesellschaft beteiligt zu sein und mit Haftungsbeschränkung durch die OHG-Gesellschafter mit wesentlichen Anteilen versehen zu sein. Auch wenn eine solche Haftungsbeschränkung nur im internen Zusammenhang zwischen Gesellschaftern wirkt und dementsprechend nach außen alle Gesellschafter mit gemeinsamer und gleichartiger Haftung auftreten, ist doch durch die intern abgesicherte Haftungsbeschränkung eine eindeutige Klassenbildung in unterschiedliche Haftungskategorien gegeben.

Bei der Prüfung der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung auf ihre partnerschaftsneutrale oder partnerschaftshindernde Wirkung hin wird offensichtlich, daß die Rechtsform lt. GmbH-Gesetz nur einen Rahmen vorgibt, der durchaus Unternehmerische Partnerschaften ermöglicht. Der Unterschied zur OHG liegt darin, daß die Rechtsform der GmbH die konstituierenden Elemente Unternehmerischer Partnerschaften nicht ähnlich wie bei der OHG im Gesetz festschreibt.

Durchaus üblich ist es im Gebrauch der GmbH, daß Mitglieder einer Unternehmerischen Partnerschaft bei Verwendung der GmbH als Rechtsform sich als Geschäftsführende Gesellschafter gemeinsam mit der Leitung des Unternehmens betrauen und daß auch die Haftungsfragen einheitlich für alle Partner geregelt werden

Hinsichtlich der Haftung gibt im übrigen das Gesetz nur den allgemeinen rechtlichen Rahmen vor. In der Unternehmenspraxis wird z.B. im Geschäftsverkehr mit den Banken regelmäßig ohne Beachtung der rechtsformbedingten Haftungsbeschränkung die Haftung der Geschäftsführenden Gesellschafter vertraglich geregelt. Üblich sind dabei Bürgschaften der Geschäftsführenden Gesellschafter gegenüber den Banken, die entweder als unbegrenzte Bürgschaften alle haftenden Geschäftsführenden Gesellschafter in gleichem Umfang betreffen oder bei Höchstbetragsbürgschaften dem Modell der quotalen Haftung der Geschäftsführenden Gesellschafter entsprechend ihren Anteilen am Unternehmen folgen.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß die vom Gesetzgeber vorgegebenen Rechtsformen durch die Vertragsfreiheit bei der Gestaltung der Leitungs- und Haftungsstrukturen keine zwingenden Vorgaben machen, die Unternehmerische Partnerschaften qua Rechtsform sicherstellen oder verhindern.

#### 1.4. Modelle von Unternehmer-Partnerschaften

##### 1.4.1. Voraussetzungen

Der Begriff der Partnerschaft kommt mit Wurzeln im Lateinischen heute umgangssprachlich aus dem Englischen ("partner") und zielt auf das "Teilen" oder den "Teil" eines Ganzen. Der Aspekt des Teilens ist wichtig: ein "Herr im Haus" - Standpunkt kann nicht zur richtig verstandenen Partnerschaft

**als einer Gemeinschaft von unternehmerisch Handelnden mit gleichen Zielen  
und gemeinsamen Leitungsaufgaben und gemeinsamer und gleichartiger Haftung**

führen. Diese Definition soll den weiteren Ausführungen als Grundlage dienen.

Partner in Unternehmerischen Partnerschaften sollten bei dem angegebenen Partnerschaftsbegriff erkennen, daß der Erfolgsbeitrag der Partnerschaft in einer Kompensation eigener Schwächen durch das Zusammengehen mit Anderen liegt, wie auch das gemeinsame Vorgehen von Unternehmern mit komplementären Stärken aus dem gemeinsamen Vorgehen heraus zu größerem Erfolg führt

Die Unternehmenspraxis zeigt bei Unternehmerischen Partnerschaften immer wieder, daß diese auch den Charakter einer "Leidenschaftsgemeinschaft" haben sollten, um Gesprächspartner für schwierige Zeiten zu haben und die Abstimmung innerhalb der Partnerschaft als Resonanzboden für die Unternehmensanalyse wie aber auch für unterschiedliche Formen der Problemlösung zu erfolgreicher Unternehmensentwicklung zu nutzen. Dabei ist der Gedanke der Ergänzung der Erfahrungen und Einsichten in Zusammenhänge sowie auch eine Kompensation von Schwächen Einzelner in der Partnerschaft wichtig

Partnerschaft bedarf menschlicher Größe und gereifter Persönlichkeit bei den beteiligten Partnern, da alle Beteiligten beim Zusammengehen in einer Partnerschaft abgeben müssen. Mit der Partnerschaft verzichtet der Einzelne auf Einfluß, er erhält aber dafür bei funktionierender Partnerschaft ein Mehr an Einsichten, Erfahrungen, Argumenten, Problemlösungsansätzen und Durchsetzungspotential.

Im umgangssprachlichen Bereich wird häufig implizit davon ausgegangen, daß Partnerschaft immer als eine gleichgewichtige paritätische Struktur zu sehen ist. Diesem Gedanken folgend wird nachfolgend zunächst ein "Idealmodell" der Unternehmerischen Partnerschaft dargestellt. Schon aus der typologischen Betrachtung heraus ergibt sich, daß ein Idealmodell in der Wirklichkeit kaum anzutreffen ist und im Gegenteil eine Vielzahl von Realmodellen existiert, die sich mehr oder weniger eng an die idealtypische Vorstellung anlehnen.

#### 1.4.2. Das Idealmodell

Ein Idealmodell stellt die paritätische Partnerschaft dar. Hier handelt es sich um eine Partnerschaft, die von gleichen Gewichten der Beteiligten innerhalb der Gruppe ausgeht (sprich: 50 : 50 oder 1/3 : 1/3 : 1/3 Konstellationen beinhaltet). Hier ist zu fragen, worauf sich diese Parität bezieht. Ist der jeweilige Anteil an dem Unternehmen gemeint oder sind es die Stimmrechte der betroffenen Personen?

Offensichtlich ist, daß die paritätische Partnerschaft einerseits eine "gerechte" Verteilung darstellt, andererseits aber auch in sich erhebliche Probleme hervorrufen kann. Zu unterscheiden ist auch zwischen der formalen Parität und der tatsächlichen Verteilung von Macht und Einflußverhältnissen.

Benutzt man die drei konstitutiven Elemente Unternehmerischer Partnerschaften und verbindet sie mit verschiedenen Ausprägungen der Parität, so ergibt sich eine Matrix, aus der sich unterschiedliche Realmodelle ableiten lassen. Zunächst sei nochmal das Idealmodell dargestellt

	Partner A	Partner B
Ziele	gleich	gleich
Leitung	geschäftsführend	geschäftsführend
Haftung	50 %	50 %

#### 1.4.3. Realmodelle

Abweichend von dieser absoluten Gleichstellung der Partner lassen sich durch Variationen bei den konstituierenden Elementen Realmodelle darstellen. So ergeben sich durch Variation mit dem Element "Leitung" unterschiedliche Ausprägungen, z.B

	Partner A	Partner B
<b>Leitung</b>		
Modell 1	geschäftsführend	Prokura
Modell 2	geschäftsführend	beratend
Modell 3	geschäftsführend	ohne Leitungseinfluß

Das Leitungsmodell, bei dem ein Partner die Geschäftsführungsverantwortung trägt und ein weiterer Partner auf der zweiten Ebene tätig ist, ist in der Praxis nicht unüblich. Häufig sind solche Partnerschaften historisch gewachsen, indem der eine Partner in vorangegangenen angestellten Tätigkeiten schon in vorgesetzter Funktion eingesetzt war und der zweite diese Abstufung gewohnt ist und sich evtl. sogar in ihr wohl fühlt.

Modell 2 sieht eine Partnerschaft zwischen einem geschäftsführenden und einem beratenden Partner vor. Die "Beratung" kann z.B. über Gremien erfolgen, in denen Partner B als Beirat oder Aufsichtsrat tätig ist. Sie kann aber auch durch einen normalen Beratervertrag unterlegt sein. Typischerweise ist bei diesen Konstellationen Partner B in seinem Leitungseinfluß auf wenige wichtige Leitungsentscheidungen beschränkt, um die operative Arbeitsfähigkeit des Geschäftsführers nicht zu beeinträchtigen.

Durch Variation mit dem Element "Haftung" bzw. unternehmerisches Risiko sind beispielsweise die folgenden Ausprägungen denkbar:

	Partner A	Partner B
<b>Haftung</b>		
Modell 1	Komplementär Einlage: DM 100.000	Kommanditist Einlage: DM 100.000
Modell 2	Komplementär Einlage: DM 100.000	Kommanditist Einlage: DM 1 Mio
Modell 3	Geschäftsführender GmbH-Gesellschafter, der Bankbürgschaften gegeben hat	GmbH-Gesellschafter, der ein Gesellschafterdarlehen gegeben hat

Die Gewichtung des Risikos zwischen den Partnern ist beim Modell 1 offensichtlich ungleich verteilt. Während Partner A als Vollhafter einerseits ein höheres Risiko trägt und dadurch andererseits die Finanzierung weitgehend absichert, haftet Partner B nur mit der Einlage.

Modell 2 deutet eine stärkere Gleichgewichtung im gleichen Rechtsmodell durch unterschiedliche Einlagenhöhen an. Abhängig von der Art und Größe des Unternehmens kann die Vollhaftung des Partners A im Modell 2 ein geringeres Risiko darstellen als die Einlage des Partners B in Höhe von DM 1 Mio.

Modell 3 zeigt am Fall einer GmbH auch ein Realmodell, das durchaus ein gleichwertiges Risiko beinhalten kann

### **1.5. Zusammenfassende Wertung**

An den Ausführungen über das Idealmodell einer paritätischen Partnerschaft im Vergleich mit den in der Wirtschaftspraxis realisierten Ausprägungen sollte deutlich werden:

- daß das Idealmodell in der Realität angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Interessen und verfügbarer Ressourcen von potentiellen Partnern nur schwer zu implementieren ist und
- daß Abweichungen vom Pfad des mit gemeinsamen Zielen, gemeinsamer Leitung und gemeinsamer Haftung beschriebenen Idealmodells Unternehmerischer Partnerschaften nicht notwendig zu einem nicht-partnerschaftlichen Kooperationsmodell z.B. mit hierarchischer Struktur führen muß.

Die per Gesetz definierten Rechtsformen geben nur einen formal-juristischen Rahmen vor. Das Prinzip der Vertragsfreiheit kann zu unterschiedlichsten Gestaltungen in Partnerbeziehungen führen, die die hohe Motivation und Identifikation der Partner mit der unternehmerischen Tätigkeit auch bei nicht-gleichgewichtigen Ausprägungen der konstituierenden Elemente von Partnerschaften erhalten und fördern.

### **Literatur**

Müller-Böling, D ; Klandt, H.

Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993.

Steuernagel, W.; Kühn-Leitz, K.

Strategische Allianzen gewinnen an Bedeutung. In: Handelsblatt vom 3.1 1994, S. 12.

## 2. Unternehmerische Partnerschaften in der Praxis

### 2.1. Ein Beispiel Unternehmerischer Partnerschaften

Hans Wille, A. Heinrike Heil

Die Fragestellungen im Bereich Unternehmerischer Partnerschaften sind äußerst vielfältig wie die Beiträge in diesem Buch zeigen. Insofern soll in diesem Artikel ein Beispiel Unternehmerischer Partnerschaften dargestellt werden, das einige Aspekte v.a. aus Praxissicht etwas näher beleuchtet und der Konfrontation mit dem Theorieteil dienen kann. Es wird dabei sicherlich nicht in allen Punkten Übereinstimmung zu den im theoretischen Teil genannten Aussagen bestehen; dies ist aber auch nicht gewünscht. Vielmehr soll dieses Beispiel einige Mosaiksteinchen zum Gesamtbild Unternehmerischer Partnerschaften liefern.

**Motivation für die eingegangenen Partnerschaften** war nicht der bewußte Versuch, verschiedene Qualifikationen (z.B Kaufmann und Ingenieur oder Ingenieur und Ingenieur) zu kombinieren, um in der Gründungsphase nicht allein zu sein oder um das Risiko zu streuen. Vielmehr stand im Vordergrund, wesentliche Know-how-Träger an das Unternehmen zu binden. Dabei sollte bewußt nicht nur das Management beteiligt werden, sondern auch Techniker. Zum anderen sollten aber auch die besonderen Belastungen der Aufbauphase honoriert werden. Aus der damit ausgedrückten Anerkennung sollte eine positive Haltung zum Unternehmen erwachsen. Durch die Partnerschaft sollten und sollen auch künftig eventuell auftretende Durststrecken überwunden werden.

Ein wichtiges Element für die Entscheidung zu Partnern war der besondere Team-Gedanke. Wer in ein Unternehmen eigenes Geld eingebracht hat, handelt automatisch nicht nur als Arbeitnehmer, sondern fühlt sich über seinen eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus - mitverantwortlich für das ganze Unternehmen. Er wird gleichgestellter Kollege, Partner. Dabei spielt es keine Rolle, in welcher Höhe die einzelnen Personen beteiligt sind. Während für den einen 10.000 DM eine nennenswerte Beteiligung ist, liegt dieser Wert bei anderen wohlmöglich wesentlich höher. Wichtig ist in erster Linie, daß der eventuell eintretende Verlust des eingebrachten Betrages für den Beteiligten schmerzlich ist.

Deutlich wird schon hier, daß eine "klassische" Unternehmerische Partnerschaft wie sie in Kapitel 1 beschrieben wird in diesem Fall nicht vorliegt. Sie ist vielmehr zwischen den beiden Extrema Unternehmerische Partnerschaft mit zwei oder mehr Partnern (natürliche Personen), die mit ungefähr gleichhohen Kapitalanteilen haften, Leitungsfunktion (Geschäftsführung, Vertretung) übernehmen und gemeinsame unternehmerische Ziele verfolgen und der Mitarbeiterbeteiligung einzuordnen, da sie sowohl Elemente des einen wie des anderen in sich vereint.

## **Unternehmensstruktur**

Das Unternehmen wurde 1983 als Fachunternehmen für Datenverarbeitungssysteme für den Bereich der Industrieautomation gegründet. Es beschäftigt sich mit der Anwendung der Datenverarbeitung in der Fertigung (CIM), also mit einem High Tech Thema. Seit 1984 konzentriert sich das Unternehmen auf die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb eines Produktionsmanagementsystems. Schwerpunkt des Geschäftes sind die eigene Hard- und Software. Das System wird heute in mehr als 100 Unternehmen (davon 30 im Ausland) eingesetzt. Mit zwei Großunternehmen bestehen OEM-Verträge (diese verkaufen das System unter eigenem Namen).

Ursprünglich wurde das Unternehmen als Familien GmbH gegründet. Zur Finanzierung der Wachstumsphase wurde frühzeitig Venture Capital als Gesellschafter gewonnen. Im Laufe der Jahre sind weitere Gesellschafter hinzugekommen. Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es insgesamt acht Gesellschafter, drei Venture-Firmen und fünf im Unternehmen tätige Partner. Die heutige Rechtsform ist die GmbH. Die fünf in der Firma arbeitenden Partner sind entweder leitend tätig oder sind aufgrund ihrer fachlichen Beiträge Schlüsselpersonen. Im einzelnen sind dies der Firmengründer (Geschäftsführer), Diplom-Physiker (ca. 27% Beteiligung am Stammkapital) sowie der Leiter der Hardware (Geschäftsführer), der Leiter der Software (Prokurist), die Leiterin der Verwaltung (Prokuristin, Ehefrau des Firmengründers) und eine Software-Mitarbeiterin. Diese Partner halten zwischen 12,5 Prozent und 1,25 Prozent, zusammen 23 Prozent am Stammkapital.

Es erscheint wichtig, daß die unternehmerische Aufgabe der Gesellschafter, die grundsätzliche Entwicklung des Unternehmens mitzugestalten, sehr sauber von den Managementaufgaben getrennt wird. Praktisch bedeutet dies, daß die Jahres-Planung, also die strategischen Entscheidungen von den Gesellschaftern mitgetragen wird, während Entscheidungen über operative Maßnahmen (Investitionen, Neueinstellungen etc.) im Rahmen der Jahresplanung vom Management getroffen werden.

## **Personen und ihr Umfeld - Auswahl der Partner**

Schon frühzeitig wurde ein alter Bekannter des Firmengründers als Partner gewonnen. Beide kannten sich als Kollegen aus ihrer gemeinsamen Tätigkeit in einer anderen Firma. Er war vorher als beratender Ingenieur ebenfalls leitend tätig und ist heute für die Hardwareentwicklung verantwortlich. Auf die Software-Mitarbeiterin trifft das zu, was vorher als eine wichtige Motivation für die Partnerschaft genannt worden ist: die Honorierung der besonderen Belastungen der Aufbauphase und die Bindung besonderen Know Hows an das Unternehmen. Sie ist als Mitarbeiterin in der Softwareentwicklung eingestellt worden und hatte bei der Entwicklung des Systems besondere Belastungen auf sich genommen. Sie besaß seinerzeit das gesamte System-Know How aus dem Bereich der Software. Beide Partner verkörperten sozusagen das technische Know How des Unternehmens und sollten aus diesem Grunde stärker an das Unternehmen gebunden werden.

Ähnliche Überlegungen spielten eine Rolle bei der Entscheidung, dem Leiter der Software-Entwicklung die Beteiligung anzubieten. Die Leiterin der stark wachsenden Verwaltung wurde einvernehmlich mit den Venture-Firmen mit Prokura ausgestattet und am Gesellschaftskapital beteiligt.

Es wird deutlich, daß die heutigen Partner dem Firmengründer entweder schon vorher bekannt waren, so daß er schon einigermaßen einschätzen konnte, inwieweit sie in das Unternehmen passen würden, oder daß sie als Mitarbeiter im Unternehmen begonnen haben. In diesem Fall stellte sich im Laufe ihrer Mitarbeit heraus, daß sie zum Unternehmen passen und eine Beteiligung wünschenswert wäre.

Vor einigen Jahren kam der Wunsch auf, für den Vertrieb einen entsprechenden Partner zu gewinnen, da im Unternehmen bis dahin kein Spezialist für den Vertrieb beschäftigt war. Dies wurde von den Venture-Firmen angeregt. Über eine Anzeige in einschlägigen Zeitungen und Zeitschriften wurde gesucht. Es fand sich auch ein entsprechender Kandidat. Leider stellte sich jedoch nach einiger Zeit heraus, daß dieser das in ihn gesetzte Vertrauen durch unseriöse Geschäftspraktiken mißbraucht hatte. Ein zweiter Versuch scheiterte nach drei Jahren. Zwar waren gewisse Fähigkeiten vorhanden, doch war man sich einig, daß die angestrebte Geschäftsführerposition nicht möglich war. Gerade aus diesen beiden Fällen wird deutlich, wie wichtig neben der fachlichen Qualifikation der Partner ihre "menschliche Qualifikation" ist. Ihre eigenen Werte müssen mit denen im Unternehmen gelebten Werten übereinstimmen oder wenigstens harmonieren.

Die Skepsis, die jeweils schon bei Beginn der Zusammenarbeit vorhanden war, wurde letztlich bestätigt. Es fehlte beiden Personen gegenüber das Grundvertrauen, das Voraussetzung jeglichen menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens ist. So waren Zugeständnisse gemacht worden; man hatte es trotzdem miteinander versucht. Von der heutigen Warte her betrachtet, zeigt dies deutlich, daß für eine Partnerschaft, die auf Dauer eingegangen wird, Vertrauen eine unbedingte Notwendigkeit ist. Hier dürfen keine Abstriche gemacht werden. Es ist deshalb schwierig, über eine Zeitungsanzeige einen Partner zu finden. Was bei Mitarbeitern üblich ist, kann auf Partner nicht angewendet werden. Deshalb soll dieser Weg auch in Zukunft nicht mehr beschritten werden.

Kommt man nochmals auf die Persönlichkeit der Partner zurück, so sind folgende Kriterien von besonderer Bedeutung:

- Arbeitshaltung,
- formale Qualifikation sowie
- charakterliche Eigenschaften/allgemeines Verhalten.

Eingestellt werden aus einer gewissen Grundphilosophie heraus oftmals Berufsanfänger, bei denen es sicherlich auf den Abschluß, die Noten und auch die Studiendauer ankommt. Die Erfahrung lehrt jedoch, daß die zukünftigen Mitarbeiter v.a. in die bestehende Unternehmenskultur passen müssen. Ihre Haltung zur Arbeit,

zum Geschäft muß stimmen Gerade bei der Softwareentwicklung sind bei Aufträgen große Freiräume vorhanden. Diese dürfen nicht falsch ausgenutzt werden. Verantwortung gegenüber der eigenen Aufgabe muß übernommen werden. All diese Aspekte sind auch bei der Auswahl der Partner von Bedeutung Der Aufbau eines Unternehmens ist stark mit dem Bestreben verbunden, eine spezifische Unternehmenskultur zu entwickeln. So erfolgte die Auswahl der Mitarbeiter, die später Partner geworden sind, fast automatisch unter dem Gesichtspunkt, daß sie sich harmonisch in die Mannschaft eingliedern. D.h. bei der Auswahl spielten neben der fachlichen Qualifikation die charakterlichen Eigenschaften eine wesentliche Rolle Bei der fachlichen Qualifikation bzw. dem Ausbildungsniveau zeigt sich, daß die bisherigen Partner ausnahmslos einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluß besitzen, während die Kandidaten, die nicht in die Partnerschaft aufgenommen worden sind, nur eine mittlere Ausbildung, jedoch einschlägige praktische Erfahrung besaßen. Es kann jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß Praktiker nicht in diese Partnerschaft passen, denn vier der fünf Partner sind eher fachlich orientiert und motiviert im Gegensatz zum "Typ des Managers" des Gründers. Vielmehr dürfen in der Geschäftsauffassung, also den Werten Solidität und Seriosität keine Verhaltensunterschiede bestehen. Die Gründe für die gescheiterten Versuche, Partner extern zu finden, sind - wie beschrieben - in diesem Bereich zu finden.

Natürlich hat es seit Bestehen der Partnerschaft auch **Konflikte** gegeben. Sie ergeben sich aus der unterschiedlichen Denkweise, Interessenlage oder auch Grundmotivation sowie aus der nervlichen Belastung im Tagesgeschäft. Solche Konfliktsituationen belasten in ganz ungewöhnlicher Weise. Um mit den betroffenen Partnern eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fortzusetzen, kann man nicht einfach darüber hinweggehen. Man muß andererseits damit rechnen, daß eine harte Haltung zur Beendigung der Partnerschaft führen kann In diesem Fall kann man sich jedoch nur für das konsequente Austragen des Konfliktes entscheiden, d. h. man muß die Situation bereinigen. Konflikte, denen man ausweicht und die damit ungelöst bleiben, können letztlich angesammelt zu gravierenden Problemen führen, gravierenderen als wenn sie unverzüglich gelöst worden wären.

## **Erfolg**

Bei der **Bewertung dieser Partnerschaft** stellt sich die Frage, ob die Erwartungen erfüllt worden sind, bzw. ob die erwarteten Effekte eingetreten sind Die Anteilnahme an der Entwicklung des Unternehmens ist sehr hoch. Sie drückt sich durch eine entsprechende Einsatzbereitschaft aus. Die erwarteten Verhaltensweisen sind eingetreten. Mögliche Probleme wie zunehmende Managementaufgaben mit wachsender Mitarbeiterzahl, Unverträglichkeiten unter den Partnern sind in der relativ kurzen Lebensdauer des Unternehmens nicht aufgetreten. Schwierigkeiten durch die verschiedenen hohen Beteiligungen bestehen nicht. Unterschiedliche Positionen, die gelegentlich eingenommen wurden, konnten nach ausgiebigen Diskussionen zum Konsens geführt werden Der Firmengründer konnte sich ohne Probleme in wesentlichen Punkten durchsetzen, so daß Mehrheitsentscheidungen oder gar Kampfabstimmungen bis dato nicht notwendig waren.

Kandidaten für eine Partnerschaft wurden zunächst als Mitarbeiter beschäftigt. Kandidaten, die ungeeignet waren, wurden entweder gebeten, das Unternehmen zu verlassen, oder konnten als Mitarbeiter bleiben, ohne Partner zu werden.

Zusammenfassend kann man festhalten, daß man Partner i.d.R. wohl im eigenen Unternehmen findet bzw. sie schon vorher kennt, man sucht sie nicht. Bezogen auf die Person bzw. Persönlichkeit gilt, daß die formale Qualifikation Grundvoraussetzung ist. Wesentlich bedeutender für eine Partnerschaft ist jedoch die "menschliche Qualifikation".

Die aus der Praxis gewonnenen Erfahrungen zu Unternehmerischen Partnerschaften sind abschließend nochmals in zehn **Thesen** zusammengefaßt:

1. Fachliche Ergänzung ist günstiger als die Kumulation gleichartigen fachlichen Könnens.
2. Die Partner müssen dasselbe Verständnis vom Geschäft haben (CI).
3. Die charakterliche Eignung ist wichtiger als die fachliche.
4. Die Partner müssen menschlich harmonieren
5. Homogene Ausbildungs- und Verhaltensstrukturen erleichtern das Zusammenwachsen.
6. Die Notwendigkeit, Führungsanspruch durch Führungsqualität zu rechtfertigen, ist in unternehmerischen Partnerschaften wesentlich stärker ausgeprägt als in normalen Vorgesetztenverhältnissen.
7. Dem Hereinholen eines neuen Partners sollte unbedingt eine längere Phase des Kennenlernens vorausgehen.
8. Man findet neue Partner unter den Menschen, die man kennt.
9. Jeder Mitarbeiter ist ein potentieller neuer Partner.
10. Konflikte dürfen nicht schwelen. Wenn sie sich nicht beilegen lassen, müssen sie notfalls mit aller Konsequenz und Härte ausgetragen werden.



---

## **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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

Als problematisch erweist sich, daß in der Praxis Unternehmerische Partnerschaften<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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,<sup>5</sup> 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 Unternehmungsgründungen 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>

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.

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

\*) 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

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

<b>Unternehmungs-Umfeld</b>	
<b>Kontext</b> generelles Umsystem	<b>Infrastruktur</b> 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 *	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
		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	
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 Raum<sup>8</sup> 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/Hunsdick	1987	keine Angabe	67 Unternehmungen
2	Hunsdick	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: Unternehmensgründung<sup>9</sup> (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.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> 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

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

<sup>10</sup> 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%
Unternehmens-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.<sup>11</sup>

### 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.

<sup>11</sup> 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-/Bekanntnenkreis (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:*<sup>12</sup>

- 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]

<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> Einzig der Teilbereich der Information und Kommunikation ist in einer Studie in geringem Umfang beleuchtet worden. Einzelgründungen sind diesbezüglich wesentlich weiter erforscht. Bei

<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> Ähnliche Schwerpunktsetzungen, nämlich bei Standort und Märkte, zeichnen sich ab.

<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> 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 Gründungsidee (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

<sup>15</sup> 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 technologisch orientierten 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 Unternehmensumfeld 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.



## **2.3. Partnerschaftsunternehmer versus Einzelunternehmer im Planspiel**

**Heinz Klandt**

2.3.1. Einführung

2.3.2. Das zugrundegelegte Planspiel

2.3.3. Empirische Basis

2.3.4. Empirische Daten Einzel- versus Partnerunternehmer

2.3.5. Zur Validität des Planspiels

2.3.6. Schlußbemerkung

Literatur

Anhang 1: Einleitende Bemerkungen zum Planspiel "EVA"

Anhang 2: Entscheidungsblätter

### 2.3.1. Einführung

Eines der zentralen Problemfelder der traditionellen Entrepreneurship-Literatur ist die Beschäftigung mit der Unternehmerperson.<sup>1</sup> Typischerweise geht die Wissenschaft dabei vom einfachsten Fall, dem Einzelunternehmer aus. Der komplexere Fall der Partnerschaftsunternehmung findet dagegen nur ausnahmsweise Beachtung.

In Studien, die auf partnerschaftliche Unternehmungen ausgerichtet sind, entstehen neue Qualitäten von Fragestellungen bei der Auseinandersetzung mit den Rollenträgern der Unternehmernaufgabe, etwa Überlegungen zur Entstehung von Partnerschaften in der Unternehmung, zum aufgabenteiligen Zusammenwirken der Mitglieder einer solchen Partnerschaft, den "Kosten" partnerschaftlichen Interagierens (Kommunikationszeiten) etc.

Einige wenige Untersuchungen, die bisher vorliegen, weisen darauf hin, daß Partnerschaftsgründungen erfolgreicher sein können als Einzelgründungen.<sup>2</sup> Dieses dürfte insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen, bei denen eine frühzeitige Aufteilung von Aufgaben in der Unternehmensspitze wichtig ist, zutreffen. Einen Überblick über empirische Ergebnisse zu Partnerschaftsunternehmungen gibt Müller-Böling.<sup>3</sup>

Nun zu einigen Bemerkungen über die hier gewählte Methodik empirischer Forschung. In den Wirtschaftswissenschaften wird üblicherweise mit Feldforschungsansätzen operiert; der Wissenschaftler geht zu Managern und Unternehmungen in ihrem realen Umfeld, befragt und beobachtet sozusagen vor Ort in der Arbeitswelt der Praktiker. Nur ausnahmsweise werden wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen in einem Laborumfeld, d.h. mit standardisierten und damit wiederholbaren Bedingungen praktiziert.

Empirische Forschungsarbeiten sind insbesondere auf die kausale Analyse von Beziehungszusammenhängen ausgerichtet. In diesem Zusammenhang wird in der Wissenschaftstheorie oft als Bedingung für eine Kausalanalyse die Durchführung von Laborexperimenten gefordert. Das heißt unter den standardisierten Bedingungen eines Laborumfeldes sollen eine oder mehrere unabhängige Variablen von Forschern bewußt manipuliert werden, um bezogen auf eine abhängige Variable mit einiger Zuverlässigkeit eine etwaige kausale Folge prüfen zu können. Insbesondere die sozialwissenschaftliche Artefact-Forschung hält zwar auch experimentellen Labordesigns Unzulänglichkeiten entgegen, die sich gerade aus der Künstlichkeit der Situation her ergeben. Nichtsdestotrotz ist es im Sinne einer methodischen Vielfalt und den Kompensierungsmöglichkeiten der

---

1 Vgl. Klandt, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach 1984; Klandt, H.: Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle, W. K. M.; Winkler, F. M. (Hrsg.): Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagements München 1990, S. 29-43.

2 Vgl. z.B. Klandt, H., Kirschbaum, G.: Software- und Systemhäuser: Strategien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase, GMD-Studie Nr. 105, St. Augustin 1987, S. 85-87.

3 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.

Schwächen jeder einzelnen methodischen Vorgehensweise sinnvoll, die gegebene Vielzahl von Felduntersuchungen durch Laborforschungen experimenteller und nicht-experimenteller Art zu ergänzen.

Computergestützte Planspiele bieten im betriebswirtschaftlichen Bereich Möglichkeiten, quasi Laborbedingungen herzustellen, die bisher noch nicht im wünschenswerten Umfang von der Forschung genutzt werden. Die hier vorgelegte Untersuchung arbeitet mit einem solchen Ansatz.

Andererseits ist es aber auch wichtig, empirische Forschungsmethodik an die Methodik der Simulationsentwicklung speziell im Sinne der empirischen Validierungen von Planspielen heranzutragen;<sup>4</sup> die Methodik der Simulation und die Methodik empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung sollten sich also gegenseitig bereichern. Das Spektrum der Möglichkeiten ist hinsichtlich dieser Bereicherung bei weitem nicht ausgenutzt, das spezielle methodische Instrumentarium bislang auch eher unzulänglich entwickelt.

### 2.3.2. Das zugrundegelegte Planspiel

Im Projektbereich Gründungsforschung der Universität Köln, der 1974 von Norbert Szyperski ins Leben gerufen wurde, wurde 1986 bis 1988 im Rahmen eines DFG-Projektes die Basisversion eines Planspiels zur Simulation der Gründungs- und Frühentwicklungsphase einer Unternehmung entwickelt.<sup>5</sup> Dieses Planspiel wurde in der Folge im Rahmen von rd. 85 Planspielveranstaltungen mit 1.200 Teilnehmern eingesetzt.

Das typische Leitbild der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ist die Welt der gereiften und großen Unternehmen. Die daraus abgeleitete Aufgabenstellung, auf die die betriebswirtschaftliche Ausbildung überwiegend abzielt, bezieht sich vorzugsweise auf die strategische Perspektive der Vorstands- und Stabebene in dieser Gruppe von Unternehmungen. Das hier eingesetzte Planspiel EVa entwickelt dazu eine Gegenwelt: Es wird die Gründungs- und Frühentwicklungsphase eines mittelständischen Unternehmens simuliert. Hierbei wird von einer Einheit der Unternehmeraufgabe im Sinne von Leitung und Eigentum ausgegangen, die vielfältig und breit angelegt ist.

Basierend auf Analysen des Denkpsychologen Dörner<sup>6</sup> versucht dieses Planspiel, typische Charakteristika der qualifizierten Berufsaufgabe eines Gründungsunternehmers beim Start und in der Frühentwicklungsphase seines Unternehmens zu simulieren. Die Unternehmeraufgabe kann wahlweise in diesem Planspiel von einem Einzelunternehmer (Einzelspieler) oder von Partnerschaftsunternehmen (Spiel in kleinen Gruppen von zwei bis vier Personen) wahrgenommen werden.

4 Vgl. Harbordt, S.: Computersimulation in den Sozialwissenschaften, Band 1 und 2, Reinbek 1974.

5 Vgl. Klandt, H.: "EVa". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993 sowie Szyperski, N.; Klandt, H.: Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel. In: Szyperski, N.; Roth, P.: Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 110-123.

6 Vgl. Dörner et al. (Hrsg.): Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern-Stuttgart-Wien 1983.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die Struktur des Planspiels, weist dieses als ein generelles Unternehmensplanspiel aus und hält wichtige Eigenschaften dieses Planspiels fest:

- \* Simulation der Gründungs- und Frühentwicklungsphase bei einer überschaubaren Unternehmensgröße.
- \* "EVA" beinhaltet eine Vielfalt von Entscheidungsbereichen: Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Finanzierung, Standortwahl und Informationsmanagement.
- \* Gegeben ist ebenfalls eine große Breite des Leistungsbereichs: sowohl Handel als auch Herstellung als auch Dienstleistungen.
- \* Es wurde in dem Planspiel Wert darauf gelegt, neben quantitativen Entscheidungsproblemen auch qualitative Entscheidungsmöglichkeiten vorzugeben. Letzteres bezieht sich z.B. auf Fragen der Standortwahl und auf einige Personalaspekte. Somit ergibt sich auch eine Herausforderung an die Entwicklung und den Einsatz der unternehmerischen Intuition; das Planspiel ist also bewußt nicht als eine Anleitung zur akademischen Rechenakrobatik angelegt!
- \* Es werden strategische und operationale Entscheidungsebenen angesprochen, was sich u.a. darin ausdrückt, daß die Entscheidungen monatlich (und nicht wie üblicherweise bei Planspielen meist halbjährig oder ganzjährig) erfolgen. Insgesamt werden daher eine Vielzahl von Entscheidungsperioden (nämlich 37) gespielt.
- \* Die oben angesprochene Vielzahl von Entscheidungsbereichen drückt sich auch in einer hohen Zahl möglicher Entscheidungen aus; pro Periode sind dies 100 und mehr, d. h. rd. 4.000 Entscheidungsmöglichkeiten im Gesamtspiel.
- \* Um einen relativ großen Grad an Realismus zu erreichen, wurden auch wichtige steuerliche Rahmenbedingungen (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Lohnsteuer, Kirchensteuer) in die Simulation einbezogen, ebenso wie ein realistisches betriebswirtschaftliches Rechnungswesen nach BiRiLiG, das neben den üblichen handels- und steuerrechtlichen Abschlüssen auch die Möglichkeit der Anforderung von betriebswirtschaftlichen Abschlüssen, (unter Einschluß kalkulatorischer Größen wie Eigenkapitalverzinsung) beinhaltet.
- \* Des Weiteren wurde eine Annäherung an eine reale Entscheidungssituation dadurch versucht, daß die Spieler einem erheblichen Zeitdruck ausgesetzt werden; es wird eine Vielzahl von Monaten (insgesamt 37, also die drei Frühentwicklungsjahre) in 1,5 Tagen gespielt.

\* Basisinformationen werden durch das System ohne Anforderung von Seiten der Spieler gegeben; diese Informationen sind allerdings bewußt knapp gehalten. Zusatzinformationen müssen vom Spieler bei einem Marktforschungsunternehmen bzw., was die internen Daten betrifft, beim Steuerberater angefordert und bezahlt werden.

Das Planspiel läuft typischerweise wie folgt ab:

Im Vorfeld werden den Spielern Erstinformationen in schriftlicher Form zugänglich gemacht. Es folgt ein Einführungsabend, der etwa zwei Stunden dauert und der neben einem Einführungsvortrag des Spielleiters das Verteilen weiterer Basisinformationen beinhaltet. Außerdem wird dem Spieler eine erste Möglichkeit gegeben, zusätzliche Informationen gegen entsprechendes Entgelt vom Spielleiter zu erwerben.

In der Folge haben die Spieler am gleichen Abend oder am Morgen vor dem Spielbeginn in häuslicher Arbeit ein Gründungs- und Frühentwicklungskonzept, einen Geschäftsplan, Strategien und Taktiken zu entwickeln. Der eigentliche Spieltag umfaßt dann einen Zeitraum von rd. zehn Stunden. Die Startentscheidungen erster und zweiter Teil werden unter Betreuung des Spielleiters in den Computer eingegeben und in der Folge die Entscheidungen der Frühentwicklungsphase in Eigenregie durch die Spieler.

Die Eingabearbeit erfolgt über Entscheidungsblätter. Die Rückmeldung des Systems geschieht ebenfalls üblicherweise über Papier: den Ausdruck. Eine Ausgabe über den Bildschirm ist möglich, wird aber den Spielern wegen der besseren Dokumentation und Nachvollziehbarkeit nicht empfohlen.

Eine Auflistung der Entscheidungsmöglichkeiten ist im Anhang des Beitrages vorzufinden (Entscheidungsblätter).

### 2.3.3. Empirische Basis

Wie bereits eingangs erwähnt, wurde dieses Planspiel bis zum April 1994 in rund 85 Planspielveranstaltungen mit rund 1.200 Teilnehmern durchgeführt. Die Tabellen basieren allerdings nur auf Teilauswertungen dieser Daten.

<b>Spieler des Planspiels "EVA": Berufsgruppen</b> (jeweils dominante Berufsaktivität)		
	absolut	in %
Studenten/Auszubildende	324	60,8
Angestellte		
- kaufmännische	41	7,7
- F&E	56	10,5
Führungskräfte	32	6,0
Unternehmer, Freiberufler	55	10,3
andere	25	4,7
valide Fälle	533	100
fehlende Werte	19	

Abb. 1: Spieler des Planspiels "EVA": Berufsgruppen

Abbildung 1 weist aus, daß rund 60% der Teilnehmer Studenten sind, und zwar der Universität zu Köln, Universität Bochum, Universität Dortmund, Freie Universität Berlin und Technische Universität Berlin, Wirtschaftsuniversität Wien, Bodö Graduated Business School, Hong Kong Polytechnic, Universität Autonoma Barcelona und der Fachhochschulen Lüneburg und Bochum

Das Planspiel wurde auch außerhalb der universitären Ausbildung in Kooperation mit Industrie- und Handelskammern, Sparkassen, Gewerbeförderungseinrichtungen und Technologiezentren eingesetzt; es wurde mit kaufmännischen und wissenschaftlichen Angestellten, Führungskräften, selbständigen Unternehmern und Freiberuflern durchgeführt, daher sind rund 40% der Spieler nicht aus dem Hochschulbereich. Zum Kreis der Spieler gehören gleichermaßen Handwerker, wie Unternehmensberater, Kreditsachbearbeiter aus dem Firmenkundengeschäft sowie Geschäftsführer von Softwarehäusern.

Die folgende Abbildung 2 zeigt die Komplexität der zugrundeliegende Datenbasis und den relativ aufwendigen Aufbereitungs- und Verarbeitungsweg der Daten.

# "Eva" Auswertungsdateien 1. Stufe

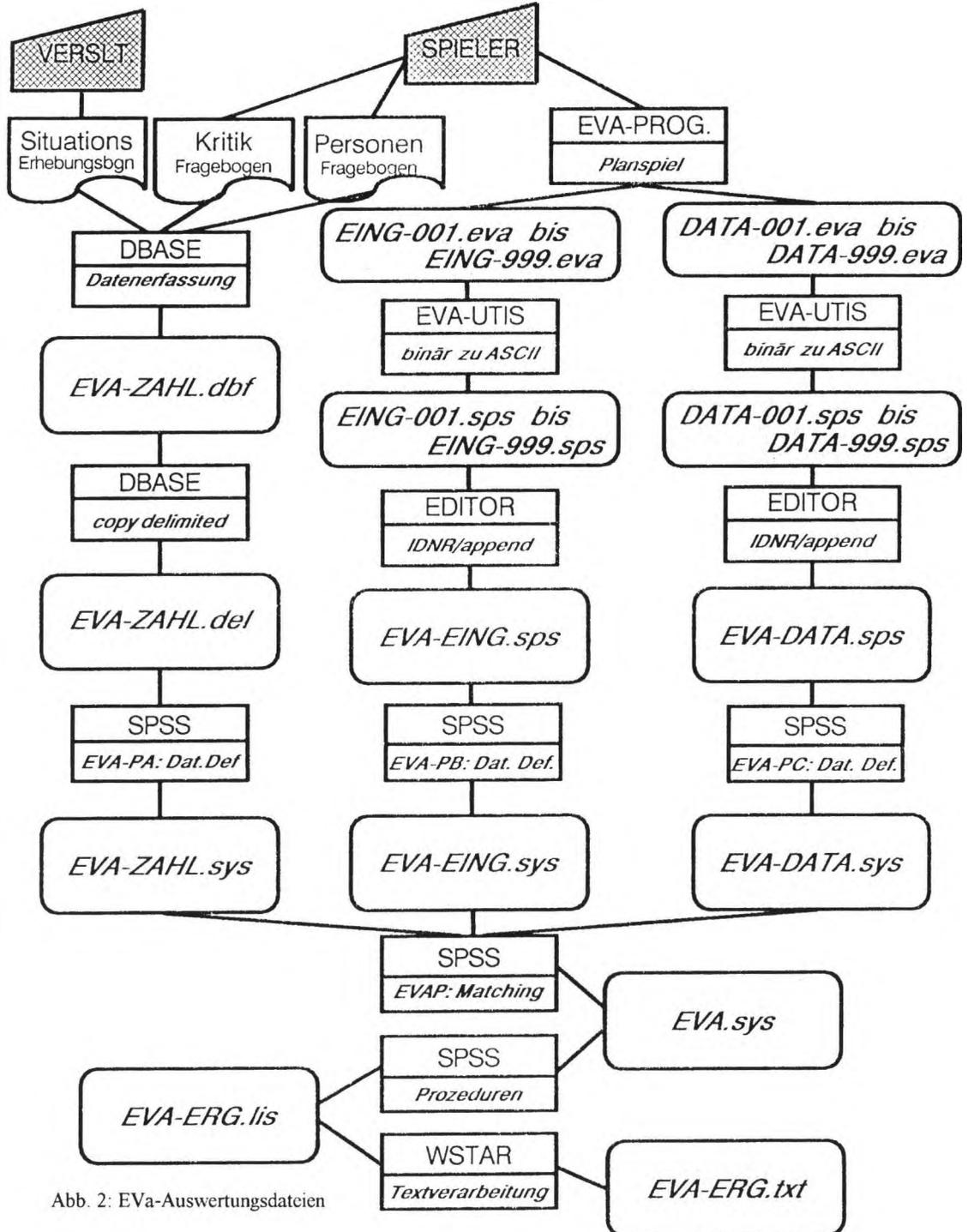


Abb. 2: EVa-Auswertungsdateien

Es gibt zwei Datenquellen in der Erhebungsarbeit: das eine ist der Spielleiter oder Versuchsleiter. Er füllt einen Situationserhebungsbogen pro Planspielveranstaltung aus und beschreibt neben Ort und Zeit die Art des Ablaufs, die Art der Eingriffe des Spielleiters, das technische und räumliche Umfeld sowie schließlich die Spielergebnisse und Abschlußzeiten.

Die zweite Datenquelle sind die Spieler selber. Den Spielern werden zwei Fragebögen vorgelegt, einer zu Beginn des Spieles und ein weiterer nach Abschluß des Spieles. Der erstgenannte bezieht sich auf Aspekte der Person und umfaßt auch Fragen nach der Berufssituation, Fragen nach Motiven, Alter und Geschlecht und im Falle der Selbständigkeit auch nach der Art und nach dem Erfolg dieser beruflichen Selbständigkeit. Der zweite Fragebogen bezieht sich - nach Abschluß des Spieles - auf eine Beurteilung des Planspieles, fragt nach Verbesserungswünschen, nach Erfahrungen mit anderen Planspielen etc.

Schließlich werden durch die Computer jeweils automatisch einerseits die getroffenen Entscheidungen protokolliert (rd. 4.000 Entscheidungsvariablen im Gesamtspiel) und andererseits wichtige Aspekte des Systemzustandes des Spieles, d.h. insbesondere auch diverse Erfolgsindikatoren des Spielerfolgs festgehalten. Auf den technischen Weiterverarbeitungsvorgang soll hier nicht näher eingegangen werden.

#### 2.3.4. Empirische Daten Einzel- versus Partnerunternehmer

An dieser Stelle muß daraufhingewiesen werden, daß der Begriff "Partnerunternehmer" hier so verstanden worden ist, daß es sich um Spieler handelt, die das Planspiel in Zweier-, Dreier- oder Vierergruppen durchgeführt haben; es ist also nicht nach der Partnerschaft in der Realität gefragt, sondern nach der Partnerschaft im Planspiel.

<b>Einzel versus Partner: Spiele und Spieler</b>		
	Anzahl Spieler	Anzahl Spiele
Einzelspieler	222	222
Gruppen	330	157
- 2er Gruppen	282	141
- 3er Gruppen	44	15
- 4er Gruppen	4	1
insgesamt	552	379
Missing	1	0

Abb. 3: Einzel versus Partner: Spiele und Spieler

Die Abbildung 3 zeigt, daß neben den 222 Einzelspielen, 141 Spiele mit 282 Spielern in Zweiergruppen und darüber hinaus 15 Spiele in Dreiergruppen sowie ein Spiel in einer Vierergruppe durchgeführt wurden.

Damit kommen wir zu Aspekten des Vergleiches des Spielverhaltens von Partnerspielern und Einzelspielern.

SUSTART0	Summe aller getroffenen Startentscheidungen
SUEIN0	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung alle Perioden
SUEIN1	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 1. Jahr
SUEIN2	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 2. Jahr
SUEIN3	Summe Entscheidungen Personaleinsatzänderung 3. Jahr
SUPERS0	Summe alle Personalentscheidungen alle Perioden
SUPERS3	Summe alle Personalentscheidungen 3. Jahr
FINANL0	Finanzanlageentscheidungen alle Perioden
FINANL2	Finanzanlageentscheidungen 2. Jahr
SKONTI2	Skontientscheidungen 2. Jahr
MARKTPR0	Marktprognoseentscheidungen alle Perioden
MARKTPR1	Marktprognoseentscheidungen 1. Jahr
MARKTPR3	Marktprognoseentscheidungen 3. Jahr
BWLBIL0	Entscheidungen bwl. Jahresabschluß alle Perioden
BWLBIL2	Entscheidungen bwl. Jahresabschluß 2. Jahr

Abb. 4: Erläuterung der Beurteilungskriterien

Bezogen auf die Startsituation, also die Gründungsphase, zeigen Einzelspieler eine leicht größere Entscheidungshäufigkeit als der Partnerspieler, worin sich eventuell eine etwas stärkere Unsicherheit des Einzelspielers gerade in der sehr offenen Startsituation ausdrückt (vgl. Abb. 5).

Wesentlich gravierender ist allerdings der Unterschied im Spielverhalten bezogen auf die Personalentscheidungen im Laufe des Gesamtspiels (vgl. Supers0 und Supers3 für die Summe der Personalentscheidungen im Laufe des Gesamtspiels über das ganze Spiel hinweg bzw. im dritten Spiel) sowie insbesondere der "Einsatz von Mitarbeitern", der von den Partnerspielern besonders rege genutzt wird. Möglicherweise regt die Gruppensituation verstärkt zur Auseinandersetzung mit den Sozialaspekten im Spiel an.

Daneben zeigt sich auch, daß Partnerspieler häufiger finanzielle Entscheidungen treffen; Skontientscheidungen jedoch weniger häufig als die Einzelspieler. Schließlich weicht das Verhalten zwischen Einzelspielern und Partnerspielern im Bereich des Informationsmanagements ab, speziell bezogen auf die Anforderung von Marktprognosen sowie bei den Anforderungen betriebswirtschaftlicher Bilanzen. Partnerspieler gewinnen vermutlich in der Partnerschaft eine größere Informationssicherheit und fordern daher nicht zusätzliche Informationen in dem Maße an, wie dieses Einzelspieler tun

Einzel versus Partner und Spielverhalten					
Entscheidungsvariablen (-gruppe)	Einzel-spieler	Partner-spieler	Pears Korr.	Sign lseitig	n
SUSTART0	5,5	4,8	-0,19	**	206
SUEIN0	29,9	47,2	0,25	***	206
SUEIN1	14,7	20,1	0,18	**	206
SUEIN2	10,4	15,3	0,17	**	206
SUEIN3	4,7	11,7	0,26	***	206
SUPERS0	84,6	106,6	0,18	**	206
SUPERS3	15,0	25,1	0,21	**	206
FINANL0	4,3	6,5	0,17	**	206
FINANL2	1,7	2,7	0,17	**	206
SKONTI2	0,5	0,2	-0,17	**	206
MARKTPR0	4,4	3,1	-0,17	**	206
MARKTPR1	1,3	0,6	-0,18	**	206
MARKTPR3	1,0	0,5	-0,19	**	206
BWLBIL0	3,5	2,1	-0,19	**	206
BWLBIL2	1,3	0,7	-0,18	**	206

Legende: 0 = alle Perioden      \*\*      <= 0,01  
 1 = 1. Jahr                      \*\*\*      <= 0,001  
 2 = 2. Jahr  
 3 = 3. Jahr

Abb 5: Einzel versus Partner und Spielverhalten

Es bleibt festzuhalten, daß in den meisten Bereichen (also Beschaffung, Marketing, Produktion) keine gravierenden Verhaltensunterschiede festzustellen sind, Partnerspieler aber insbesondere im Personalbereich eine wesentlich größere Zahl von Entscheidungen treffen. Die Gründe für die genannten Verhaltensunterschiede wurden bisher nicht näher erforscht.

Interessant ist im Kontext dieses Beitrages aber insbesondere die Frage, ob Einzel- oder Partnerunternehmen im Planspiel erfolgreicher sind. Zur Definition des Spielerfolges werden die in der folgenden Abbildung aufgeführten Indikatoren benutzt

Ausgewählte Indikatoren des Spielerfolges	
Variablenname	Bedeutung
SPIELE	begonnene Spiele
PLEITEN	Anzahl von Konkursen
PLEITE1	erstmaliger Konkurs in Periode # ...
PERIODE	höchste erreichte Periode in verfügbarer Zeit
GEWGES	gesamter erzielter Gewinn nach Steuern
GESUMSU	kumulierter Umsatz über alle Perioden
GESUM1	Umsatz im ersten Jahr
GESUM2	Umsatz im zweiten Jahr
GESUM3	Umsatz im dritten Jahr

Abb. 6: Ausgewählte Indikatoren des Spielerfolges

Die Analyse der Beziehung zwischen Einzelspieler und Partnerspieler und dem Spielerfolg zeigt, daß Einzelspieler mehr Spiele beginnen. Diese Aussage ist allerdings im Hinblick der Funktion als Erfolgsindikator etwas ambivalent, da der Grund für den Beginn eines neuen Spieles sowohl der vorhergehende Konkurs als auch die vorhergehende erfolgreiche Bewältigung eines Spieles sein kann. Eindeutiger ist die erfolgsbezogene Interpretation im Hinblick auf die Variable "Pleiten": Partnerspieler machen im Rahmen dieses Planspiels nur halb so oft Konkurs wie Einzelspieler! Der Zeitpunkt des ersten Konkurses unterscheidet sich zwischen Einzelspielern und Partnerspielern nicht

Einzel versus Partner und Spielerfolg					
Erfolgsindikator	arithmetisches	Mittel	Pears.	Sign.	n
	Einzelspieler	Partnerspieler	Korr.	1seitig	
SPIELE	1,5	1,3	-0,13	**	52
PLEITEN	0,7	0,3	-0,21	***	50
PLEITE1	13,9	13,0	-0,05	n.s.	14
PERIODE	30,1	33,8	0,19	***	52
GEWGES	349TDM	562TDM	0,32	***	41
GESUM1	898TDM	1.104TDM	0,18	**	20
GESUM2	1.673TDM	1.722TDM	0,02	n.s.	20
GESUM3	1.560TDM	1.443TDM	-0,05	n.s.	20
GESUMSU	4.132TDM	4.268TDM	0,03	n.s.	20

Legende: \* <= 0,05      \*\* <= 0,01      \*\*\* <= 0,001

Abb. 7: Einzel versus Partner und Spielerfolg

Aufgrund der Vielzahl der vorgegebenen Planspielperioden ist es so, daß nicht alle Spielgruppen mit dem Planspiel fertig werden, wenn dieses auch nur auf einen geringen Teil der Spieler zutrifft. Im Durchschnitt schaffen Einzelspieler rd. 30 Perioden, während Partnerspieler fast 34 Perioden erreichen, also auch hier etwas erfolgreicher sind. Besonders wichtig ist der Erfolgsindikator der Gesamtgewinne über alle Perioden. Hier wird sehr deutlich, daß Einzelspieler mit 349.000 DM im Durchschnitt wesentlich weniger Erfolg verzeichnen können als Partnerspieler mit 562.000 DM. Es ist allerdings zu bemerken, daß bei einer pro Kopf-Zurechnung des Gesamtgewinns die Rechnung für die Einzelspieler besser aufgeht als für die Partnerspieler.

Hinsichtlich der erzielten Umsätze ist die Entwicklung entlang der Zeitachse etwas unterschiedlich. Zunächst übertreffen die Partnerspieler signifikant die Einzelspieler (1. Spieljahr). In der Folge sind die Unterschiede nicht mehr signifikant. Es ist aber von der Entwicklungstendenz festzuhalten, daß der Einzelspieler auch im 2. Spieljahr etwas unter dem Partnerspieler in seinen Umsätzen liegt, das Verhältnis sich aber im 3. Spieljahr zugunsten des Einzelspielers umkehrt.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß Partnerspieler durchaus im Rahmen des Planspiels erfolgreicher spielen, insbesondere deutlich weniger Konkurse machen und einen höheren Gewinn erzielen, der sich allerdings bei einer pro Kopf-Zurechnung relativiert.

### 2.3.5. Zur Validität des Planspiels

Bezüglich der ermittelten und referierten Ergebnisse im Planspielkontext stellt sich die Frage ihrer Aussagekraft bzw. Übertragbarkeit auf die Realität. D.h. wie weit ist die unternehmerische Aufgabe im Planspiel vergleichbar mit der Unternehmeraufgabe in der Realität eines Unternehmens. In diesem Sinne wird die Frage nach der Validität des eingesetzten Planspiels bzgl. der Forschungsfrage nach der Erfolgsrelevanz einer Unternehmerischen Partnerschaft für den Erfolg gestellt. Die folgende Abbildung gibt eine Grundidee der Validierungsvorstellungen für das Planspiel.

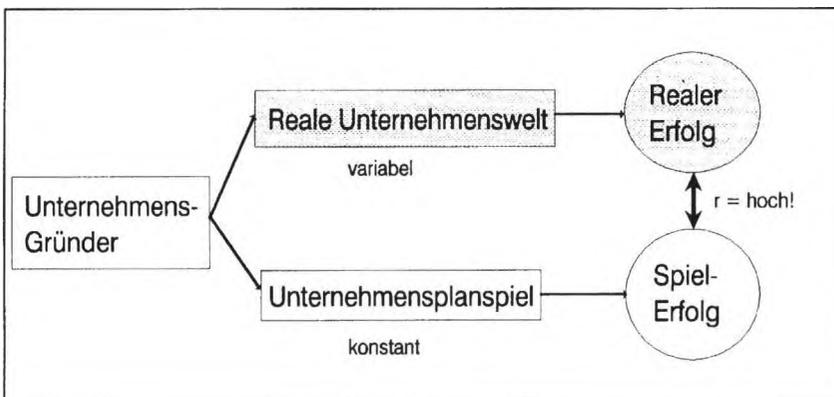


Abb. 8: Grundkonzept der EVA Validierung

Für die Validierung des Planspiels ist insbesondere die Teilnahme von aktiven Unternehmern wichtig; von diesen Selbständigen wird per Fragebogen Zeitpunkt und Art sowie Erfolg ihrer realen Unternehmensaktivitäten festgehalten. Dieser reale Erfolg kann dann mit dem im Spiel festgehaltenen Spielerfolg in Beziehung gesetzt werden. Die Abbildung 9 zeigt, daß sich das Kontinuum der Selbständigkeit erstreckt von der Aussage "Ich war noch nie selbständig und plane dieses auch nicht." bis zu "Ich bin selbständig.", wobei hier auch Teilzeitselbständigkeiten mit einbezogen sind.

<b>Reale Selbständigkeit der Spieler</b>		
	absolut	in %
* Ich war noch nie selbständig, plane dies auch nicht.	176	35,1
* Ich plane eine selbständige Tätigkeit.	241	48,0
* Ich war selbständig (auch Teilzeit).	9	1,8
* Ich bin selbständig (auch Teilzeit).	76	15,1
valide Fälle	502	100
fehlende Werte	50	

Abb. 9: Reale Selbständigkeit der Spieler

Als Selbständige in diesem Sinne sind neben diesen aktuellen Selbständigen (76) auch die ehemaligen Selbständigen (9) festzuhalten, so daß Daten von 87 Selbständigen für diese Teilauswertung der Stichprobe zur Verfügung stehen. Leider liegen nicht von allen einbezogenen Selbständigen Erfolgsdaten über die ersten sechs Jahre der Unternehmensentwicklung vor. Zum Teil ist dieses dadurch bedingt, daß die Gründung erst kurze Zeit zurückliegt, zum Teil wurden nicht alle gewünschten Auskünfte von den Befragten gegeben. Insbesondere wurde der Gewinn sehr oft nicht preisgegeben.

Die Datenbasis hat bezüglich einer Erfolgskorrelation trotz der inzwischen 1.200 vorliegenden Spieler nicht die wünschenswerte Größenordnung erreicht. Für die hier vorgelegte Auswertung konnte auch nur ein Teil der Datensätze aufbereitet werden, da diese Aufbereitung sehr aufwendig ist. Nichtsdestotrotz sollen in Folge einige erste Ergebnisse festgehalten werden.

Es ist festzustellen, daß das Spiel von der überwiegenden Zahl der Spieler (rd 86%) als sehr bzw. eher realistisch bezeichnet wird, und daß dieser Prozentsatz auch unter den Spielern mit unternehmerischer Erfahrung hoch liegt (85,3%).

Ein Vergleich zwischen selbständigen Spielern und nichtselbständigen Spielern bezüglich ihres Erfolges ist in Abbildung 10 dokumentiert.

<b>Spielleistung von Selbständigen vs. Nichtselbständigen</b> (arithmetische Mittelwerte, n = 228)		
	Selbständige	Nichtselbständige
PLEITEN	0,63 Konkurse	0,49 Konkurse
PLEITE1	24,8te Periode	27,5te Periode
PERIODE	29,3 Perioden	29,2 Perioden
GEWISU	393 TDM	357 TDM
GESUMSU	4,488 Mio. DM	4,158 Mio. DM
GESUMSU1	1,014 Mio. DM	1,036 Mio. DM
GESUMSU2	1,811 Mio. DM	1,680 Mio. DM
GESUMSU3	1,662 Mio. DM	1,442 Mio. DM

Abb 10: Spielleistung von Selbständigen vs. Nichtselbständigen

Es zeigt sich, daß Selbständige offensichtlich etwas riskanter spielen (im Schnitt 0,63 Konkurse zu 0,49 Konkursen bei Nichtselbständigen), daß auch dementsprechend ein erster Konkurs etwas früher eintritt (24,8 Perioden zu 27,5 Perioden) Die Zahl der gespielten Perioden ist in beiden Gruppen etwa gleich. Selbständige machen einen leicht höheren Gewinn im Gesamtverlauf des Spiels (393.000 DM bei einem etwas höheren Mittelwert von 357.000 DM). Auch der Gesamtumsatz liegt bei den Selbständigen etwas höher.

Interessanter als diese Ergebnisse ist der Vergleich zwischen real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen; auch hier ist die bereits oben gemachte Einschränkung einer geringen Zahl von Fällen bezüglich der Sicherheit der Aussagen zu machen.

Real weniger erfolgreiche Spieler machen fast viermal so oft Konkurs im Planspiel (1,3 Konkurse zu 0,3 Konkursen) Der Konkurs tritt auch im Durchschnitt etwas früher ein (19 Periode zu 24. Periode). Weniger Erfolgreiche schaffen weniger Spielperioden im Planspiel (22 Perioden bei einem Vergleichsmittelwert von 29 Perioden). Besonders auffällig ist aber, daß real weniger erfolgreiche Spieler im Planspiel weniger als die Hälfte an kumulierten Gesamtgewinnen über alle Spielperioden erreichen (163.000 DM zu 380.000 DM). Ebenso liegt auch der erreichte Umsatz in allen Spielphasen bei den real weniger erfolgreichen niedriger als bei den real erfolgreichen Spielern.

<b>Spielleistung von real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen</b> (arithmetische Mittelwerte)		
	real weniger erfolgreich	real erfolgreicher
PLEITEN	1,29 Konkurse	0,30 Konkurse
PLEITE1	19,0te Periode	24,3te Periode
PERIODE	21,8 Perioden	28,9 Perioden
GEWISU	163 TDM	380 TDM
GESUMSU	2,943 Mio. DM	4,415 Mio. DM
GESUMSU1	0,887 Mio. DM	1,091 Mio. DM
GESUMSU2	1,150 Mio. DM	1,708 Mio. DM
GESUMSU3	0,906 Mio. DM	1,616 Mio. DM

Abb. 11: Spielleistung von real unterschiedlich erfolgreichen Selbständigen

### 2.3.6. Schlußbemerkung

Sicherlich darf die virtuelle und artifizielle Wirklichkeit eines Planspiels nicht gleichgesetzt werden mit der unternehmerischen Realität. Dennoch sind die im Planspiel erzielten empirischen Ergebnisse durchweg so, daß man vermuten darf, daß sie in der Realität in ähnlicher Form wiederzufinden sind. Insofern kann man die Ergebnisse dieser Studie einerseits als Anregung für eine gezielte Beobachtung entsprechender Phänomene in der unternehmerischen Realität werten, die eine Gegenüberstellung zwischen Partnerunternehmern und Einzelunternehmern erbringen können. Andererseits wäre es interessant die Hintergründe der hier beobachteten Verhaltens- und Erfolgsunterschiede in einer vertiefenden Studie zu ergründen.

## Literatur

Dörner, D., Kreuzig, H. W., Reither, F.; Stäudel, T. (Hrsg.)

Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern-Stuttgart-Wien 1983.

Harbordt, S.

Computersimulation in den Sozialwissenschaften, Band I und 2, Reinbek 1974.

Klandt, H

"EVA". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993.

Klandt, H.

Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach 1984.

Klandt, H

Zur Person des Unternehmensgründers. In: Dieterle, W. K. M.; Winkler, E. M. (Hrsg.): Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagements München 1990, S. 29-43.

Klandt, H.; Kirschbaum, G.

Software- und Systemhäuser: Strategien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase, GMD-Studie Nr. 105, St. Augustin 1987.

Müller-Boling, 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.

Szyperski, N.; Klandt, H

Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1990, S. 110-123.

## Anhang 1

### Einleitende Bemerkungen zum Planspiel "Eva"<sup>1</sup>

Mit dem Planspiel "Eva" wird Ihnen die Möglichkeit gegeben, auf einem Computer die Gründung und die Frühentwicklung eines Software- und Systemhauses zu simulieren.

Ihre Aufgabe ist es, in jeder einzelnen Phase des Spieles unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Mit Ihren Entscheidungen gestalten Sie Ihr Unternehmen und nehmen Einfluß auf Ihren Markt. So haben Sie z. B. die Möglichkeit, Personal einzustellen, es zu entlassen, die Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen einzusetzen, sie zu schulen etc. Bezogen auf den Finanzbereich können Sie Kredite aufnehmen oder Finanzanlagen tätigen. Sie können Handelswaren oder Teile des Anlagevermögens beschaffen bzw. durch Einsatz von Marketinginstrumenten Ihre Absatzmöglichkeiten beeinflussen. Sie können im Produktionsbereich steuernd in die Abwicklung der Softwareproduktion eingreifen und vieles andere mehr. Nach jeder Spielperiode bekommen Sie eine Basis-Information über die Entwicklung Ihres Unternehmens. Sie können gegen Entgelt auch weitergehende Informationen über Ihr Unternehmen oder über Ihre Märkte anfordern.

Das Planspiel beginnt mit dem ersten Teil der Gründungsphase, der einen Zeitraum von einem Monat in der Realität repräsentieren soll und vor allem der Informationssuche und -sichtung dient. Im zweiten Teil der Startphase soll die Gründungs-Konzeption entwickelt und in erste operative Entscheidungen umgesetzt werden; dieser Teil repräsentiert zwei Monate in der Realität. Es folgen 36 Monatsperioden der Frühentwicklungsphase von jeweils einem Monat, in denen die ganze Palette der Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Einzelheiten über die möglichen Entscheidungen in der Startphase und in den folgenden Monatsperioden der Frühentwicklungsphase Ihres Unternehmens entnehmen Sie bitte den Detailinformationen (Anleitung zum Ausfüllen der Entscheidungsbögen).

Sie haben bei Ihrem Gründungsunternehmen die Möglichkeit, das Leistungsangebot auf die folgenden Bereiche auszudehnen. Sie sind aber nicht verpflichtet, in allen Sparten tätig zu werden:

- \* Handel mit einem professionellen Microcomputer (Eva-PC)
- \* Handel mit einer kompletten Microcomputeranlage (Eva-System)
- \* Erstellung von Individualsoftware im Rahmen von Auftragsproduktionen
- \* Angebot von Beratungs- und Schulungsleistungen im Datenverarbeitungssektor.

In der Gründungsphase können Sie noch keinen Umsatz machen; in dieser Phase bestellte Waren und Anlagegüter stehen aber mit Beginn der ersten regulären Spielperiode also ab Geschäftseröffnung zur Verfügung.

---

<sup>1</sup> Entnommen aus Klandt, H.: "Eva". Das Computer-Planspiel für Unternehmer und solche, die es werden wollen. Einführung und Beschreibung der Entscheidungsmöglichkeiten, Köln-Dortmund 1993, S. 1-4.

Für Sie ist es überlebenswichtig, daß Sie mit Ihrem Unternehmen nicht insolvent werden, d.h., daß Sie (wie in der Realität eines Unternehmens) **jederzeit zahlungsfähig** sind. Der Überwachung Ihrer aktuellen und absehbaren Zahlungsfähigkeit sollte daher ein wesentlicher Teil Ihrer Aufmerksamkeit gelten. "EVA" ist bei diesem Knockout- Kriterium so hart wie die rauhe unternehmerische Wirklichkeit!

Um einheitliche Ausgangsbedingungen zu schaffen, wird Ihr Software- und Systemhaus EVA in jedem Fall in der Rechtsform einer GmbH gegründet (eingezahltes Stammkapital 50.000,-DM; dieses steht Ihnen zum Spielanfang auf Ihrem Girokonto zur Verfügung).

Da Sie die Rolle des alleinigen Geschäftsführers übernehmen, haben Sie bei dieser Rechtsform die persönliche Pflicht, wenn Sie auf der Basis einer Bilanz Kenntnis von der Überschuldung Ihres Unternehmens nehmen, dieses beim Amtsgericht zum Konkurs anzumelden. "EVA" erledigt diese leidige Pflicht für Sie ohne Rückfrage, Sie erhalten eine entsprechende Mitteilung.

Bei einem Konkurs - sei es durch Illiquidität, sei es durch Überschuldung - endet das Unternehmensspiel für Sie vorzeitig, d.h. vor Ablauf der ersten drei Jahre ab Geschäftseröffnung

Noch einige Worte zu Ihrer persönlichen Situation, die bei einer Gründungsunternehmung eine wichtige Rolle spielt, auch wenn diese in der Form einer GmbH organisiert wird. Wir gehen davon aus, daß Sie bisher bereits in der Softwarebranche im Bereich Verkauf und Beratung und zum Teil auch in der Programmierung tätig waren. Ihre familiäre Situation (Sie sind verheiratet) macht es notwendig, daß Sie monatliche finanzielle Mittel in Höhe von 2.400,- DM unbedingt zur Verfügung stellen, in entsprechender Höhe ist das Geschäftsführergelalt in Ihrer Unternehmung für die gesamte Spieldauer festgesetzt.

Da Sie während der Gründungsphase (also nur während des ersten und zweiten Teils der Startperiode) aus finanziellen Gründen noch in abhängiger Beschäftigung bleiben, müssen Sie Ihre Gründungsaktivitäten nach Feierabend, an Samstagen, Sonntagen, Feiertagen und während Ihres Resturlaubs vorantreiben. Ab Geschäftseröffnung sollten Sie in Ihrem Unternehmen mit Ihrer ganzen Arbeitskraft zur Verfügung stehen.

Sie sind Eigentümer eines Zweifamilienhauses, bei dem noch Belastungsreserven vorhanden sind, so daß Ihnen neben den 50.000,- DM Stammeinlage in bar auch ein Kreditspielraum durch die zusätzliche Sicherheitsreserve Ihres Zweifamilienhauses in Höhe von 200.000,- DM gegeben ist. Darüber hinaus kann Ihr Kreditspielraum durch die Aufnahme eines Personalkredites von 30.000,- DM erweitert werden. Dieser kann bei positiver Geschäftsentwicklung durch Ihre Hausbank erhöht werden.

Bei Ihren Finanzierungsüberlegungen müssen Sie bedenken, daß sowohl bei öffentlichen Förderungen in der Gründungsphase als auch bei Bankkrediten gleichermaßen von banküblichen Sicherheiten ausgegangen wird und die Verwendung dieser Kredite auf Sachinvestitionen, d.h. also neben Gebäuden und Grundstücken (die

hier im Spiel nicht erworben werden können) nur auf Sachinlagen und Wareneinkäufe beschränkt werden, Betriebsmittel aber z.B. für die Finanzierung von Gehältern, Mieten u.ä. daraus nicht bestritten werden dürfen. Eine Fremdkapitalfinanzierung für derartige Betriebsmittel ist nur durch Ihren Kontokorrentkredit oder - sobald Sie etwas etabliert sind - auch durch Lieferantenkredite denkbar.

Sie haben übrigens einen stillen Partner: das Finanzamt! Dieses meldet sich bereits bei der Gründung mit einem Fragebogen, dann mit Vorauszahlungsbescheiden und schließlich in der 22. und der 34. Periode - nach Fertigstellung der Steuererklärungen durch Ihren Steuerberater - mit den entsprechenden Steuerbescheiden.

Sie werden feststellen, daß Sie für die Startphase und die ersten regulären Spielphasen relativ viel Zeit brauchen, um sich mit der Vielzahl von Entscheidungsmöglichkeiten vertraut zu machen, die Spielstruktur zu verstehen, eigene Überlegungen und Planungen aufzubauen (für die Sie neben einem Schreibblock auch einen Taschenrechner nutzen können) und bis Sie Ihre Entscheidungen für Ihre ersten Spielperioden fertig haben. Sind Sie aber erst einmal mit dem Spielablauf vertraut, so werden Sie einen deutlich geringeren Zeitbedarf haben, da Sie meist nur noch Ihre strategischen Konzepte in operative Entscheidungen umsetzen müssen. Bei Ihren Überlegungen halten Sie sich bitte immer vor Augen, daß jede einzelne Spielperiode nur einen Monat in der Realität repräsentieren soll.

Wichtig ist, daß Sie die Vielfalt und die Vielzahl von unterschiedlichen Entscheidungen, die Sie treffen könnten, als ein Angebot von Entscheidungsmöglichkeiten verstehen sollen; überlegen Sie, daß auch ein Unternehmer in der Realität eine Vielzahl von Eingriffs- und Beeinflussungsmöglichkeiten hätte, daß aber gerade ein wesentlicher Teil unternehmerischen Denkens darin besteht, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen und Schwerpunkte bei den Aktivitäten zu setzen, sich nicht zu verzetteln.

Und noch einmal: sichern Sie Ihre allzeitige Liquidität, sonst droht die Pleite und der vorzeitige Spielabbruch!!!

Sollten Sie Verständnisprobleme haben, so wenden Sie sich mit diesen möglichst frühzeitig an den Spielleiter. Nun wünschen wir Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Unternehmensplanspiel.

## Anhang 2

## Entscheidungsblätter

ID-Nr.: \_\_\_\_\_

Perioden-Nr.: \_\_\_\_\_-1\_

## START-ENTSCHEIDUNGEN I Teil

In dieses und alle folgenden Entscheidungsblätter brauchen Sie nur die positiven Entscheidungen ("ja") eintragen, bei "nein" lassen Sie die Eintragung aus.

## BERATUNGSANFORDERUNGEN:

## \* Beratungspaket:

klein: ja ( ) 1

groß: ja ( ) 2

## \* Standortstudie anfordern für Standort:

#1: ja ( ) 1

#2: ja ( ) 1

#3: ja ( ) 1

#4: ja ( ) 1

#5: ja ( ) 1

## \* Beratungszuschuß beantragen:

ja ( ) 1

## ANGABEN FÜR DAS FINANZAMT:

## \* Geschätzter Umsatz im ersten Jahr:

DM \_\_\_\_\_

## \* Geschätzter Gewinn im ersten Jahr:

DM \_\_\_\_\_

## INFORMATIONEN-ANFORDERUNGEN in der Startphase:

## \* Marktprognose für das erste Jahr:

klein: ja ( ) 1

groß: ja ( ) 2

ID-Nr.: \_\_\_\_\_

\_\_\_Perioden-Nr.: \_\_\_0\_\_\_

## START-ENTSCHEIDUNGEN 2. Teil

## STANDORTENTSCHEIDUNG:

\* gewählter Standort: \_\_\_\_\_ Standort Nr.: \_\_\_\_\_

## BEI FREMDFINANZIERUNG in der Startphase:

\* Investitionssumme (Anlagen und Warenlager) gesamt: DM \_\_\_\_\_  
\* dafür Beantragung Öffentlicher Fördermittel(ÖFM): DM \_\_\_\_\_  
\* dafür Beantragung Gründungs-Darlehen der Hausbank: DM \_\_\_\_\_

## EINSATZ IHRER PERSÖNLICHEN ARBEITSKRAFT:

\* Gründer-Einsatz (Stunden pro Woche):

Beratung: _____ Std	Produktion: _____ Std
Verkauf: _____ Std	Verwaltung: _____ Std

## PERSONAL-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

\* Stellenanzeigen für:

Berater:	ja	( )1	Programmierer:	ja	( )1
Verkäufer:	ja	( )1	Verwaltungskraft:	ja	( )1

bitte auch die Rückseite beachten!

## BESCHAFFUNGS-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

## \* Bestellmengen Handelsware:

- EVa-PC: \_\_\_\_\_ Stück

- EVa-System: \_\_\_\_\_ Stück

## \* Bestellmengen Anlagegüter:

- Workstations: \_\_\_\_\_ Stück

- Arbeitsplätze: \_\_\_\_\_ Stück

- Software-Tools: \_\_\_\_\_ Stück

## ABSATZENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

## \* Verkaufspreise Handelsware:

- EVa-PC: DM \_\_\_\_\_

- EVa-System: DM \_\_\_\_\_

- Schulung/Beratung: DM \_\_\_\_\_

## \* Eröffnungs-Werbeaufträge:

- EVa-PC: DM \_\_\_\_\_

- EVa-System: DM \_\_\_\_\_

- Schulung/Beratung: DM \_\_\_\_\_

- Individual-Software: DM \_\_\_\_\_

## weitere FINANZIERUNGS-ENTSCHEIDUNGEN in der Startphase:

## \* Finanzanlagen:

- Ankauf festverzinslicher Wertpapiere: \_\_\_\_\_ Stück

- Festgeld-Anlage für 6 Monate: DM \_\_\_\_\_

- Festgeld-Anlage für 12 Monate: DM \_\_\_\_\_

ID-Nr.: \_\_\_\_\_  
 \_Perioden-Nr.: \_\_\_\_\_

## ENTSCHEIDUNGEN IN DER FRÜHENTWICKLUNGSPHASE

### PERSONAL-ENTSCHEIDUNGEN

\* Stellenanzeigen für:

Berater: ja ( )1 Programmierer: ja ( )1  
 Verkäufer: ja ( )1 Verwaltungskraft: ja ( )1

\* Leiharbeit (pro Monat):

MANPOWER \_\_\_\_\_ Std. RANDSTAD: \_\_\_\_\_ Std. ROBINSON: \_\_\_\_\_ Std.

\* Personal-Einstellungen:

Bewerb.#: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt. \_\_\_\_\_

Bewerb.#: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt. \_\_\_\_\_

Bewerb.#: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt. \_\_\_\_\_

Bewerb.#: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt. \_\_\_\_\_

\* Kündigung:

Pers.-Nrn.: # \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_

\* Einsatz ändern:

Pers.-Nr.: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt.: \_\_\_\_\_

Pers.-Nr.: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt.: \_\_\_\_\_

Pers.-Nr.: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt.: \_\_\_\_\_

Pers.-Nr.: \_\_\_\_\_ Wochen-Std. Beratung: \_\_\_\_\_ Produkt.: \_\_\_\_\_ Verkauf: \_\_\_\_\_ Verwalt.: \_\_\_\_\_

\* Schulung:

Verkauf: Tage: \_\_\_\_\_ Personal-Nr.: \_\_\_\_\_

Produktion: Tage: \_\_\_\_\_ Personal-Nr.: \_\_\_\_\_

\* Erfolgsprämie: DM \_\_\_\_\_

\* Lohnerhöhung (%) \_\_\_\_\_

### BESCHAFFUNGS-ENTSCHEIDUNGEN

\* Bestellmengen Handelsware:

- EVa-PC: \_\_\_\_\_ Stück  
 - EVa-System: \_\_\_\_\_ Stück

\* Bestellmengen Anlagegüter:

- Workstations: \_\_\_\_\_ Stück  
 - Arbeitsplätze: \_\_\_\_\_ Stück  
 - Software-Tools: \_\_\_\_\_ Stück

### ABSATZ-ENTSCHEIDUNGEN

\* Verkaufspreise Handelsware:

- EVa-PC: DM \_\_\_\_\_  
 - EVa-System: DM \_\_\_\_\_  
 - Schulung/Beratung: DM \_\_\_\_\_

\* Verkauf von Geschäftsausstattung (Workstations):

Inventar-Nr.: \_\_\_\_\_ Inventar-Nr : \_\_\_\_\_ Inventar-Nr : \_\_\_\_\_  
 Inventar-Nr.: \_\_\_\_\_ Inventar-Nr.: \_\_\_\_\_ Inventar-Nr.: \_\_\_\_\_

\* Werbeaufträge:

- EVa-PC: DM \_\_\_\_\_  
 - EVa-System: DM \_\_\_\_\_  
 - Schulung/Beratung: DM \_\_\_\_\_  
 - Individual-Software: DM \_\_\_\_\_

## PRODUKTIONS-ENTSCHEIDUNGEN

- \* Annahme von Anfragen für kleine Software-Projekte:

Anfrage Nr.: \_\_\_\_

Anfrage Nr.: \_\_\_\_

Anfrage Nr.: \_\_\_\_

Anfrage Nr.: \_\_\_\_

- \* Bearbeitung von Anfragen für Großprojekte:

Anfrage Nr.: \_\_\_\_

Gegengebot:

DM \_\_\_\_\_

- \* Kapazitätsplanung:

Proj.Nr.: \_\_\_\_ Anteil Programmierer Kap : \_\_\_\_% Tooleinsatz: ja ( ) 1

Proj.Nr.: \_\_\_\_ Anteil Programmierer Kap : \_\_\_\_% Tooleinsatz: ja ( ) 1

Proj.Nr.: \_\_\_\_ Anteil Programmierer Kap : \_\_\_\_% Tooleinsatz: ja ( ) 1

Proj.Nr.: \_\_\_\_ Anteil Programmierer Kap : \_\_\_\_% Tooleinsatz: ja ( ) 1

Proj.Nr.: \_\_\_\_ Anteil Programmierer Kap : \_\_\_\_% Tooleinsatz: ja ( ) 1

## FINANZ-ENTSCHEIDUNGEN

## \* Kreditanträge:

Antrag für	- Langfrist-Darlehen	DM	_____
	- Mittelfrist-Darlehen	DM	_____
	- neuer Kontokorrent-Rahmen	ja	( ) 1

## \* Finanzanlagen:

- Ankauf festverzinslicher Wertpapiere:	_____	Stück
- Verkauf festverzinslicher Wertpapiere:	_____	Stück
- Festgeld-Anlage für 6 Monate:	DM	_____
- Festgeld-Anlage für 12 Monate:	DM	_____

## \* Zahlungsziele:

Wahrnehmen von Zahlungszielen v. Lieferanten? (Zahlung ohne Abzug in einem Monat nach Lieferung)	nein	( ) 0	ja	( ) 1
Gewähren von Zahlungszielen/Skonti f. Kunden?	nein	( ) 0	ja	( ) 1

## INFORMATIONEN-ANFORDERUNGEN

## \* Marktanalyse:

(Aktualisierung in jeder Periode)

klein	( ) 1
groß	( ) 2

## \* Marktprognose:

(Aktualisierung in Periode 0, 13 und 25)

klein	( ) 1
groß	( ) 2

## \* vorläufige Monats-Bilanz/GuV:

ja ( ) 1

\* betriebswirtschaftliche Jahresbilanz/GuV:  
(nur in Periode 12, 24 und 36 zu ordern;  
Ausgabe dann in Periode 14, 26 und 36)

ja ( ) 1

## \* betriebswirtschaftliche Kennzahlen/Übersichten:

ja ( ) 1

## **2.4. Einzelunternehmen versus Unternehmerische Partnerschaften - Empirische Untersuchungen in den Niederlanden und Deutschland**

### **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**

**Marjolein Peters**

2.4.1.1 Introduction

2.4.1.2. Success determinants and team start-ups

2.4.1.3. Design of the study

2.4.1.4. Some general data

2.4.1.5. The success of solo and team start-ups compared

2.4.1.6. Team start-ups: A better starting position?

2.4.1.7. Entrepreneur s views on their partnership

Literature

### 2.4.1.1. Introduction

In the last decade a growing number of publications appeared on business partnerships. Many of these publications focused on the better starting position and higher survival rate of team start-ups. Far fewer assumptions have been made regarding differences in success, notably growth, in the longer run. Empirical data in this respect are scarce. Those that exist usually concern the United States.

The long-term effects of setting up a business with partners rather than alone are important in view of at least three questions:

- do team start-ups lead to higher economic growth?
- do team start-ups create more employment?
- remains starting an enterprise with partners satisfying to entrepreneurs?

The answers to the first two questions may have important implications for economic and employment policy, e.g. for measures that encourage self employment or entrepreneurship in general.

In 1993 a survey was carried out in both Germany and the Netherlands amongst entrepreneurs who started their company around 1985 and were still in business 8 years later.<sup>1</sup> The enterprises included in this sample have survived the initial critical years, so an analysis of these companies provides insight in the long-term performance of solo and team start-ups. Obviously, companies that were established in 1985 and had to terminate their activities since then could not be included in the sample. By comparing the results of the survey with information on start-ups in general some assumptions can be made, by which this drawback can be partially overcome.

In this article firstly attention is paid to the factors that determine success and how starting as a team may have a positive impact on this. Next, some general information is given on the study and the way solo and team start-ups were defined. This is followed by some general data on the enterprises surveyed. The fifth section describes the differences between both groups in terms of turnover and personnel growth. Their starting position is compared in section 6. The question what (else) determines growth of enterprises is subsequently answered. Finally entrepreneurs are given the floor: on what grounds did they choose their partner and would they start as a team again if they would establish a new firm?

---

<sup>1</sup> The study referred to in this article was carried out by the international department of EIM Small Business Research and Consultancy in Zoetermeer, the Netherlands. Under the supervision of this department Ms. Vera Bergefurt carried out the study and wrote her graduation thesis for the Economic Department of the Brabant University in Tilburg on this subject. Prof. Dr. Heinz Klandt and Dr. Susanne Kirchhoff, of the Dortmund University were responsible for the German part of this study.

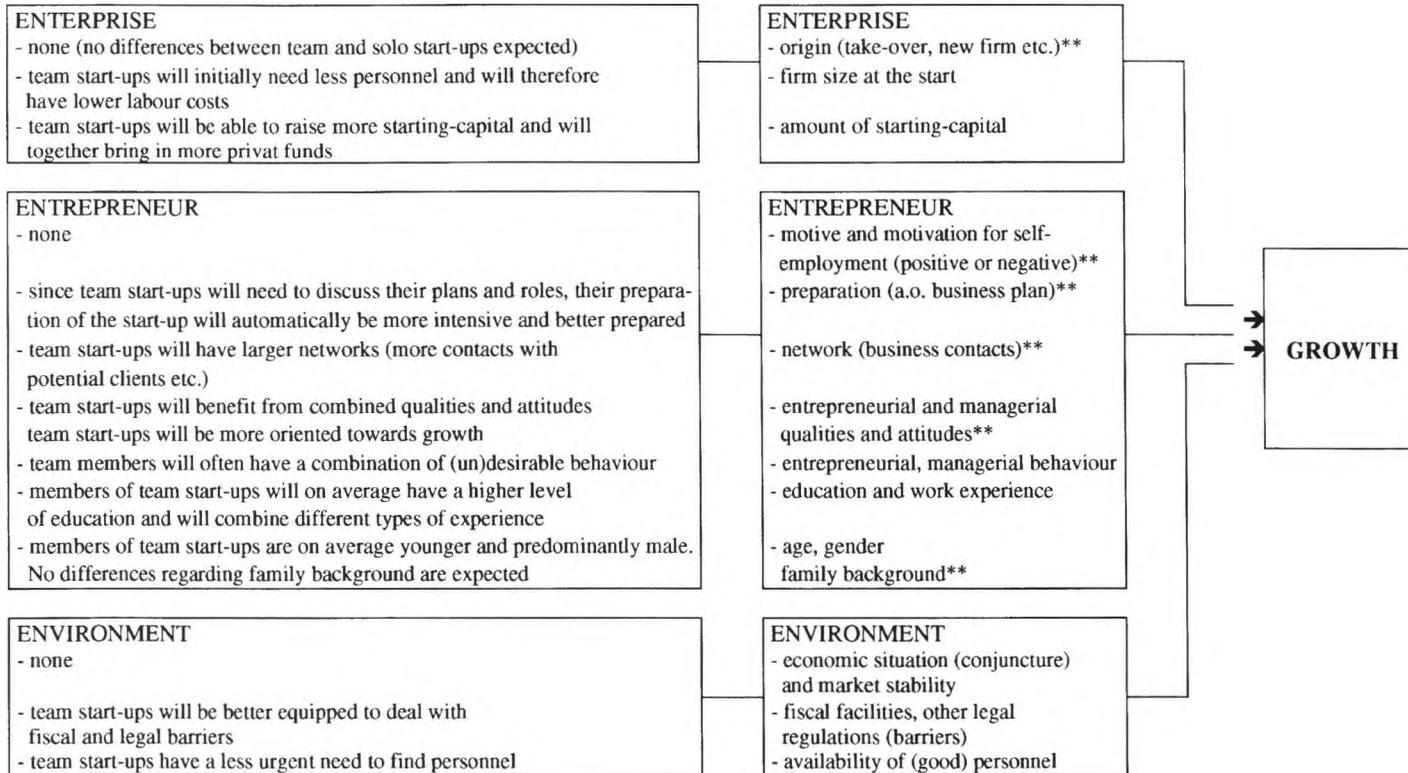
#### 2.4.1.2. Success determinants and team start-ups

On the basis of literature on business partnerships and on the success of businesses in general, a number of determinants can be identified that predict or could explain the longer-term success of start-ups. By analysing the differences between solo and team start-ups key qualities or distinguishing characteristics of team start-ups related to success can be ascertained. The assumed relationship between starting a business as a team, success determinants and success (growth) is summarised in table 1. In the left column a short description is given of how starting as a team can positively influence success. This influence takes place through variables determining success in general. These are listed in the right column. A distinction is made between variables related to the enterprise at the time of its conception, to the entrepreneur(s), or to the firm's environment.

The factors or variables mentioned in this table explain a better chance of actually starting up a business and of surviving the first three or four years, the critical second phase in the life of a company. The crucial question in the study and discussed in this article was whether these variables would also explain success later on in the company's life. In fact, the questions whether starting with a partner contributes to success at that stage is a question that so far has not been answered satisfactorily.

## CONTRIBUTION OF STARTING AS A TEAM\*

## SUCCESS DETERMINANT



\* e.g.: team start-ups, according to the literature, on average start on a larger scale than solo starters. Since scale, again according to literature, will have a positive effect on the later growth of companies, team start-ups are assumed to grow more than solo start-ups. For sources see list of literature.

\*\* no indicators for these variables were included in the study.

It should be noted that the variables mentioned in the right column of the table are partly related to each other as well. This is notably the case for the variables related to the company, that strongly depend on environmental factors and on the characteristics of the entrepreneur(s). The latter group of variables is also strongly interdependent: age influences experience, attitudes influences behaviour etc.

Tab. 1: Success determinants and the contribution of team start-ups

### 2.4.1.3. Design of the study

In the Netherlands 2500 entrepreneurs were sent a questionnaire. Of those questionnaires 350 were returned, were filled out and concerned companies that met the criteria set out for the sample.<sup>2</sup>

The sample had been drawn from enterprises in sectors where a relatively large number of team start-ups could be expected: industry, construction and installation, retail trade, wholesale trade, intermediate trade, transport and communication, hotel and catering industry, (other) services. Firms had to have been established in 1985.<sup>3</sup> Solo and team start-ups had been defined as follows:

- solo start-ups: entrepreneurs who started solo and remained the only entrepreneur during the entire period;
- team start-ups: entrepreneurs who started with one or more partners and worked with the same partners during the entire period. In addition, partners were defined as partner entrepreneurs. This means that entrepreneurs with so-called sleeping partners were excluded.

This definition was applied to form the two main groups for the analysis: a group of solo and a group of team start-ups. Respectively 87 and 54 enterprises could thus be classified.

While carrying out this classification it became necessary to distinguish a third group: companies in which both husband and wife were working. Only a minority of these firms was actually established by both partners. More often the husband would found a one-man company (*eenmanszaak*, the Dutch most used legal form for solo start-ups, since no substantial entry fees are required) and his wife would start working with him later. Often it remained unclear whether she was considered a business partner, an employee or something somewhere in between. Two legal circumstances contribute to this 'confusion'. Unlike e.g. in Germany, in the Netherlands spouses are not allowed to work as an employee in their partner's firm. On the other hand, for tax purposes it is extremely advantageous for an entrepreneur to make his (or her) spouse an official partner and establish a so-called general partnership (*Vennootschap onder Firma (VOF)*).

These husband-wife firms in many ways distinguished themselves from both solo and team start-ups. Apart from this, the combination of private and business partnership can be expected to possess distinctive features, especially with respect to the start-up process and the motivation to form a partnership. For this reason, these firms were analyzed as a separate group.<sup>4</sup> The requirement that they be business partners for the entire 8 years was abandoned. This group then comprehended 137 firms

2 Another 220 questionnaires were returned, but were not (entirely) completed, or the firms in question turned out not to meet the sample criteria. 33 were returned as undeliverable. The remaining (76%) questionnaires were not returned.

3 Although this criterion was somewhat loosened in the end and some firms that had started in 1984 or 1986 were included in the analysis. Another requirement was that firms had to be independent start-ups, in other words that they were not branches or subsidiaries of existing firms. Firm take-overs were also excluded.

4 This article will present some of the results for this group, but will focus on the comparison of solo and team start-ups.

#### 2.4.1.4. Some general data

Before discussing the success of team and solo start-ups it is useful to have a general idea about the sector where these companies were found and what legal form they possess. Tables 2 and 3 provide an overview.

Sectors	Solo starter (n=87)	Partner starters (n=54)	Husband-wife firms (n=137)	Total (n=278)
Industry	13.8	18.5	5.1	10.4
Construction and installation	10.3	20.4	9.5	11.9
Retail	19.5	25.9	40.1	30.9
Wholesale trade	8.0	7.4	12.4	10.1
Intermediate trade	0.0	0.0	0.7	0.4
Transport and communication	5.7	0.0	5.1	4.3
Hotel and catering	8.0	5.6	15.3	11.2
(Other) services	34.5	22.2	11.7	20.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Tab. 2: Type of start-ups by sector, in percentage (n=278)

Team start-ups are relatively often found in construction and in retail trade. Solo start-ups operate relatively often in 'other services'. Husband-wife firms seem to occur relatively often in retail, hotel and catering and wholesale trade, but these differences were not statistically significant.

Solo start-ups predominantly started and remained a one-man company (82% were a one-man company at the start and 75% had retained this legal form till after 7 years). Team start-ups mostly started as a general partnership (78%) and to a lesser degree as a private limited company (17%). The latter remained private limited companies, the majority of the general partnerships also did not alter their legal form (70% of the team start-ups started as and remained a *VOF*).

Husband-wife firms show a completely different development. In general they have changed their legal form after 7 years. Most firms (70%) started out as a one-man company and were later transformed into *VOFs*. Only 20% started as a *VOF* and remained so. An explanation for this low figure lies in the fact that in many cases the spouse joined the firm at a later stage.

	solo start-ups	team start-ups
Remained one-man company	74.7	0.0
Remained private limited companies	17.2	16.7
Remained a general partnership	0.0	70.3
Remained <i>Maatschap</i>	0.0	1.8
Changed legal status	8.1	11.2
Total	100.0	100.0

Tab. 3: Development of legal status by type of start-ups, in percentage

#### 2.4.1.5. The success of solo and team start-ups compared

The success of companies in the longer run, after they have survived the first three or four years in which their death rate is notoriously high, can be measured in several ways. A first important distinction should be made between subjective and objective criteria. The first refers to the goals and ambitions of the individual entrepreneur. Some may focus on increasing their market share and becoming a leading company in their branch, others may well start their own business primarily to be able to practice their craft and skills. Obvious objective criteria are profits, solvability, growth etc. Of course, objective criteria may be part of the personal goals an entrepreneur has set for him or herself. Also, a relationship exists between subjective goals and the degree to which certain objective criteria for success will be met. An entrepreneur who is chiefly internally instead of market oriented, or who started his business in order to practice his craft or trade, rather than develop an enterprise, will be less oriented towards growth and is therefore less likely to realise growth of his enterprise.

The survey discussed here has focused on the growth enterprises have experienced in the seven years since they started.

Both solo and team start-ups have grown considerably in terms of annual turnover. The highest growth rates were realised during the first three years of their existence. Contrary to expectations, however, no (significant) differences in the turnover growth were found between the two groups. A difference exists in the sample, but this result may not be statistically generalised to all entrepreneurs in the Netherlands.<sup>5</sup> In absolute terms average turnover of solo start-ups increased by 886,420 guilder from the first entire year of existence to the seventh, of team start-ups it increased by 1 million guilders. Solo start-ups on average had a smaller turnover in the first year, so the difference in relative increase (still for enterprises in the sample only) is more marked: turnover of solo start-ups after seven years is slightly more than 2 times as high, for teams somewhat over 9 times as high. Again, this can be concluded for the firms included in the sample only.

<sup>5</sup> A significant relationship or correlation exists if there is a chance of at least 95% that the results found for the enterprises in the survey will apply to the entire population. Only significant correlations will be presented.

A difference that can be statistically generalised to the entire population does exist if we look at the growth in number of employees. The relevant data are summarised in the following table:

	solo start-ups	team start-ups
Employment growth, in percentage		
≤ 100%	46.7	28.6
101% ≥ 200%	15.0	17.1
201% ≥ 300%	16.7	22.9
≥ 301%	21.7	31.4
Total	100.0	100.0
Average absolute growth	2.3	5.6
Average relative growth, in percentage	209.2	404.2
Firms without employees, in percentage		
at the start	29.0	60.5
after 7 years of existence	11.6	20.9
Average number of employees		
at the start	1.4	1.3
after 7 years of existence	3.6	6.4

Tab. 4: Key figures on personnel growth during the entire period of solo and team start-ups

Team start-ups far more often start without employees than solo start-ups: 61% versus 29% of the firms. In time an overtaking manoeuvre takes place: after 7 years 21% of the team start-ups and 12% the solo start-ups have no employees.

Again, employment growth rates are highest during the first three years. The growth rate between start and 7 years of existence in terms of number of employees is significantly higher for team start-ups, both in absolute and in relative terms: 2.3 versus 5.6 employees and 209% versus 404% respectively.

The differences found here occur most prominently in the lowest and highest growth categories. No less than 47% of the solo start-ups showed a growth rate of 100% or less over 7 years, against 29% of the team start-ups. On the other hand, 31% of the team start-ups had grown more than 300%, against 22% of the solo start-ups.<sup>6</sup>

Although team start-ups more often start without employees, the average number of persons employed in firms is virtually equal at the onset. However, after seven years the average number of employees in team start-up firms is 1.8 times greater than in solo start-up firms. For economic and employment policy this is a very rele-

<sup>6</sup> This difference becomes even more pronounced if the category of firms growing more than 200% is examined: 54% of the team start-ups were found in this category, against 38% of the solo start-ups.

vant conclusion. The effects on employment of stimulating team start-ups will take longer to emerge than in the case of solo start-ups. The net result will, however, be larger in the longer run. In the sample the number of solo start-ups was 1.6 times as high as the number of team start-ups. After 7 years team start-ups had, nevertheless, created approximately 10% more jobs (348 versus 304).<sup>7</sup>

Husband-wife firms take up a middle position between solo and team start-ups in terms of percentage growth in personnel after 7 years. In absolute terms their personnel growth is only slightly higher than that of solo start-ups. Taking into account the number of husband-wife firms in the sample, their contribution to employment creation after 7 years closely resembles that of solo start-ups and is therefore lower than that of (other) business partnerships. The amount of capital husband-wife firms start with is somewhat higher than for solo and team start-ups. (119,430 Dutch guilders) The share of husband-wife firms that start without employees is more or less equal to solo start-ups.

Concluding it can be said that this study has not provided evidence that in the longer run team start-ups are more successful than solo start-ups in terms of turnover growth. They do, however, show considerable higher personnel growth rates. The impact on employment takes effect in the longer run though.

It should be repeated here that the sample did not include firms that started in 1985 but no longer existed at the time of the study. Particularly unfortunately is the fact that the share of team start-ups amongst those firms is unknown. If the assumption that starting as a team considerably enhances the survival rate of firms is true, their share amongst the no longer existing firms would have to be lower than in the present sample. In other words, amongst the firms that ceased to exist would be relatively many solo starters. And amongst them there would have to be many firms that scored relatively low on the success determinants distinguished earlier. This hypothesis needs to be tested during further research.

Already, a striking finding in the study was that the average level of starting capital for both groups was very high in comparison to start-ups in the Netherlands in general. In addition, no significant differences in the level of starting capital were found between solo and team start-ups. The most logical explanation for this would be that firms with less starting capital in 1985 have relatively often been forced to close down. A relatively high number of solo start-ups would have to be among them if the former hypothesis is true.

Also, team start-ups seem to harbour a relatively high number of fast growers. This merits further study in order to find out whether targeted support for these firms is possible and will contribute to the creation of economic wealth and employment. Analyses by sector, branch of industry, as well as regional and local distribution should be made. The latter may provide interesting recommendations regarding regional and local development strategies. Profit and other objective indicators for the 'health' of firms should be incorporated.

---

<sup>7</sup> Of course, this does not yet take into account the employment situation of entrepreneurs. However, since a vast majority of starting entrepreneurs consists of former employees (ENSR, European Observatory for SMEs, First Annual Report, Zoetermeer 1993), these effects will not contribute much to the overall result.

Within the group of husband-wife firms considerable differences may exist that in the framework of the present study could not be further elaborated. Particularly, a difference can be expected between firms where husband and wife are co-entrepreneurs and firms in which spouses have chosen other forms of cooperation. The latter category merits further analysis. The present dichotomous classification of start-ups does not do justice to the large variety encountered in reality. Previous studies for the Netherlands point to a number of variables that could be used for further classification: number of hours worked by both spouses, legal status, task distribution, responsibilities and authority. In addition, business partnerships between partners will experience more change over time than other business partnerships.

#### **2.4.1.6. Team start-ups: A better starting position?**

Knowing that solo and team start-ups show far less differences in growth in the long run than expected raises the question whether their starting position was as different as predicted. This will be discussed for each of the three groups of success determinants. The question whether these determinants actually influence success will be discussed subsequently.

However, one important consideration has to be kept in mind here. In the previous section it was already mentioned that it should be noted that the fact that firms established in 1985 but no longer existing at the time of the study were not included in the sample. This section will discuss the differences between solo and team start-ups regarding several success determinants. It is entirely possible that the differences between solo and team start-ups are larger in reality than in the present sample. The reasoning here is that there would be many solo start-ups with a far less promising starting position amongst the firms that were not included in the sample.

##### *Factors related to the enterprise*

The role of firm size at the start has already been discussed in the previous section. The amount of starting capital hardly differed between solo and team start-ups. In fact, only a close relationship with firm size and sector existed. For both groups, however, the average amount of starting capital was far higher than for new firms in the Netherlands in general. This could be interpreted to mean that the size of the starting capital is indeed a crucial factor for survival. Only those with relatively high amounts managed to succeed (and hence could be included in the sample for this study).

##### *Factors related to the entrepreneur*

If the entrepreneur with the highest level of education in a team is compared with the solo starter, the former (i.e. the team) has a higher level of education.

Teams also make more use of external advice than solo starters. The two groups do not differ (significantly) regarding the type of work experience they had, gender or age.

*Factors related to the environment*

The environment in which solo and team start-ups operate in principle is the same. Team start-ups may be able to cope better with the difficulties and barriers they encounter, but this could not be tested during the study. A difference does exist regarding the sectors they are most active in. This is related to the final question of this section: the explanation of growth.

*What determines growth?*

Obviously, the assumption that starting as a team creates a number of conditions that favour economic growth in the long run could not be substantiated by the present study. The next step is to investigate which factors then influence growth.

Most striking in fact, are the factors that turn out not to influence growth: the fact whether entrepreneurs used external advisors when creating their firm or at the time of the survey, the number of external advisors they consulted, the age of the entrepreneur(s), the fact whether they had or had not received vocational education and training, their management experience and the number of years they had been working in their firm's sector. All of these factors do not make a difference when it comes to absolute or relative growth.

Differences in growth are firstly and mainly explained by the sector in which firms operate. The economic situation of sectors differs substantially. Also, the amount of starting capital required for firms to succeed depends on the sector they are active in. As a result, absolute growth and growth rates vary according to the sector and these differences easily overshadow other factors. A detailed analysis of these sectoral influences was greatly hindered by the small number of firms that could eventually be included in the analysis.

The only other unambiguous relationship that was found, was the one between level of education and growth. A distinct difference existed between entrepreneurs that possessed a university degree and others, the former achieving higher absolute and relative growth rates in turnover. Firms managed by male entrepreneurs did not show higher or lower growth rates than firms managed by women. However, mixed teams showed lower growth rates than 'uni'-teams.<sup>8</sup> Since mixed teams are usually husband-wife firms, this is consistent with the conclusions regarding these firms mentioned earlier. Finally, both partners in husband-wife firms have a lower education than solo and team start-ups.

---

<sup>8</sup> Usually these are all male teams, teams consisting of two or more women were virtually absent in the sample. Obviously, in the case of husband-wife firms the partner is generally a woman. In fact, without husband-wife firms female (co-) entrepreneurship would still be a rare phenomenon; of the solo start-ups and the main partners in a partnership only 7% is female, only 15% of the second partners in 'ordinary' partnerships is female, whereas 85% of the partners in husband-wife firms is a woman.

### 2.4.1.7. Entrepreneur's views on their partnership

The main reasons to start a business together with one or more partners are the combination of knowledge and skills and the fact that a joint idea formed the basis for becoming independent self employed. Entrepreneurs of team start-ups were asked to indicate for several aspects on a scale of 1 to 6 (very important) how important this aspect had been in their decision to choose for a business partnership. No less than 84% and 66% of the entrepreneurs marked 5 or 6 for the two aspects mentioned above respectively. Fiscal motives were least important: 60% found them definitely not important (1). For husband-wife firms fiscal reasons were just the most important: 55% marked them as extremely important (6). Another important difference between team start-ups and husband-wife firms was the role played by the acquisition of capital: for team start-ups this was ranked on the third place. For husband-wife firms this scored lowest.

Satisfaction with the (business) partnership was measured in three ways. Entrepreneurs were asked whether they were satisfied with the joint management of the company and with the distribution of tasks between the partners (both on scales from 1 to 6). They were also asked if they would once more start a firm with a partner. The results are summarised in the following table:

	team start-ups	husband-wife firms
Percentage (very) satisfied with joint management (5 or 6)	62.2	85.7
Percentage (very) satisfied with task distribution (5 or 6)	75.9	87.6
Once again partnership?		
yes	62.3	65.6
no, prefer alone	30.2	16.0
no, not self employed	7.5	18.4

Tab. 5: Satisfaction with business partnership

Although not all differences in the table can be generalised to the entire population, entrepreneurs in husband-wife firms seem to be somewhat more satisfied with the partnership than those in team start-ups.

## Literature

Aldrich, H.; Zimmer, C.

Entrepreneurship through social networks. In: Sexton, D.L.; Smilor, R.W. (Eds.): The art and science of entrepreneurship, Cambridge, Ballinger 1986, pp. 3-23.

Bullvag, E.; Kolvereid, L.

Are partners always superior to loners? An examination of environmental contingencies of growth in Norwegian ventures. In: Proceedings of the 36th Annual World Conference of the ICSB, Vol. 2, Vienna, Austria, June 24-26, 1989, pp. 91-99.

Cachon, J.C.

A longitudinal investigation of entrepreneurial teams, part one: who is involved, why and what makes them succeed. In: Frontiers of Entrepreneurship Research 10 Proceedings of the 10th Annual Babson College Entrepreneurship Conference, Babson College, USA 1991, pp. 100-102.

Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM)

Kleinschalig ondernemen 1993, Dynamiek en ondernemersklimaat, Zoetermeer, June 1993.

EIM Small Business Research and Consultancy/ENSR

The European Observatory for SMEs, First Annual Report, Zoetermeer 1993

Eisenhardt, K ; Bird Schoonhoven, C.

Organisational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988 In: Administrative Science Quarterly, no 35, 1990.

Kcasy, K., Watson, R

The State of the art of small firm failure prediction: achievements and prognosis. In: International Small Business Journal. vol. 9, no 4, July/September 1991.

Keisewitt, K H

Partnerkombinationen unternehmerischer Partnerschaften. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund 1993

Müller-Böling, D.; Klandt, H.

Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit eigenen empirischen Ergebnissen In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship: Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart 1989, S. 143-170.

Stuart, R W ; Abetti, P.A.

Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. In: Journal of Business Venturing, no 5, 1990.



## **2.4.2. Unternehmerische Partnerschaft: Ein Erfolgsfaktor? Eine Studie zu Entwicklung und Erfolg von Einzel- versus Partnerunternehmen**

**Susanne Kirchhoff, Heinz Klandt, Udo Winand**

- 2.4.2.1. Zielsetzungen einer Studie zu Entwicklung und Erfolg von Einzel- vs. Partnerunternehmen
- 2.4.2.2. Untersuchungsdesign der Befragung von Einzelgründern und Unternehmerischen Partnerschaften in Deutschland
- 2.4.2.3. Einzelunternehmen und Unternehmerische Partnerschaften in der Stichprobe
- 2.4.2.4. Struktur der Unternehmen
- 2.4.2.5. Grunderperson/Gründerteam
- 2.4.2.6. Vergleich der Entwicklung von Einzelunternehmen und Unternehmerischen Partnerschaften
- 2.4.2.7. Ausblick

Literatur

### 2.4.2.1. Zielsetzungen einer Studie zu Entwicklung und Erfolg von Einzel- vs. Partnerunternehmen

Die empirische Forschungslandschaft weist im Bereich der Unternehmerischen Partnerschaften (UP) noch viele weiße Felder auf, wie Müller-Böling und Heil aufzeigen.<sup>1</sup> Vermutungen hinsichtlich eines größeren Erfolges von UP im Vergleich zu Einzelunternehmen bestehen, z.B. aufgrund der möglichen Kombination von unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen und der potentiell besseren Kapitalbasis, konnten jedoch bisher nicht empirisch bestätigt werden.

Aus diesem Grund führten die Arbeitsgruppen "Struktur" und "Einzel- vs. Partnergründungen" des Arbeitskreises "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., zusammen mit der Internationalen Abteilung des EIM Instituts für Klein- und Mittelbetriebe in Zoetermeer, Niederlande, eine schriftliche Befragung von Einzel- und Partnergründungen durch.

Diese Studie verfolgt die Zielsetzung, einen empirischen Einstieg in die Untersuchung von Entwicklungs- und Erfolgsunterschieden zwischen Einzel- und Partnerunternehmen zu leisten.

Als inhaltliche Basis wurde der Bezugsrahmen zu Unternehmerischen Partnerschaften von Müller-Böling und Heil verwendet,<sup>2</sup> der sich an den Bezugsrahmen zur Gründungsforschung von Müller-Böling und Klandt anlehnt.<sup>3</sup> Besondere Schwerpunkte der Untersuchung bilden die Gründerperson/das Gründerteam (insbes. das mikrosoziale Umfeld und die Teamstruktur), die Unternehmungsstruktur und der qualifizierte Gründungserfolg.

Bezüglich einer Typologie der "Unternehmerischen Partnerschaft" ist auf den Artikel von Nathusius zu verweisen.<sup>4</sup> Unsere Studie betrachtet demnach das Forschungsobjekt "Primäre Unternehmer-Partnerschaft" So eine Partnerschaft liegt nach Nathusius idealtypisch vor, wenn

- zwei oder mehrere natürliche Personen unternehmerisch tätig sind,
- die Partner selbständige Unternehmer sind,
- die Partner als Einzelunternehmer, Geschäftsführer oder Vorstand unmittelbare Verantwortung für die Unternehmensführung tragen,
- die Partner "unmittelbare Verantwortung für die Definition der Unternehmensziele und die Unternehmensplanung, -organisation und -kontrolle"<sup>5</sup> innehaben,
- jeder Partner das unternehmerische Risiko durch eine persönliche finanzielle Beteiligung an dem Unternehmen trägt und

1 Vgl. Müller-Böling, D.; Heil, A.H.: Unternehmer-Teams - Eine wiederentdeckte Idee. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 39-59.

2 Vgl. Müller-Böling, D.; Heil, A.H.: Unternehmer-Teams - Eine wiederentdeckte Idee. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 39-59.

3 Vgl. 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.

4 Vgl. Nathusius, K.: Typologie Unternehmerischer Partnerschaften. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 11-32.

5 Nathusius, K.: Typologie Unternehmerischer Partnerschaften. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 13.

- "das Partnerobjekt die Kernaktivität unternehmerischen Handelns der Beteiligten betrifft"<sup>6</sup>.

Um Unternehmer-Partnerschaft für die Befragung zu operationalisieren, wurde die "**Geschäftsführung**" als **Haupt-Indikator** herangezogen. Wenn mehrere selbständige Geschäftsführer in einem Unternehmen tätig sind, wird dieses als Unternehmer-Partnerschaft (hier synonym mit Unternehmerische Partnerschaft) im Rahmen der Studie definiert. Aspekte wie Kapitalbeteiligung und Haftung der Partner wurden im Fragebogen zwar auch erfaßt, sind aber aufgrund der vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten, wie sie ebenfalls von Nathusius erläutert werden, nicht als konkret definierbare Indikatoren verwendbar.

Dem Gedanken der Selbständigkeit natürlicher Personen wurde im Rahmen der Befragung ebenfalls Rechnung getragen (Frage A4 des Fragebogens)<sup>7</sup>. Fälle, in denen nur juristische Personen als Partner tätig waren, wurden aus der Stichprobe entfernt.

Die Frage B1. nach der Anzahl der geschäftsführend tätigen Gesellschafter diente zur Ausfilterung der Unternehmerischen Partnerschaften. Dabei wurde der Zustand zum heutigen Zeitpunkt zugrunde gelegt.

Ein Unternehmen wurde als UP klassifiziert, wenn

- es zum Zeitpunkt der Gründung nur einen leitend (**geschäftsführend**) tätigen Gesellschafter gab, **heute** aber **mehrere** oder wenn
- es die **ganze Zeit** über **mehrere (geschäftsführend)** tätige Gesellschafter gab.

Ein **Einzelunternehmen** liegt entsprechend vor, wenn

- es die **ganze Zeit** nur **einen** leitend (**geschäftsführend**) tätigen Gesellschafter gab, oder wenn
- es zum Zeitpunkt der Gründung mehrere leitend (**geschäftsführend**) tätige Gesellschafter gab, **heute** aber nur noch **einen**.

Bei der Durchführung der Klassifizierung wurde deutlich, daß innerhalb der Stichprobe eine dritte Gruppe, eine Mischform, existiert. Dies sind Unternehmen, die zum heutigen Zeitpunkt nur über einen Geschäftsführer verfügen, aber Mehrpersonengesellschaften sind, d.h. es sind mehrere Gesellschafter beteiligt (Frage A4). Die folgenden Auswertungen der Befragung in Deutschland beziehen sich deshalb auf diese drei Gruppen.

Anschließend wird zunächst sehr ausführlich die Vorgehensweise bei der Adressenakquisition und der Durchführung der Befragung dargestellt. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Analyse der Qualität des Adressenmaterials gelegt, das zur Durchführung von Unternehmensbefragungen zur Verfügung steht, weil die Probleme bei der Akquisition zielgruppenspezifischer und korrekter Adressen erheblich zur Verringerung der auswertbaren Fallzahl in dieser Untersuchung beigetragen haben.

6 Nathusius, K.: Typologie Unternehmerischer Partnerschaften. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 13.

7 Der Fragebogen findet sich im Anhang A.1

### 2.4.2.2. Untersuchungsdesign der Befragung von Einzelgründern und Unternehmerischen Partnerschaften in Deutschland

Es wurden ähnliche Fragebögen für die Befragung in den Niederlanden und in Deutschland entwickelt. Die deutsche Fragebogenversion sowie einige weitere Unterlagen der Befragung sind im Anhang dieses Buches abgelegt.<sup>8</sup>

Während die Ergebnisse der Befragung in den Niederlanden im Artikel von Peters<sup>9</sup> niedergelegt sind, dokumentiert dieser Beitrag die Ergebnisse der Befragung in Deutschland. Beide Befragungsaktionen wurden Mitte 1993 durchgeführt.

#### I. Adressenakquisition

Da die Befragung vom Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung der WiSo-Fakultät an der Universität Dortmund sozusagen neben der "täglichen Arbeit" und anderen Projekten durchgeführt wurde, konnte die Adressenauswahl nicht im Sinne einer Zufallsstichprobe in Deutschland realisiert werden. Vielmehr wurde auf bestehende Kontakte bzw. von Mitgliedern der Arbeitsgruppen hergestellte Kontakte zu Adressenquellen zurückgegriffen. Innerhalb dieser Quellen wurden aber dann die Adressen nach dem Zufallsprinzip ermittelt. Es wurden vier verschiedene Adressenquellen genutzt.<sup>10</sup>

1. Gewerbemeldedaten der IHK Friedberg/Hessen
2. Gewerbemeldedaten der IHK Nürnberg
3. Handelsregistereintragungen aus dem gesamten deutschen Raum von der IHK-Gesellschaft in Dortmund.
4. Gewerbemeldedaten der IHK Frankfurt.

Bei allen vier Quellen wurden Anmeldungen bzw. Eintragungen des Jahres 1985 zugrundegelegt, um eine ausreichend große Entwicklungsspanne der Unternehmen zu gewährleisten (1985 bis 1993 = acht Jahre).

Die *Datenquelle 1* (IHK Friedberg/Hessen) beinhaltet Gewerbemelder aller Rechtsformen und somit eine Mischung von Einzel- und Partnergründungen. Es wurde eine Zufallsstichprobe von 420 Adressen ermittelt.

*Datenquelle 2* (IHK Nürnberg) besteht aus einer Zufallsstichprobe von 286 Einzelgründern

<sup>8</sup> Wir danken der Firma GENES GmbH Venture Services, Frechen, die durch eine Spende das Kopieren der Fragebögen finanzierte.

<sup>9</sup> Vgl. Peters, M. 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. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 87-99.

<sup>10</sup> Den zuständigen Mitarbeitern der IHK's und der IHK-Gesellschaft Dortmund danken wir an dieser Stelle herzlich für Ihre Unterstützung und die kostenlose Bereitstellung der Daten, ebenso wie den Herren Brähler von der Dresder Bank AG in Frankfurt und Nowak von der IHK Nürnberg, beide Mitglieder des Arbeitskreises "Unternehmerische Partnerschaften", für ihre Vermittlung von Kontakten.

Weiterhin wurden von der *Datenquelle 3* (IHK-Gesellschaft) 1.234 Adressen von OHGs und KGs, also zu vermutenden Unternehmerischen Partnerschaften, zur Verfügung gestellt. Von diesen wurde jede vierte ausgewählt ( $\Rightarrow 308$ ), von denen wiederum jede 12. Adresse gestrichen wurden, so daß 283 Adressen übrig blieben. Von der IHK Frankfurt schließlich, der *Datenquelle 4*, wurden 868 GmbH-Adressen zur Verfügung gestellt, von denen zunächst aus der Gesamtzahl jede dritte ausgewählt wurde. Anschließend wurde aus den Sätzen 100 bis 200 der Gesamtdatei jede vierte Adresse wieder ergänzt, so daß insgesamt 311 Adressen ausgewählt wurden.

Die Gesamtadressenzahl betrug somit 1.300. Ihr lag der Wunsch einer ungefähren gleichmäßigen Aufteilung in Einzelgründungen und UP zugrunde. Dabei wurde vermutet, daß die gemischten Adressen aus Quelle 1 ca. 20% UP enthalten und die GmbH-Adressen aus Frankfurt ca. 10% Einzelgründungen. Es ist zu beachten, daß eine genaue Vorauswahl von UP nicht möglich ist, da zwar Mehrpersonengründungen selektierbar sind, nicht aber Gründungen, in denen mehrere Personen wirklich aktiv im Sinne einer UP sind.

## II. Durchführung der Befragung und Rücklauf

Im Juni 1993 wurden Fragebögen mit entsprechendem Begleitschreiben verschickt.<sup>11</sup> Die Fragebögen waren mit Adreßetiketten versehen, die die Befragten bei Wunsch nach Anonymität entfernen konnten.

Ende Juni bzw. Mitte Juli wurden Nachfaßschreiben an die Gründer verschickt, die bis zu diesem Zeitpunkt nicht geantwortet hatten. Neben einer Erinnerung wurde den Befragten auch die Gelegenheit gegeben, ein neues Fragebogenexemplar anzufordern, falls ihr erstes nicht mehr auffindbar war. Zudem konnten die Befragten auf der Rückseite des Nachfaßschreibens erläutern, warum ggf. ihre Gewerbemeldung oder Handelsregistereintragung 1985 *nicht mit einem umfassenden Schritt in die berufliche Selbständigkeit* verbunden war (z. B. Nebenerwerbsgründung, Rechtsformwechsel)<sup>12</sup> Deadline für den Fragebogengang war der 10. September 1993. Tabelle 1 dokumentiert den Ausgang und den Rücklauf der Fragebögen getrennt nach den vier Adressenquellen.

Die Handelsregistereintragen (Quelle 3) erbrachten mit 11% die höchste Rücklaufquote im Vergleich zu ca. 6% bis 9% bei den Gewerbemeldeadressen. Insgesamt wurde eine Rücklaufquote (bezogen auf die Anzahl verschickter Bögen) von 9,1%, das sind 118 Fragebögen, realisiert, was zwar im Schnitt empirischer Untersuchungen liegt, aber trotzdem nicht zufriedenstellend ist. Daß nicht bzw. nicht nur die Länge des Fragebogens oder die mangelnde Auskunftsbereitschaft der Gründer dafür verantwortlich waren, zeigen die hohen Zahlen ungültiger Adressen. Hier erweisen sich die Handelsregisteradressen als qualitativ hochwertiger. Subtrahiert man die Anzahl ungültiger Adressen von der Anzahl verschickter Fragebögen, so ergibt sich eine Rücklaufquote auf Basis dieser korrigierten Anzahl (1162) in Höhe von 10,2%. Diese Differenz von immerhin einem Prozentpunkt verdeutlicht eine Problematik bei der Befragung von Gründern: Es liegt nur eine Meldeadresse vor, die nicht aktualisiert wird, oder von der man nicht weiß, ob das zugehörige Unternehmen noch besteht.

11 Dabei übernahm das Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund die Versendung der Fragebögen zu den Adressenquellen 1 bis 3, während die Fragebögen zu Adreßquelle 4 von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Coesfeld verschickt wurden. Dafür sei an dieser Stelle Herrn Kadow gedankt.

12 Vgl. Antwort zum Nachfaßschreiben im Anhang A.1

Datenquelle	Anzahl verschickter Bögen	Rücklauf bis 10.9.1993		zurück aufgrund ungültiger Adressen	
		absolut	in %	absolut	in %
1 (IHK Friedb.)	420	34	8,1	42	10,0
2 (IHK Nürnberg)	286	25	8,7	53	18,5
3 (IHK-Gesell.)	283	31	11,0	18	6,4
4 (IHK Frankfurt)	311	18	5,8	25	8,0
nicht zuorden- barer Rücklauf		10			
Gesamt	1300	118	9,1	138	10,6

Tab. 1: Ausgang und Rücklauf der Fragebögen nach Adressenquellen

Es konnten nicht alle 118 Fragebögen als verwertbar in die Auswertung aufgenommen werden. Insgesamt 32 Fälle, also 27% der eingegangenen Bögen und damit über ein Viertel, mußten aus der Stichprobe entfernt werden, weil

- die Gründung im Jahr 1980, davor oder erst in den 90er Jahren realisiert wurde (25 Fälle) (Frage A3),<sup>13</sup>
- nur juristische Personen an der Gründung beteiligt waren, also keine selbständige unternehmerische Tätigkeit vorlag (7 Fälle) (Frage A4).

Es ergibt sich somit eine Zahl von *86 verwertbaren Fällen*.

Auch diese hohe Ausfallzahl zeigt die Problematik der genutzten Adressenquellen auf: Es werden zum Teil unselbständige Gründungen, Rechtsformwechsel u.ä. erfaßt und Gründungen werden nicht zeitgerecht dokumentiert

Vergleicht man anhand dieser Ausfälle wieder die Qualität der Gewerbemeldeadressen mit denen der Handelsregistereintragungen, so schneiden hier die Gewerbeanmeldungen besser ab:

20 Gewerbemeldefragebögen von insgesamt 77 eingegangenen waren nicht verwertbar (13 Fälle mit ungeeignetem Gründungsjahr, 7 Fälle mit nur juristischen Personen). Von den 31 Handelsregisterfragebögen waren 12 aufgrund eines ungeeigneten Gründungsjahres unbrauchbar. Diese Tendenz ist natürlich aufgrund der geringen Fallzahlen mit Vorsicht zu interpretieren.

<sup>13</sup> Diese Gründungen konnten aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der Entwicklung nicht in der Stichprobe belassen werden. Gründungen der Jahre 1982 bis 1988 kommen in der auswertbaren Stichprobe vor. Dies hängt damit zusammen, daß einige Unternehmen z.B. vor der eigentlichen Aufnahme der Geschäftstätigkeit ihr Gewerbe anmelden oder nachher bzw. die Gründer erst später zu Vollkaufleuten werden.

Besser interpretierbar sind die Antworten auf die Nachfaßaktion, in denen zahlreiche Befragte angaben, daß ihre Gewerbeanmeldung/Handelsregistereintragung 1985 nicht mit einer Existenzgründung mit Vollerwerbsgründung verbunden war bzw. gar nicht vorgenommen wurde.

Die Tabellen 2 und 3 verdeutlichen die Struktur des Gesamtrücklaufs, inkl. der Antworten auf die Nachfaßaktion.

Gewerbemeldungen		
	absolut	in %
Gesamtrücklauf (77 Fragebogenaktion u. 115 Nachfaßaktion)	192	100
<i>Fragebogenaktion:</i>		
verwertbarer Rücklauf	57	29,7
nicht-verwertbarer Rücklauf	20	10,4
<i>Nachfaßaktion:</i>		
Keine Vollerwerbsgründung	97	50,5
davon: - nebenberufliche	(60)	(61,9)
- Rechtsformwechsel	(16)	(16,5)
- anderer Gründe	(21)	(21,6)
Keine Gewerbeanmeldung	18	9,4

Tab. 2: Struktur des Gesamtrücklaufs (Fragebogenaktion und Nachfaßaktion) der Gewerbemeldungen

Über die Hafte (97 Fälle) der Befragten, die eine Antwort in Form eines Fragebogens oder einer Antwort auf das Nachfaßschreiben gegeben haben, haben mit ihrer Gewerbeanmeldung gar keine Vollerwerbsexistenzgründung realisiert. Der Großteil dieser Nicht-Vollerwerbsexistenzgründungen (knapp 62%) wurde nur nebenberuflich tätig, bei mehr als 16% wurde ein Rechtsformwechsel vorgenommen und der Rest gab andere Gründe an, wie z B Verlegung des Unternehmens, nur Filiale, ruhender Betrieb. In 18 Fällen war 1985 gar keine Gewerbeanmeldung abgegeben worden. Dies ist ein Hinweis darauf, daß der Großteil der Gewerbeanmeldungen sich nicht auf ernsthafte Gründungen bezieht, die Gewerbeanmeldungen als Adreßquelle für Existenzgründungen somit mit starken Verzerrungen behaftet sind. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Untersuchung des bifego - Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung.<sup>14</sup>

14 Vgl. Kirchhoff, S.; Manstedten, B.; Struck, J.: Evaluierung von Existenzgründungsförderung - Probleme der Generierung von Stichproben und Vergleichsgruppen. In: Schmude, J. (Hrsg.): Unternehmensgründung - Beiträge zur interdisziplinären Gründungsforschung, Heidelberg 1994 (in Druck); Klandt, H. et al.: Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Mitteln - insbesondere Eigenkapitalhilfe - geförderten Unternehmensgründungen. Abschlußbericht zum Forschungsprojekt IIA7-70 06 17/6 des Bundesministeriums für Wirtschaft, Dortmund-München 1994, A.S. 43. In der bifego-Studie wurden u a ebenfalls Gewerbeanmeldeadressen aus dem Jahr 1985 verwendet. Von 358 Gesamtrückmeldungen waren mehr als 44% nicht mit Vollerwerbsexistenzgründungen verbunden (Nebenberwerb, Rechtsformwechsel usw.), über 16% hatten gar keine Gewerbeanmeldung im Jahr 1985 vorgenommen.

Handelsregistereintragen		
	absolut	in %
Gesamtrücklauf (31 Fragebogenaktion u. 32 Nachfaßaktion)	63	100
<i>Fragebogenaktion:</i>		
verwertbarer Rücklauf	19	30,2
nicht-verwertbarer Rücklauf	12	19,0
<i>Nachfaßaktion:</i>		
Keine Vollerwerbsgründung	32	50,8
davon: - Vollkaufmann erst 1985	(3)	(9,4)
- Rechtsformwechsel	(14)	(43,75)
- andere Gründe	(15)	(46,9)
Keine Handelsregistereintragung	0	0

Tab. 3: Struktur des Gesamtrücklaufs (Fragebogenaktion und Nachfaßaktion) der Handelsregistereintragen

Auch von den Handelregistereintragen haben 1985 über 50% keine Vollerwerbsexistenzgründung realisiert. Über 43% dieser Nicht-Vollerwerbsgründungen gaben an, einen Rechtsformwechsel durchgeführt zu haben, knapp 47% machten andere Gründe geltend, wie z.B. die Verlegung des Firmensitzes, Filialgründung. Ein Irrtum bei der Handelsregistereintragung (keine) kam nicht vor.

Diese Tabellen zeigen die methodische Unzulänglichkeit von Gewerbemeldungen und Handelsregistereintragen als Gründungsstatistiken auf. Dabei weisen die Gewerbemeldungen eher Verzerrungen in Hinsicht auf Nebenerwerbsgründungen und die Handelsregistereintragen eher Verzerrungen hinsichtlich der Erfassung von Rechtsformwechseln auf. Dennoch gibt es in Deutschland zur Zeit keine Alternativen. Kirchhoff et al. fordern die Nutzbarmachung der Umsatzsteuerstatistik als geeignetere Basis für eine Existenzgründungsstatistik.<sup>15</sup>

#### 2.4.2.3. Einzelunternehmen und Unternehmerische Partnerschaften in der Stichprobe

Von den befragten 86 Unternehmen waren zum Zeitpunkt der Gründung 48 "Eiipersonen-Unternehmen" und 37 "Mehrpersonen-Unternehmen" (Frage A 4), d.h. in 37 Fällen waren mehrere Gesellschafter beteiligt. Der Großteil der Mehrpersonen-Unternehmen (27 Fälle) wurde von zwei Gesellschaftern gegründet.

<sup>15</sup> Vgl. Kirchhoff, S.; Manstedten, B.; Struck, J.: Evaluierung von Existenzgründungsförderung - Probleme der Generierung von Stichproben und Vergleichsgruppen. In: Schmude, J (Hrsg.): Unternehmensgründung - Beiträge zur interdisziplinären Gründungsforschung, Heidelberg 1994 (in Druck).

Diese Verteilung hat sich zum heutigen Zeitpunkt (bzw. zum Zeitpunkt des Verkaufs oder der Liquidation des Unternehmens) kaum verändert: die Stichprobe beinhaltet 49 Einpersonnen- und 36 Mehrpersonnenunternehmen. Ein Mehrpersonnenunternehmen verkörpert aber - wie in Abschnitt 1 erläutert - noch keine Unternehmerische Partnerschaft, da nicht alle Gesellschafter zwingend wirklich unternehmerisch tätig sind, sondern häufig nur Kapital überlassen. Tabelle 4 verdeutlicht die Antworten zur Frage nach der Anzahl der geschäftsführenden tätigen Gesellschafter (Frage B1):

Geschäftsführer	
1) Die ganze Zeit nur ein Geschäftsführer	64
2) Bei Gründung ein Geschäftsführer, heute mehrere	4
3) Die ganze Zeit mehrere Geschäftsführer	13
4) Bei Gründung mehrere Geschäftsführer, heute nur einer	4
	---
Valide Fälle	85

Tab. 4: Geschäftsführer im Zeitablauf

In Abschnitt 1 wurde bereits ausgeführt, daß die Gruppen 2 und 3 als Unternehmerische Partnerschaften (17 Fälle) und die Gruppen 1 und 4, also die Unternehmen, die heute nur einen Geschäftsführer haben, als Einzelunternehmen definiert werden sollten (68 Fälle). Da aber zum heutigen Zeitpunkt nur 49 Einpersonnen-Unternehmen in der Stichprobe vorhanden sind, wird deutlich, daß es sich bei den Differenzfällen um Mehrpersonnen-Unternehmen handeln muß, die nur einen Geschäftsführer haben.

Diese letztere Gruppe wurde als Mischform definiert, da sie korrekt weder den Einzelunternehmen noch den UP's zugeordnet werden kann. Einzelunternehmen sind danach nur Unternehmen, die heute nur einen Geschäftsführer und einen Gesellschafter aufweisen.

Die Variabel "Einzel vs. Partner" - im folgenden auch als Partnerform bezeichnet - zeigt somit die in Tabelle 5 dokumentierte Verteilung auf.

EVP	Einzel vs. Partner	absolut	relativ
			(in%)
Einzelunternehmen		49	58,3
Mischform		18	21,4
Partnerunternehmen		17	20,2
		---	-----
Valide Fälle		84	100,0

Tab. 5: Einzelunternehmen, Mischform, Unternehmerische Partnerschaft

Die Unternehmerischen Partnerschaften halten sich zwar mit den Mischformen die Waage, beide Gruppen sind jedoch jeweils im Vergleich zu den Einzelunternehmen in dieser Stichprobe unterrepräsentiert. Dies hängt wohl

damit zusammen, daß bei der Adressenauswahl zwar auf eine gleichmäßige Verteilung von Ein- und Mehrpersonunternehmen geachtet wurde, aber leider ca. die Hälfte der Mehrpersonunternehmen keine Unternehmerischen Partnerschaften nach unserer Definition darstellen.

Im folgenden werden die Struktur der Unternehmen, die Gründerperson(en) und die Entwicklung/der Erfolg der Unternehmen in den drei Vergleichsgruppen betrachtet. Aufgrund der geringen Fallzahlen bei den Mischformen und den Unternehmerischen Partnerschaften sind in den Kreuztabellen einige Felder nicht oder sehr schwach besetzt. Dennoch wird aus Informationsgründen nicht auf die Tabellen und die Angabe von Spaltenprozenten verzichtet, da explorative Tendenzen erkennbar sind. Der Leser möge jedoch die Ergebnisse mit der bei geringen Fallzahlen gebotenen Vorsicht interpretieren.<sup>16</sup>

#### 2.4.2.4. Struktur der Unternehmen

Der Großteil der Unternehmen (knapp 77%) wurde Mitte der 80er Jahre *neu gegründet* (vgl. Tab. 6). Dennoch ist eine leichte Tendenz derart zu erkennen, daß besonders UP's als Neugründungen realisiert werden, während Betriebe vorwiegend von Einzelunternehmen und Mischformen übernommen werden. Tätige Beteiligungen als Form der Existenzgründung wurden in nur zwei Fällen vorgenommen

FORM	Absolut Spalten- Prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
Neugründung	37 77,1	11 64,7	15 88,2	63 76,8	
Betriebsübernahme	10 20,8	6 35,3	1 5,9	17 20,7	
tätige Beteil.	1 2,1		1 5,9	2 2,4	
Spalten- summe	48 58,5	17 20,7	17 20,7	82 100,0	

Tab. 6: Gründungsformen, differenziert nach Partnerform

<sup>16</sup> Methodisch wurden statistische Zusammenhänge hier ausschließlich über Kennziffern, die die Befehle Crosstabels bzw. Means des Statistikprogramms SPSS liefern, ermittelt. Im ersten Fall werden dabei der Chi2-Wert von Pearson und der Spearman Correlations-Wert, im letzteren der Signifikanzwert p und Eta2 als Maß für den Anteil der erklärten Varianz der abhängigen Variable durch die unabhängige herangezogen. Die Werte werden allerdings nur aufgeführt, wenn ein statistisch signifikanter Zusammenhang vorliegt. Signifikanz entspricht einem p-Wert (Fehlerwahrscheinlichkeit) von 0,05, hohe Signifikanz steht für das Signifikanzniveau von 0,01. In den zur Erläuterung beigefügten Tabellen und Abbildungen werden Zahlenwerte auf eine Stelle nach dem Komma gerundet

Die Nicht-Durchführung von Betriebsübernahmen von Unternehmerischen Partnerschaften in dieser Stichprobe erstaunt, da gerade UP's besser in der Lage sein müßten, die höheren Startinvestitionen bei Betriebsübernahmen zu finanzieren. Zu vermuten ist, daß in den 80er Jahren die heute sehr häufige Form des Management-Buy-Outs noch nicht so häufig praktiziert wurde.

Tabelle 7 verdeutlicht die *Branchenverteilung* der drei Vergleichsgruppen (Frage D1). Aufgrund der geringen Fallzahlen wurden die Branchen Verarbeitendes Gewerbe/Industrie sowie Bau- und Ausbaugewerbe zusammengefaßt, ebenso wie Einzel-, Großhandel und Handelsvermittler. Die Gruppe Dienstleistungen setzt sich aus den Branchen Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Gaststätte, Hotel, Café u.ä. sowie den sonstigen Dienstleistungen zusammen.

SEKTOR_R	Absolut Spalten- prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
Verarb./Bau		5 10,6	3 17,6	3 17,6	11 13,6
EH/GH/HV		21 44,7	4 23,5	10 58,8	35 43,2
Dienstl.		21 44,7	10 58,8	4 23,5	35 43,2
Spalten- summe		47 58,0	17 21,0	17 21,0	81 100,0

Tab. 7: Branchenverteilung der Partnerformen

Dienstleistungsbereich und Handel sind in der Stichprobe mit jeweils knapp über 43% zu gleichen Teilen und somit recht stark vertreten, während dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Bau- und Ausbaugewerbe eine eher geringe Bedeutung zukommt. Im Handelsbereich dominieren die Unternehmerischen Partnerschaften, im Dienstleistungsbereich die Mischformen und die Einzelunternehmen. Die Untersuchung in den Niederlanden bestätigt ganz leicht diese Tendenz: Dort werden ein Drittel der Partnergründungen und ca. 28% der Einzelgründungen im Handelsbereich getätigt; knapp 28% der Partnergründungen und fast die Hälfte der Einzelgründungen finden im Dienstleistungsbereich statt.<sup>17</sup>

Neben der Branche wurde auch die *Art der selbständigen Tätigkeit* abgefragt (Frage D2: Handwerk, nicht handwerkliches Gewerbe, Freiberufler, land- und forstwirtschaftliche Tätigkeit).

Die meisten Unternehmen sind im Bereich des nicht handwerklichen Gewerbes tätig (ca. 47%), knapp 30% sind Freiberufler, 18% Handwerker. Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen sind kaum feststellbar; die

<sup>17</sup> Vgl. Peters, M.: 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. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 87-99.

Partnerunternehmen sind im Bereich des nicht handwerklichen Gewerbes etwas stärker vertreten (60%) als die anderen Gruppen

Die Verteilung auf die *Rechtsformen* (Frage D6.) zeigt - wie bereits zu erwarten war - Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen auf (vgl. Tab. 8).

LEGSTART	Absolut Spalten- prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
Einzeluntern.	41 83,7	2 11,1			43 51,8
GbR/BGB-Ges.	1 2,0	2 11,1		2 12,5	5 6,0
OHG	1 2,0			5 31,3	6 7,2
KG	1 2,0	9 50,0		1 6,3	11 13,3
GmbH/& Co. KG	5 10,2	5 27,8		8 50,0	18 21,7
Spalten- summe		49 59,0	18 21,7	16 19,3	83 100,0

Tab. 8: Rechtsformen bei der Gründung, differenziert nach Partnerform

Einzelunternehmen gründen zu über 80% in der Rechtsform des Einzelunternehmens bzw. des Kleingewerbetreibenden. Die Möglichkeit einer GmbH-Gründung wird vergleichsweise wenig genutzt. Bei den Unternehmerischen Partnerschaften dominieren die GmbH's bzw. GmbH und Co. KG's; zahlenmäßig fast gleich stark werden aber auch OHG's gegründet, bei denen alle Partner voll haften und die ein besonderes Vertrauensverhältnis der Partner voraussetzen. Interessant ist die Verteilung der Rechtsformen bei den Mischformen: Die KG wird hier mit 50% (Vorsicht: geringe Fallzahl) besonders häufig gewählt. Dies ist wohl damit zu begründen, daß die KG als geeignete Rechtsform empfohlen wird, wenn ein Gründer "Herr im Hause" bleiben will (als Komplementär) und noch weitere Gesellschafter, insbesondere zur finanziellen Unterstützung, (als Kommanditisten) beteiligen will.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.): Starthilfe. Die entscheidenden Schritte in die berufliche Selbständigkeit, Bonn 1991, S. 52f.

Tabelle 9 zeigt auf, daß sich an der Wahl der Rechtsform im Laufe der Zeit kaum etwas geändert hat.

LEGACT	Absolut Spalten- prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
Einzeluntern.	32 84,2				32 43,8
GbR/BGB-Ges.	1 2,6	1 5,6	2 11,8		4 5,5
OHG			4 23,5		4 5,5
KG		9 50,0	1 5,9		10 13,7
GmbH/& Co. KG	5 13,2	7 38,9	10 58,8		22 30,1
Sonst.		1 5,6			1 1,4
Spalten- summe	38 52,1	18 24,7	17 23,3		73 100,0

Tab 9: Rechtsformen heute, differenziert nach Partnerform

Zur Struktur der Unternehmen ist also festzuhalten, daß

- vornehmlich Neugründungen durchgeführt wurden; wenn Übernahmen realisiert wurden, so geschah dies eher durch Einzelunternehmungen oder Mischformen,
- Unternehmerische Partnerschaften im Handel stark vertreten sind,
- Partnergründungen die Rechtsformen der GmbH und GmbH & Co. KG bevorzugen, während bei den Mischformen die OHG eine recht große Bedeutung hat.

#### 2.4.2.5. Gründerperson/Gründerteam

Angaben zu den Gründerpersonen wurden bezogen auf den heutigen Zeitpunkt für die drei kapitalstärksten Gesellschafter A, B und C abgefragt. Bei Vorliegen eines Einzelunternehmens waren nur Angaben zu Gesellschafter A zu machen. Die Tabellen 10 und 11 verdeutlichen die *Geschlechterverteilung* bei den Gesellschaftern A und B.

SEX_A	Absolut Spalten- prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
männlich		35 71,4	15 83,3	14 82,4	64 76,2
weiblich		14 28,6	3 16,7	3 17,6	20 23,8
	Spalten- summe	49 58,3	18 21,4	17 20,2	84 100,0

Tab. 10: Geschlecht des Gesellschafters A, differenziert nach Partnerform

Sowohl der einzige Gesellschafter bei den Einzelunternehmen als auch der erste Gesellschafter bei den Mehrpersonenunternehmen ist in der Mehrzahl der Fälle ein Mann.

SEX_B	Absolut Spalten- prozent	EVP		Zeilen- summe
		Misch- form	Partner- untern.	
männlich		3 28,6	13 75,0	16 53,3
weiblich		10 76,9	4 23,5	14 46,7
	Spalten- summe	14 43,3	16 56,7	30 100,0

Chi-Quadrat=8,43 bei p=0,00

Tab. 11: Geschlecht des Gesellschafters B, differenziert nach Partnerform

Der zweite Gesellschafter bei den Mischformen ist interessanterweise sehr häufig eine Frau (hoch signifikanter Unterschied zu den UP's). Bei diesen Kombinationen ist in neun von zehn Fällen ein Mann Geschäftsführer und in sechs Fällen hält der Mann auch einen wesentlich höheren Kapitalanteil als die Frau. Die Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung der Gesellschafter ist in den meisten Fällen unterschiedlich.

Eine Analogie zu den "husband-wife-firms", die in der niederländischen Befragung ermittelt werden konnten, ist zu vermuten.<sup>19</sup>

Um die inhaltlichen Schwerpunkte der Ausbildung und Berufsausbildung zu ermitteln, wurde nach der *primären Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung* gefragt (Frage B3.). Tabelle 12 zeigt die Verteilung auf die Gruppen bei Gesellschafter A.

19 Vgl. Peters, M.: 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. In: Müller-Boling, D., Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 87-99.

EXP_AR	Absolut Spalten- summe	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
techn. Ausrichtg	23 46,9	9 50,0	6 35,3	38 45,2	
kaufm. Ausrichtg	11 22,4	8 44,4	10 58,8	29 34,5	
sonstige	15 30,6	1 5,6	1 5,9	17 20,2	
Spalten- summe	49 58,3	18 21,4	17 20,2	84 100,0	

Tab. 12: Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung bei Gesellschafter A,  
differenziert nach Partnerform

Einzelunternehmer sind in erster Linie (knapp 47%) technisch ausgerichtet. Mischformen und Partnerunternehmen unterscheiden sich in ihren Schwerpunkten: bei der technischen Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung dominieren die Mischformen bei der kaufmännischen Ausrichtung die Partnerunternehmen. Betrachtet man die Ausrichtung der zweiten Gesellschafter bei den Mehrpersonengründungen, so ist die Tendenz nicht wesentlich verändert. Die zweiten Gesellschafter sind bei den Mischformen zwar stärker kaufmännisch ausgerichtet, aber immer noch dominieren bei der kaufmännischen Ausrichtung die Partnerunternehmen.

EXP_BR	Absolut Spalten- prozent	EVP		Zeilen- summe
		Misch- form	Partner- untern.	
techn. Ausrichtg	2 14,3	3 17,6	5 16,1	
kaufm. Ausrichtg	6 42,9	12 70,6	18 58,1	
sonstige	6 42,9	2 11,8	8 25,8	
Spalten- summe	14 45,2	17 54,8	31 100,0	

Tab. 13: Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung bei Gesellschafter B,  
differenziert nach Partnerform

Errechnet man die Häufigkeiten des Auftretens von gleichartigen oder komplementären Ausrichtungen bei den Gesellschaftern eines Unternehmens, so sind kaum Unterschiede zwischen den Mischformen und den Unter-

nehmerischen Partnerschaften festzustellen: Bei neun (von 14) Mischformen und zehn (von 17) Partnerschaften sind komplementäre Ausrichtungen der Ausbildung und Berufserfahrung vorhanden.

Um Informationen über die Erfahrungen, die die Gründerpersonen in ihrem Unternehmen mit einbringen, zu erhalten, wurde nach der Branchenerfahrung (in Jahren), der Führungs-/Leitungserfahrung (in Jahren) und der maximalen Anzahl der Untergebenen bis zum Eintritt in das Unternehmen gefragt (Frage B6).

Da die Werte bezogen auf die Gesellschafter A bis C ermittelt wurden, wurden für die Mehrpersonunternehmen (Mischformen und UPs) Durchschnittswerte berechnet. Die Befragten verfügen im Durchschnitt über 11,8 Jahre *Branchenerfahrung*, ein recht hoher Wert, der durch 12 Fälle mit 20 bis 25-jähriger Erfahrung beeinflusst wird. Der Median liegt mit 10,5 Jahren aber ebenfalls sehr hoch, so daß von einer soliden Branchenerfahrung bei Gründung ausgegangen werden kann. Die drei Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der durchschnittlichen Branchenerfahrung kaum (Einzelunternehmen: 11,1 Jahre, Mischformen: 12,5 Jahre, Partnerunternehmen: 12,9 Jahre)

Die durchschnittliche *Führungs-/Leitungserfahrung* ist folgegemaß geringer als die Branchenerfahrung: sie liegt bei 7,8 Jahren (Median=6 Jahre). Bezogen auf diese Größe ist ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen feststellbar ( $p=0,03$  bei  $\text{Eta}^2=0,15$ ): Die Mischformen weisen die längste Führungserfahrung mit 11,8 Jahren auf, während die Einzelunternehmen mit 5,5 Jahren und die Partnerschaften mit 6,5 Jahren erheblich niedrigere Werte verzeichnen. Innerhalb der Mischformen ist also eine sehr hohe Führungserfahrung vorhanden.

Die Anzahl der maximal Untergebenen stellt eine Zusatzinformation zur Führungs-/Leitungserfahrung dar. Der Durchschnitt liegt bei 37,7 Jahren. Er ist allerdings stark von Extremwerten beeinflusst, wie der erheblich geringere Median von 7 Jahren erkennen läßt. In fünf Fällen liegt die Zahl der Untergebenen bei mehr als 100. Obwohl die Einzelunternehmen mit 27,7 die niedrigste durchschnittliche Anzahl an Untergebenen vor der Gründung zu verzeichnen haben, während die Partnerschaften mit 42,5 und die Mischformen mit 49,3 weitaus höher liegen, ist - wohl aufgrund der hohen Standardabweichungen - kein signifikanter Zusammenhang feststellbar

Die *Kapitalstruktur* der Mehrpersonunternehmen ist äußerst unterschiedlich ausgeprägt (Frage B7): 50%:50%-Verteilungen treten ebenso auf wie 95%:5%, 85%:15%, 50%:25%:25%. Es sind Unterschiede zwischen den Gruppen feststellbar: Während bei den Mischformen nur in vier Fällen eine Gleichverteilung der Kapitalanteile der Partner vorliegt und in 12 Fällen unterschiedliche Verteilungen realisiert werden, weisen die Unternehmerischen Partnerschaften elf Fälle mit Gleichverteilungen und sechs Fälle mit verschiedenen Kapitalanteilen auf. Unternehmerische Partnerschaften sind also nicht nur durch gleiche Verantwortung, sondern auch durch eher gleiche Kapitaleinsätze gekennzeichnet. Hinzu kommt, daß bei ungleichen Kapitaleinsätzen die Unterschiede zwischen den Anteilen bei den Partnerschaften nicht so groß sind: In nur einem Fall ist die Differenz größer als 50%, während bei den Mischformen in sechs Fällen die Differenz mehr als 50% beträgt. Ein gleichverteiltes finanzielles Risiko scheint somit neben der Verantwortung mehrerer Personen und wohl auch gerade deshalb ebenfalls ein Charakteristikum Unternehmerischer Partnerschaften zu sein.

Bezogen auf die Gründerpersonen/-teams in der Stichprobe ist festzuhalten, daß

- Männer als Gründer sehr stark vertreten sind; die Mischformen häufig Gründungen mit nicht geschäftsführenden Frauen als zweitem Partner durchführen,
- die Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung bei Mehrpersonenunternehmen häufig komplementär ist,
- die Mischformen die höchste Führungserfahrung aufweisen, während die Branchenerfahrungen der drei Gruppen kaum voneinander abweichen,
- Unternehmerische Partnerschaften eher gleiche Kapitalanteile der Gesellschafter aufweisen.

Die bisherigen Auswertungen bringen Hinweise auf Unterschiede in der Struktur der Unternehmen und der Gründerpersonen, wenn nach der Partnerform differenziert wird. Analysen zur Erfolgswirkung dieser Unterschiede sind zwar wünschenswert, aber aufgrund der geringen Fallbasis dieser Untersuchung kaum leistbar. Die zusammenhangsanalytische Aufbereitung des Datenmaterials konzentriert sich im folgenden deshalb auf das Erkunden von Zusammenhängen zwischen den Entwicklungs- und Erfolgsvariablen Umsatz bzw. Mitarbeiterzahl und der Partnerform (Einzelunternehmen, Mischform, Unternehmerische Partnerschaft) über die Zeit (von der Gründung bis zum siebten Jahr des Bestehens des Unternehmens). Damit wird für diese erste Auswertung nur der Ausschnitt, der im Zentrum des Interesses stand, gesichtet.

#### **2.4.2.6. Vergleich der Entwicklung von Einzelunternehmen und Unternehmerischen Partnerschaften**

Der relativ geringe Umfang der Stichprobe fordert für die Analyse der Entwicklungsunterschiede eine vielleicht zu grobe Klassifizierung von Variablen, liefert aber dennoch Hinweise, auch überraschende, auf Zusammenhänge, die für weitere Explorationen die Grundlage darstellen sollten. Vor allem betrifft dies offenkundige Varianzen im Zusammenhang zwischen Variablen in der Zeit, die Hinweise geben, daß die Entwicklungsdynamik von Unternehmen auch durch die Form der Partnerschaft beeinflusst wird.

Von den in der Stichprobe befindlichen Unternehmen existierten die überwiegende Zahl noch am Ende des siebten Jahres, davon alle Unternehmerischen Partnerschaften und alle Mischformen. Lediglich Einzelunternehmen sind aus dem Markt ausgeschieden bzw. wurden in eine andere Geschäftsform überführt (vgl. Tab. 14).

Dabei konnte aus dem verfügbaren Datenmaterial kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem "Überleben" und der Partnerform des Unternehmens ermittelt werden, obwohl alle ausgeschiedenen Unternehmen der Kategorie Einzelunternehmen angehören.

	Absolut Spalten- prozent	EVP			Zeilen- summe
		Einzel- untern.	Misch- form	Partner- untern.	
EXIST					
existiert noch		42 85,7	18 100,0	17 100,0	77 91,7
liquid./aufgel.		6 12,2			6 7,1
verkauft/Integr.		1 2,0			1 1,2
Spalten- summe		49 58,3	18 21,4	17 20,2	84 100,0

Tab. 14: Unternehmen am Ende des siebten Jahres nach der Gründung, differenziert nach Partnerform

Gegenstand des Untersuchungsinteresses ist es, Entwicklungsunterschiede bei Unternehmen unterschiedlicher Partnerform hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Umsatz zu erkennen, ggf. aber auch zu erfahren, daß die Partnerform durchgängig oder zeitweilig im Lebenszyklus eines jungen Unternehmens keine konstituierende Rolle spielt. Zu diesem Zweck wurde das erhobene Datenmaterial gemäß Abbildung 1 kreuztabelliert bzw. varianzanalytisch untersucht.

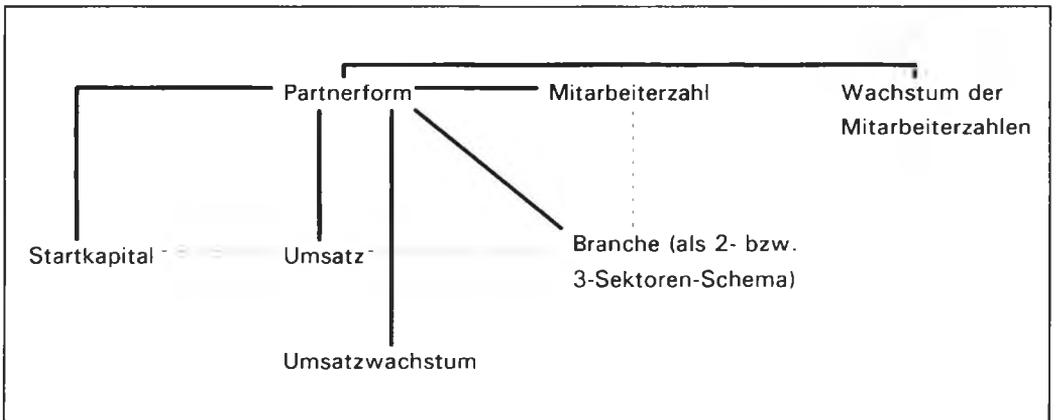


Abb 1: Untersuchungsdesign: Erfolgsentwicklung

Dabei werden die Einflüsse von Branche und Startkapital als mglw. intervenierende Variablen gesondert analysiert. Das Datenmaterial bietet grundsätzlich weitere intervenierende Variable (wie Rechtsform, Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmer, Partnerform-Zufriedenheit etc.), die in einem Modell zur Abschätzung von Unternehmenserfolg einfließen müssen. Das einschlägige Datenmaterial eröffnet hierzu jedoch bestenfalls die Chance explorative Einblicke für die Gestaltung einer weiteren, umfangreicheren Untersuchung zu gewinnen.

Wir beschränken uns daher hier auf die Darstellung der statistisch verlässlich feststellbaren Zusammenhänge und speziell auf den Nachweis von Entwicklungsmustern.

### Mitarbeiter-Entwicklung

Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (Frage D.10.) ist lediglich bei knapp 10% der Unternehmen, die auf diese Frage antworteten (das allerdings sind lediglich ca. 50%), im Zeitraum von der Gründung bis zum 7. Jahr rückläufig. Ca. 37% halten den Mitarbeiterbestand, ca. 54% steigern ihre Mitarbeiterzahlen (vgl. Abb. 2). Im Durchschnitt beträgt das Wachstum ca. 117%, der Spitzenreiter wächst um mehr als 700%.

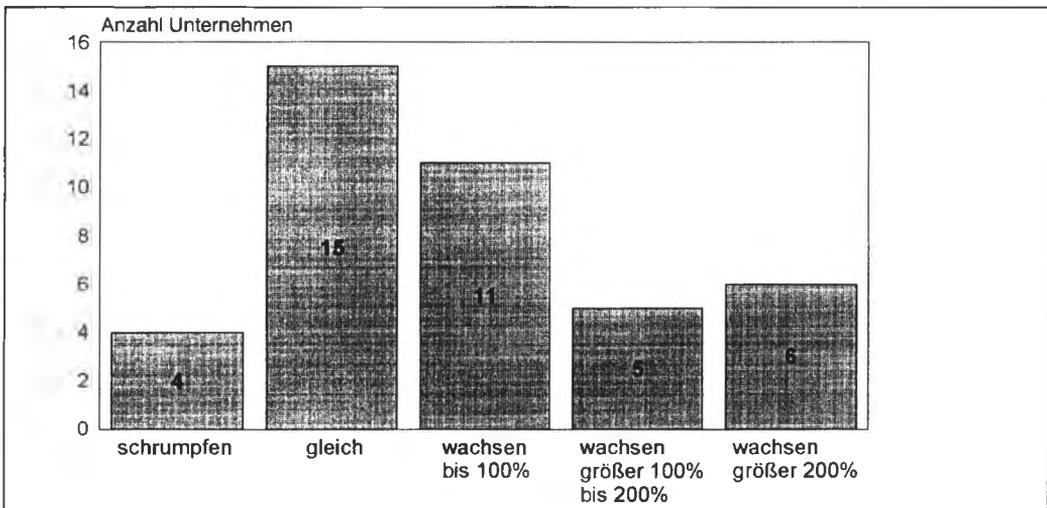


Abb. 2: Mitarbeiter-Wachstum von Gründung bis Jahr 7<sup>20</sup>

Mit Blick auf die Partnerform resultiert, daß ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Partnerform und Mitarbeiter-Wachstum (über den gesamten Befragungszeitraum) nicht festgestellt werden kann, obwohl Abbildung 3 belegt, daß speziell Unternehmerische Partnerschaften anteilmäßig (ca. 34%) mehr Kandidaten bei den höheren Wachstumsraten versammeln.

<sup>20</sup> Aufgrund der geringen Fallzahlen werden in diesen und den folgenden Säulendiagrammen die absoluten Häufigkeiten aufgeführt, im Text werden die entsprechenden Prozentzahlen erwähnt.

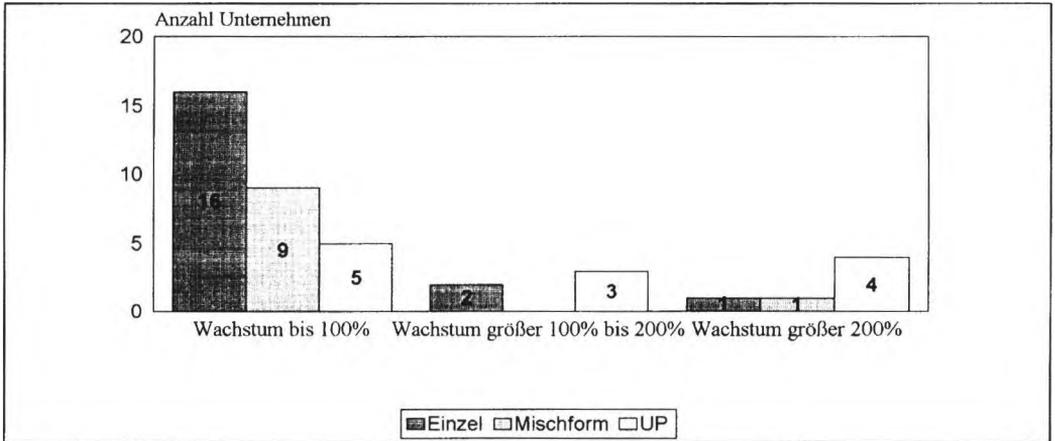


Abb. 3: Mitarbeiter-Wachstum von Gründung bis Jahr 7, differenziert nach Partnerformen

Dieser Befund über den gesamten Zeitraum wird allerdings deutlich relativiert, wenn man den Blick statt auf Wachstumsraten auf die absoluten jährlichen Zahlen richtet. Nun läßt sich ein signifikanter bis hoch signifikanter Einfluß der Partnerform auf die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im Zeitraum von der Gründung bis zum 2. Jahr und wiederum in den Jahren 6 und 7 feststellen (vgl. Abb. 4). Dabei ändert sich sogar ab dem 5. Jahr die Rangfolge (die Unternehmerischen Partnerschaften rücken auf Platz 1 vor).

Dieser Befund, der auf eine in der Zeit variable Sensibilität der Mitarbeiterentwicklung bezogen auf die Partnerform hindeutet, bedarf weiterer Analyse. Er kann mit dem Erreichen/Überschreiten sog. "Kritischer" Schwellenwerte in Verbindung gebracht werden, oder auch durch intervenierende Variable beeinflusst sein

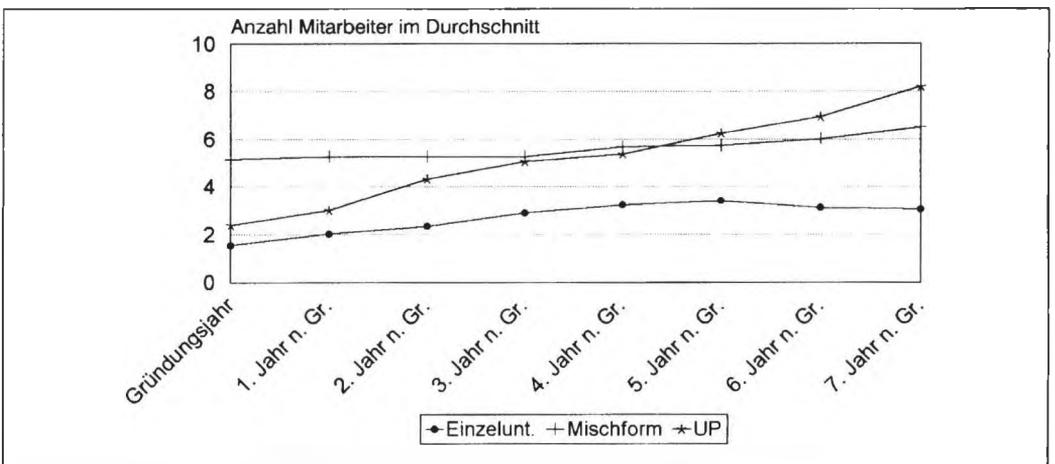


Abb. 4: Mitarbeiterzahlen über alle Jahre, differenziert nach Partnerform

Dieses wurde anhand der Branchenzugehörigkeit untersucht. Dazu wurde die Branchendifferenzierung zum einen in ein 2-Sektoren-Schema (Handel/Nicht-Handel), zum anderen in ein 3-Sektoren-Schema (Verarbeitendes Gewerbe, Bau/Handel/Dienstleistungen) überführt. Das differenziertere Schema führte zu differenzierteren Ergebnissen. Während sich beim 2-Sektoren-Schema nur in den Jahren 1 und 2 ein signifikanter Zusammenhang zwischen Branchenzugehörigkeit und Mitarbeiterzahl (beim Handel durchgängig niedriger!) ergab, zeigte sich beim 3-Sektoren-Schema nur im Gründungsjahr kein signifikanter Zusammenhang (in den Jahren 1 bis 3 und 7 sogar ein hoch signifikanter). Abbildung 5 zeigt die unterschiedlichen Verläufe (Anstiege) der Entwicklungen der Mitarbeiterzahl im 3-Sektoren-Schema.

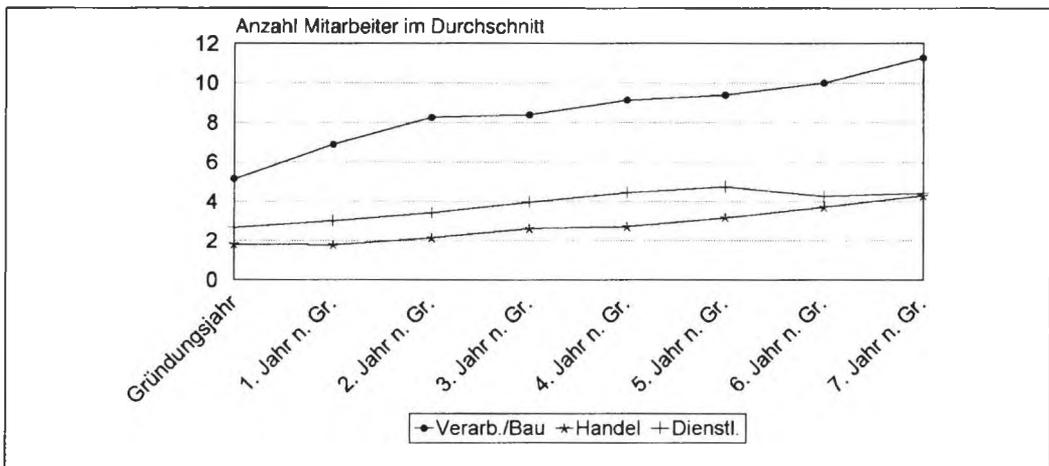


Abb. 5: Mitarbeiterzahlen über alle Jahre, differenziert nach Sektoren

Eine weitere varianzanalytische Untersuchung belegt, daß der Effekt der Branchenzugehörigkeit auch den konstatierten Zusammenhang zwischen Partnerform und Mitarbeiterzahl tangiert. Dies gilt sowohl für das 2-Sektoren-Schema, als auch, sehr viel deutlicher, für das 3-Sektoren-Schema. Abbildung 6 veranschaulicht die unterschiedlichen Entwicklungsverläufe (Anzahl der Mitarbeiter im Durchschnitt) für die Partnerformen innerhalb der einzelnen Sektoren. Speziell beim 3-Sektoren-Schema ergeben sich gegenüber Abbildung 5 für jedes Jahr veränderte Rangfolgen: D.h. die Rangfolge der Mitarbeiterzahlen pro Partnerform insgesamt entspricht nicht der Rangfolge der Mitarbeiterzahlen pro Partnerform bei den einzelnen Sektoren. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, daß die Zugehörigkeit zu Partnerformen einen Einfluß auf die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen, evtl. sogar über den gesamten Beobachtungszeitraum ausübt, und nicht nur in einzelnen Jahren, wie es die Gesamtbetrachtung nahelegte. Dieser Effekt resultiert dann wohl aus dem, weiter zu untersuchenden Zusammenwirken der Variablen Branche (Sektor) und Partnerform.

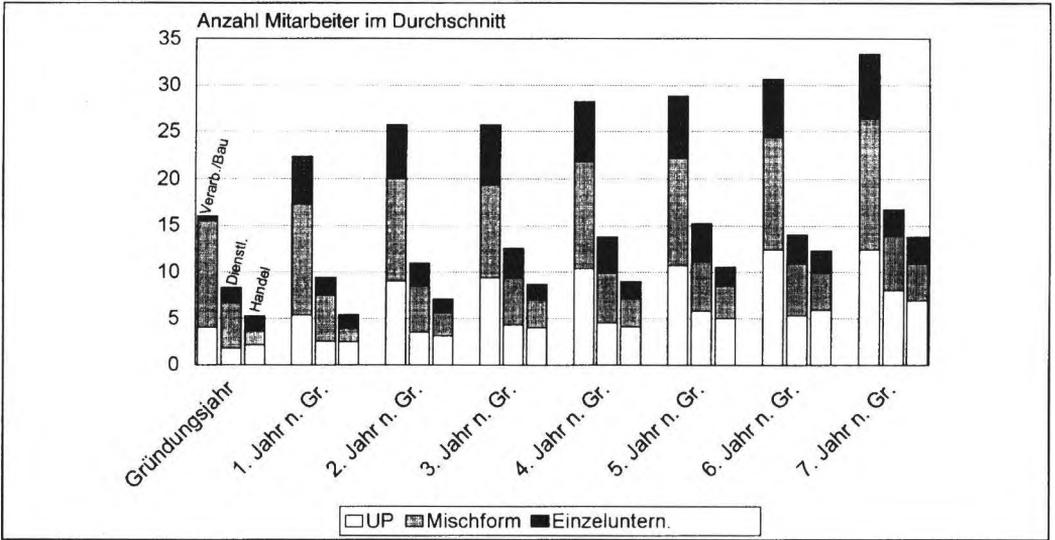


Abb. 6: Mitarbeiterzahlen über alle Jahre, differenziert nach Sektoren und Partnerform

*Umsatzentwicklung*

Im Zeitraum von Jahr 1 bis 7 ist bei ca. 14% der Unternehmen, die auf die Frage Auskunft geben (das sind ca. 66% der Befragten), ein Umsatzrückgang zu verzeichnen. Knapp 2% halten über die Jahre ihren Umsatz, ca. 84% erzielen Wachstum (vgl. Abb. 7). Im Durchschnitt liegt das Umsatzwachstum bei ca. 162 %, der Spitzenreiter verzeichnet 1500% Umsatzwachstum.

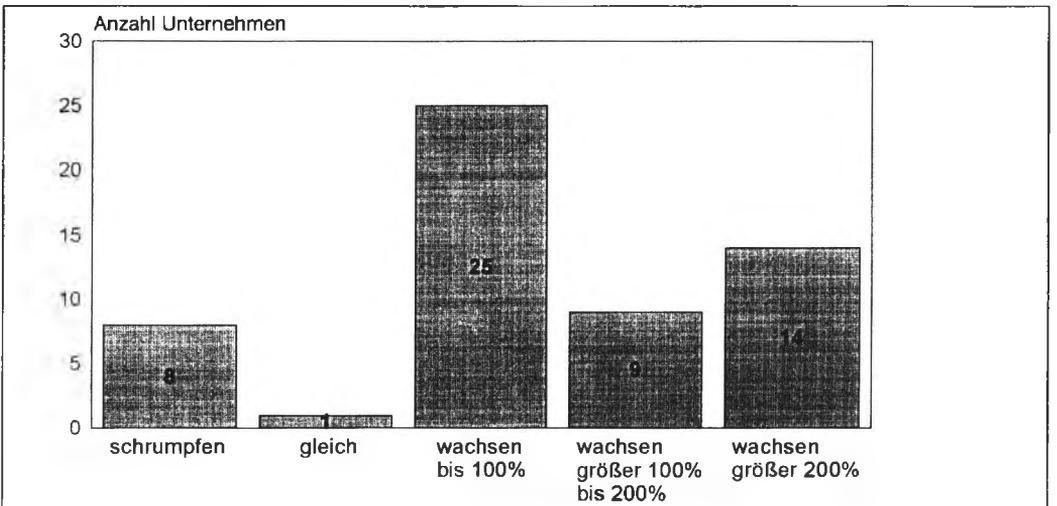


Abb. 7: Umsatzwachstum von Jahr 1 bis Jahr 7

Das Umsatzwachstum über den Zeitraum Jahr 1 bis 7, differenziert nach Partnerform, zeigt Abbildung 8. Dieser Befund beinhaltet keinen signifikanten statistischen Zusammenhang zwischen Partnerform und Umsatzwachstum.

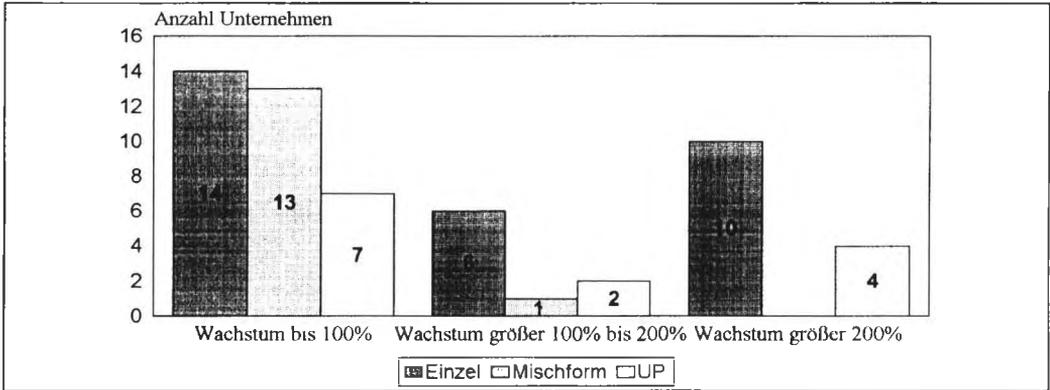


Abb. 8: Umsatzwachstum von Jahr 1 bis Jahr 7, differenziert nach Partnerform

Ein Blick auf die absoluten jährlichen Umsatzzahlen ergibt, daß lediglich in den Jahren 1 und 2 (also wiederum auffällig zu Beginn der Unternehmensentwicklung!) ein signifikanter Zusammenhang besteht zwischen Partnerform und erzieltm Umsatz belegt werden kann. In Abbildung 9 ist die Entwicklung der durchschnittlichen Umsätze in den Jahren 1 bis 7, differenziert nach Partnerformen abgebildet. Die Rangfolge der Partnerformen, gespiegelt am durchschnittlich erzielten Umsatz bleibt konstant: Die Unternehmerischen Partnerschaften weisen einen deutlich höheren durchschnittlichen Umsatz auf. Bei allen Partnerformen ist im Schnitt ein jährliches Umsatzwachstum gegeben.

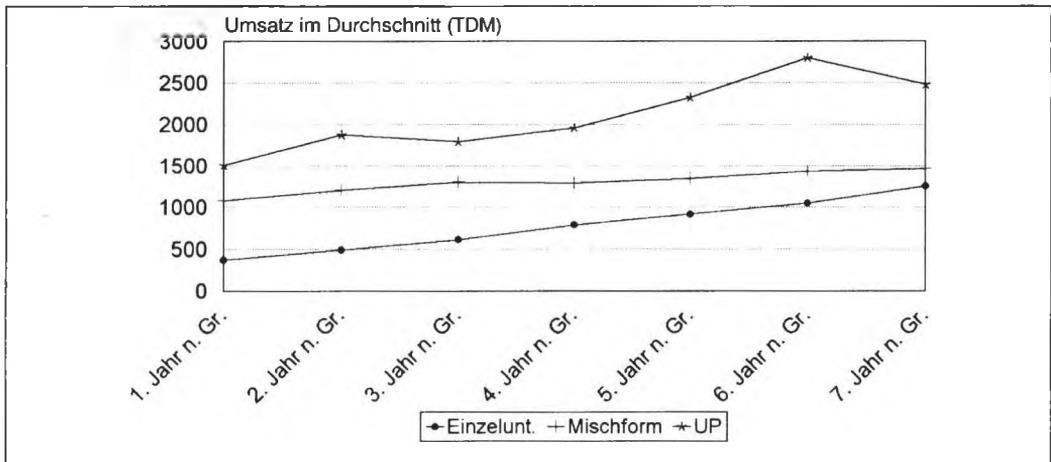


Abb. 9: Durchschnittliche Umsätze der Jahre 1 bis 7, differenziert nach Partnerform

Dieser Befund signalisiert, daß die Umsatz-Unterschiede ggf. durch andere Einflüsse erklärt werden können. Eine Varianzanalyse des Brancheneinflusses auf den Umsatz der Unternehmen ergibt in allen Jahren keinen statistisch signifikanten Zusammenhang. Dies gilt für das 2-Sektoren-Schema ebenso wie für das 3-Sektoren-Schema. Die Entwicklung für letzteres ist in Abbildung 10 skizziert.

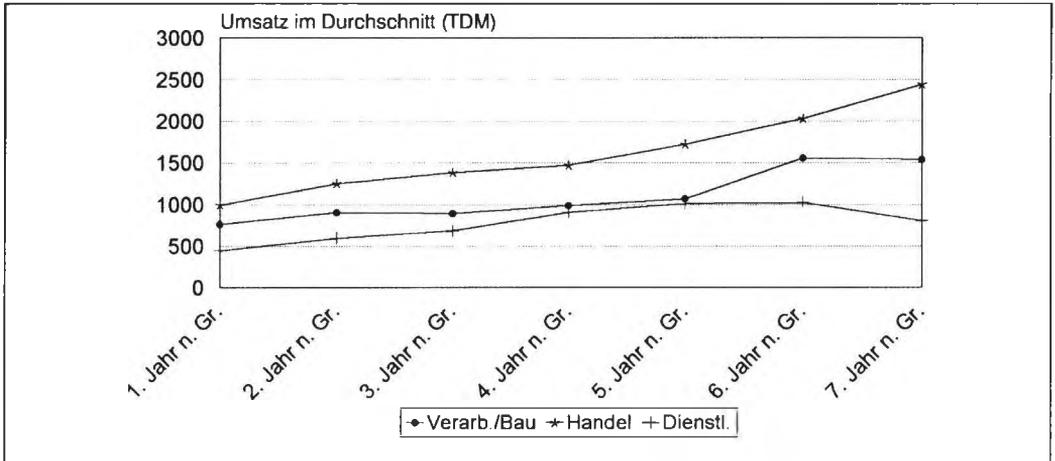


Abb. 10: Durchschnittliche Umsätze der Jahre 1 bis 7, differenziert nach Sektoren

Durchgängig erweist sich der Handels-Sektor als umsatzstärkster, während über alle Jahre der Sektor Verarbeitendes Gewerbe, Bau den zweiten Rang vor den Dienstleistern einnimmt.

Die zusätzliche varianzanalytische Auswertung des Zusammenhangs von Umsatz und Partnerform "unter Kontrolle" der Variablen Branchenzugehörigkeit enthüllt dann allerdings, daß sich die Rangfolgen je nach Sektorzugehörigkeit durchaus verkehren. Dies ist wiederum ein deutliches Indiz dafür, daß zwischen Umsatz und Sektorzugehörigkeit wohl ein signifikanter Zusammenhang besteht, der sich allerdings erst durch Differenzierung nach einzelnen Partnerformen zeigt. Das legt eine differenzierte Analyse von Branchen-Umsatzzahlen je Partnerform nahe. Das skizzierte Ergebnis resultiert sowohl im 2- als auch im 3-Sektoren-Schema. Abbildung 11 zeichnet die Umsatzentwicklungen für die einzelnen Partnerformen innerhalb der diversen Sektoren über die Zeit.

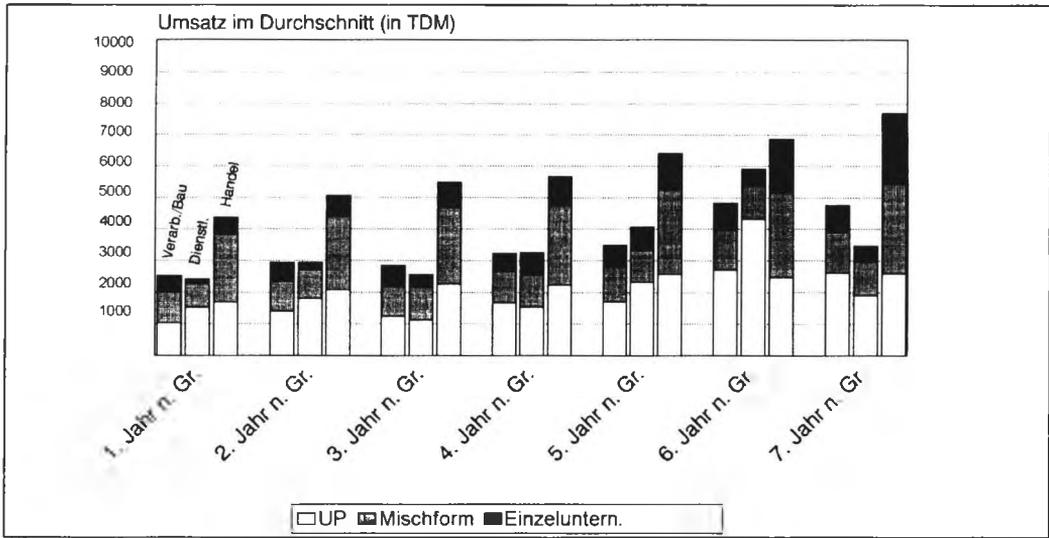


Abb. 11: Durchschnittlicher Umsatz über die Jahr 1 bis 7, differenziert nach Sektoren und Partnerform

Als zweite intervenierende Variable hinsichtlich der Erfolgsvariable Umsatz wird die Höhe des Startkapitals untersucht. Es zeigt sich, daß bei den untersuchten Unternehmen ein signifikanter Zusammenhang zwischen Startkapital und Partnerform existiert. Tabelle 15 zeigt, daß die Mischformen im Schnitt über das höchste Startkapital verfügen.

Partnerform	Startkapital in TDM im Durchschnitt	Fallzahl
Einzelunternehmen	100,8	45
Mischform	650,0	15
Partnerunternehmen	114,1	16
Gesamtdurchschnitt bzw. Summe d. Fälle	212,0	76
$p = 0,01$ $Eta^2 = 0,12$		

Tab. 15: Durchschnittliches Startkapital nach Partnerform

Führt man Startkapital als Kontrollvariable in die varianzanalytische Betrachtung der Umsatz-Partnerform-Relation ein, so zeigt sich, daß auch via Startkapital der Global-Befund, wonach ein Umsatz-Partnerform-Zusammenhang nur in den Jahren 1 und 2 statistisch signifikant ermittelt werden kann, analog zur Sektorzugehörigkeit, modifiziert werden muß. Basierend auf einer Aufteilung der Startkapitalhöhe in fünf Gruppen ergeben sich über alle Perioden Änderungen in der Umsatzrangfolge der einzelnen Gruppen gegenüber der Umsatzrangfolge der Gesamtpopulation, jeweils ausgewiesen nach Partnerformen. Auch dies ist ein Indiz dafür, daß eine differenzierte Analyse von Unternehmen die praktizierte Partnerform einbeziehen sollte.

#### 2.4.2.7. Ausblick

Die Ergebnisse dieser ersten und vorläufigen Analysen unseres Datenmaterials geben Anlaß zur Stützung der Hypothese, daß die Partnerform durchaus bei der Beurteilung von Unternehmen ins Kalkül einbezogen werden muß. Hinweise auf Unterschiede bezüglich der Unternehmensstrukturen und der Gründerpersonen konnten ermittelt werden. Sowohl der Unternehmenserfolg als auch das Muster der Entwicklungsdynamik von Unternehmen werden zumindest partiell durch die Partnerform beeinflußt. Eine wünschenswerte instrumentelle Nutzung der entdeckten Zusammenhänge, die ja noch keine Richtungs-Aussagen beinhalten, mit prognostischer Absicht, setzt weitere, vollständigere und empirisch breiter fundierte Untersuchungen voraus. Die Sinnhaftigkeit solcher Anstrengungen sollte durch diese Studie hinreichend belegt sein.

#### Literatur

BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.)

Starthilfe. Die entscheidenden Schritte in die berufliche Selbständigkeit, Bonn 1991

Kirchhoff, S.; Manstedten, B.; Struck, J

Evaluierung von Existenzgründungsförderung - Probleme der Generierung von Stichproben und Vergleichsgruppen. In: Schmude, J. (Hrsg.): Unternehmensgründung - Beiträge zur interdisziplinären Gründungsforschung, Heidelberg 1994 (in Druck)

Klandt, H.; Kirchhoff, S.; Struck, J.; Manstedten, B.; Breitenacher, M.; Illing, G.; Langmantel, E.; Städtler, A.; Uhlmann, L.

Gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Existenzgründungspolitik sowie Entwicklungen der mit öffentlichen Mitteln - insbesondere Eigenkapitalhilfe - geförderten Unternehmensgründungen. Abschlußbericht zum Forschungsprojekt IIA7-70 06 17/6 des Bundesministeriums für Wirtschaft, Dortmund-München 1994.

Müller-Böling, D.; Heil, A.H.

Unternehmer-Teams - Eine wiederentdeckte Idee. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften. Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 39-59.

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.

Nathusius, K.

Typologie Unternehmerischer Partnerschaften. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 11-32.

Peters, M

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. In: Müller-Böling, D.; Nathusius, K.. (Hrsg.): Unternehmerische Partnerschaften Beiträge zu Unternehmensgründungen im Team, Stuttgart 1994, S. 87-99.



---

## **2.5. Unternehmerische Partnerschaften in den neuen Bundesländern**

**Christian Schaarschmidt**

- 2.5.1. Ausgangssituation in den neuen Bundesländern
- 2.5.2. Struktur der Management-Buy-Out und Management-Buy-In
- 2.5.3. Geschäftslage und Entwicklungsbedingungen
- 2.5.4. Unternehmenskaufvertrag als aktuelle Geschäftsgrundlage
- 2.5.5. Inanspruchnahme von Fördermitteln
- 2.5.6. Mitarbeiterkapitalbeteiligung

### 2.5.1. Ausgangssituation in den neuen Bundesländern

Der Partnerschaftsgedanke im Unternehmen ist bei den Menschen in den neuen Bundesländern traditionell gut ausgeprägt. Die Möglichkeiten der Umsetzung dieses Gedankens unter den Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft waren 1990 sehr wenig bekannt.

Seitdem wurden über 2600 Partnerschaftsgesellschaften in Form des Management-Buy-Out gebildet, die zu etwa 60 % eine Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung realisiert haben. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen wurden aber auch in reprivatisierten Unternehmen und in solchen, die durch Investoren privatisiert wurden, aufgenommen. In vielen Unternehmen ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung gekoppelt mit Formen der immateriellen Beteiligung. Mit zunehmender Stabilisierung der jungen Unternehmen erhalten leistungs- und qualitätsabhängige Formen der Entlohnung und die Flexibilisierung der Arbeitszeit größere Bedeutung. Mit Beginn der Privatisierung ehemaliger VEB in den neuen Bundesländern bildete der Weg über ein Management-Buy-Out oder Buy-In und Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MBO, MBI, MAB) die Ausnahme. Die Hauptursachen dafür bestanden darin, daß

- sich die politische Strategie auf eine Privatisierung durch Verkauf an Investoren orientierte,
- die Erfahrungen der Entscheidungsträger im Privatisierungsprozeß aus den Gegebenheiten der alten Bundesländer resultierten und dort spielte MBO eine unbedeutende Rolle und
- die Kenntnisse und Erfahrungen der Manager in den neuen Bundesländern zu MBO, MBI und MAB sehr gering oder gar nicht vorhanden waren.

Um so bedeutsamer ist es, wenn heute durch die Treuhandanstalt und führende Politiker eingeschätzt wird, daß die MBO-Unternehmen zu einem bedeutenden Element der Entwicklung des Mittelstandes geworden sind.

Unterstützt wurde dieser Prozeß durch folgende Hauptfaktoren:

- intensive Propagierung von MBO, MBI und MAB, beginnend durch die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft und zunehmend auch durch Verbände, Wirtschaftsministerium und die THA selbst,
- die Strategie der vorrangigen Privatisierung durch Investoren konnte aufgrund mangelnden Interesses nicht im vorgesehenen und notwendigen Umfang verwirklicht werden,
- für einzelne Unternehmen war die Privatisierung durch MBO oftmals die einzige Alternative zur Liquidation,
- unter Beachtung der Gesamtbedingungen war die MBO-Privatisierung für viele Ostdeutsche die einzige Chance, unternehmerisch tätig zu werden, insbesondere durch die umfangreichen staatlichen Fördermaßnahmen,

- mit der Entflechtung der ehemaligen Kombinate und Großbetriebe entstanden unternehmerisch überschaubare Struktureinheiten,
- die ostdeutschen Manager haben zunehmend marktwirtschaftliche Erfahrungen gesammelt, sie haben Vertrauen gewonnen in die Marktfähigkeit ihrer Produkte und die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmensbereiches, der oftmals bereits als Profitcenter geführt wurde

Der Privatisierungsprozeß in Form von MBO, MBI wird im Laufe des Jahres 1994 abklingen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird an Bedeutung gewinnen. Die folgenden Aussagen basieren quantitativ auf Analysen in Sachsen. Erkenntnisse aus der Arbeit in den anderen neuen Bundesländern mit teilweise vergleichenden Untersuchungen lassen den Schluß zu, daß die Aussagen für Sachsen in der Tendenz allgemeingültig für die neuen Bundesländer sind

### 2.5.2. Struktur der Management-Buy-Out und Management-Buy-In

Die Rechtsformen der Unternehmen stellen sich wie folgt dar:

GmbH	95,0%
GmbH und Co.KG	2,0%
Einzelfirmen	3,0%

Die MBO/MBI-Unternehmen besitzen unter Einbeziehung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung folgende Struktur:

Management-Buy-Out	90,1%
Management-Buy-In	3,0%
MBO/MBI	6,9%
MBO/Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MAB)	60,6%
MBO/MBI/MAB	1,0%
MBI/MAB	0,0%

Nach der Mitarbeiteranzahl stellt sich die Größe der Unternehmen folgendermaßen dar:

Unternehmensgröße	Anteil
bis 10 Mitarbeiter	10,9%
11 - 50 Mitarbeiter	48,5%
51 - 100 Mitarbeiter	13,9%
101 - 200 Mitarbeiter	18,8%
201 - 500 Mitarbeiter	6,9%
mehr als 500 Mitarbeiter	1,0%

In der Tendenz hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen 11 - 50 Mitarbeiter.

Bei den MBO/MBI-Unternehmen hat sich folgende Branchenstruktur herausgebildet:

Mit ca. 28 % der Unternehmen stehen die Dienstleistungsunternehmen an der Spitze. Davon wiederum sind die übergroße Mehrheit Architektur-, Planungs- und Ingenieurbüros für das Bauwesen. Ebenfalls stark vertreten sind Unternehmen des Baugewerbes, einschließlich der Baunebengewerbe mit 19 %, Handelsunternehmen, ausschließlich mit Großhandelscharakter, haben einen Branchenanteil von etwa 15 %. Eine gewisse Bedeutung haben Unternehmen des Maschinen- und Fahrzeugbaues mit ca. 8 % und der Holz- und Papierindustrie sowie der Eisen- und Stahlindustrie mit jeweils 6 %. Jeweils knapp über 4 % der Unternehmen sind in den Branchen Nahrungs- und Genußmittel, Bekleidung/Textilindustrie und Chemie/Kunststoffverarbeitung tätig. Die Branche Elektrotechnik und Mechanik ist mit ungefähr 3 % und sonstige Unternehmen sind mit etwa 2 % beteiligt

### 2.5.3. Geschäftslage und Entwicklungsbedingungen

Der Grundtenor zur Entwicklung der Geschäftslage bei den Unternehmen ist positiv.

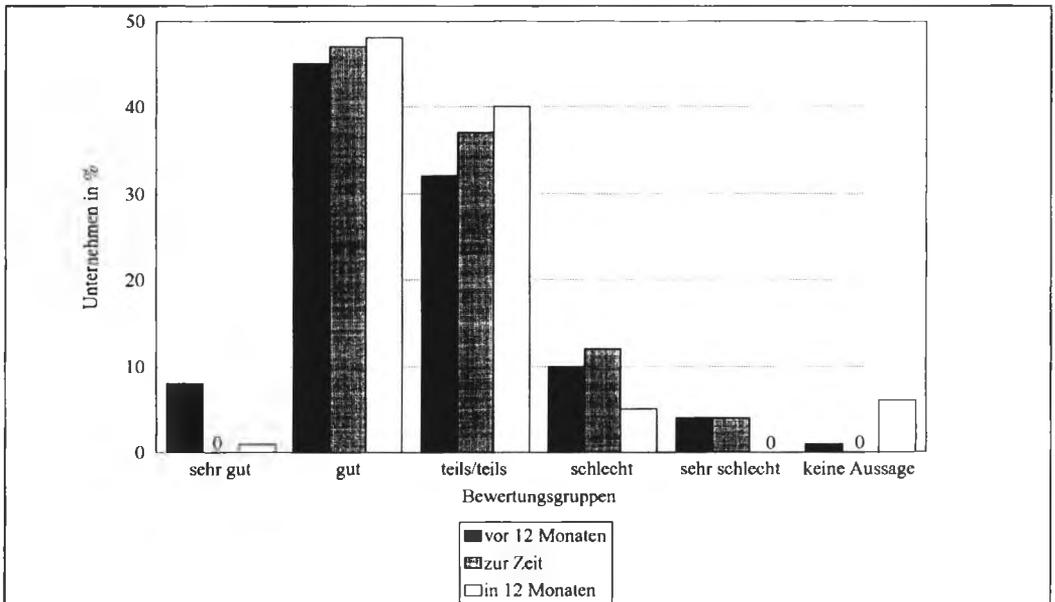


Abb. 1: Beurteilung der Geschäftslage der Unternehmen insgesamt

Die optimistische Grundhaltung der MBO-Unternehmen zur Gesamtgeschäftslage und ihrer Entwicklung ist prinzipiell zu bestätigen. Entscheidendes Argument dafür ist die Entwicklung der Marktsituation für die Unternehmen.

*Umsatzentwicklung, Marktstruktur und -anteile*

Die Analyse der Umsatzentwicklung, Marktstruktur und -anteile zeigt, daß den MBO-Unternehmen grundsätzlich die Einstellung auf die neuen Märkte gelungen ist.

Mit einem Anteil von ca. 2 % des Ostmarktes am Gesamtumsatz besteht keine Abhängigkeit mehr von diesem Markt. Da dieser Markt weitgehend zusammengebrochen ist, ist die gelungene Umstellung auf neue Märkte für das Fortbestehen entscheidend. Es zeigt sich aber auch, daß das Eindringen in die dicht besetzten und im Wettbewerb hart umkämpften westlichen Märkte den meisten Unternehmen noch nicht nennenswert gelungen ist. Um so erfreulicher ist es, daß bereits 11 % des Umsatzes der MBO-Unternehmen mit den alten Bundesländern und 3 % weltweit realisiert werden. Logischerweise konzentrieren sich die Unternehmen auf regionale Märkte in ihrem direkten Umfeld. Hier können traditionelle Verbindungen, spezifisches know how und natürliche Eintrittsschwellen für die Wettbewerber genutzt werden.

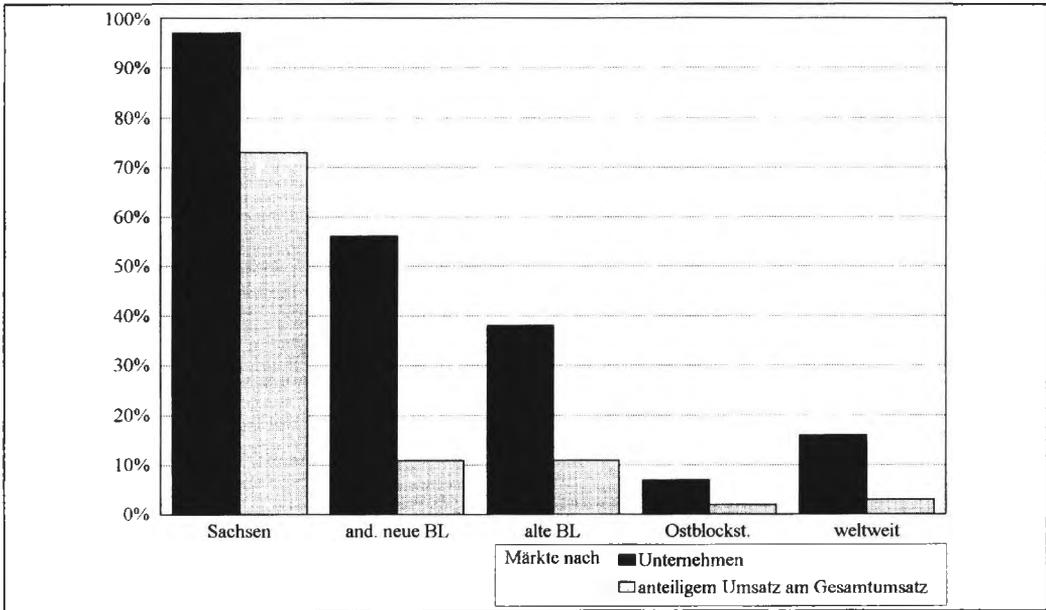


Abb. 2: Märkte und Umsätze

Die Anpassung der Betriebsgrößen der Unternehmen mit hauptsächlich 50 bis 100 Mitarbeitern an die Möglichkeiten dieses Marktes ist erfolgt. Die innere Anpassung der Unternehmen, insbesondere unter den Aspekten Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Qualität und Kosten, ist konsequent fortzuführen. Aus der Lösung dieser Aufgaben ergeben sich auch die Chancen, zunehmend im Wettbewerb überregionaler Märkte zu bestehen.

Positiv ist zu bewerten, daß sich stabile Absatzbeziehungen mit Hauptkunden für 40 % der Unternehmen herausgebildet haben. Dazu gehört auch, daß sich Abhängigkeiten ehemals verbundener Unternehmen deutlich verringert haben. Nur noch 22 % der MBO-Unternehmen realisieren Umsätze mit ehemals verbundenen Unternehmen. Die Umsatzhöhe deutet auf keine Abhängigkeit mehr hin.

Unter dem Gesichtspunkt der Förderung der MBO-Unternehmen ist die Vergabepaxis der öffentlichen Hand kritisch zu bewerten, wenn ca. 64 % der Unternehmen sie als wenig förderlich oder sogar 8 % als diskriminierend für ihr Unternehmen einschätzen. Die Tendenz zur Beseitigung dieses Zustandes ist zu wenig erkennbar. Eine ähnliche Situation gilt für die Vergabepaxis der großen Handelsketten. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen mit 74 % schätzt ein, daß das Einkaufsverhalten der großen Handelsketten wenig förderlich oder gar diskriminierend für ihr Unternehmen ist.

#### *Entwicklung der Arbeitskräfte und der Arbeitsproduktivität*

Die Stabilisierung und Erweiterung der Marktanteile durch die MBO-Unternehmen kommt auch in der Entwicklung der Arbeitskräfte und der Produktivität zum Ausdruck. 64 % der Unternehmen erwarten eine Erhöhung bzw. Beibehaltung ihrer Mitarbeiterzahlen bei zum Teil deutlicher Produktivitätserhöhung, z.B. orientieren 36 % der Unternehmen auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität auf 150 % des Niveaus von 1992. Das läßt eine deutliche Umsatzerhöhung bei Senkung der Stückkosten erwarten.

#### *Wettbewerbsfähigkeit durch Forschung und Entwicklung*

Die großen Anstrengungen der MBO-Unternehmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit kommen auch in den Maßnahmen für Forschung und Entwicklung zum Ausdruck. 36 % realisieren solche Maßnahmen

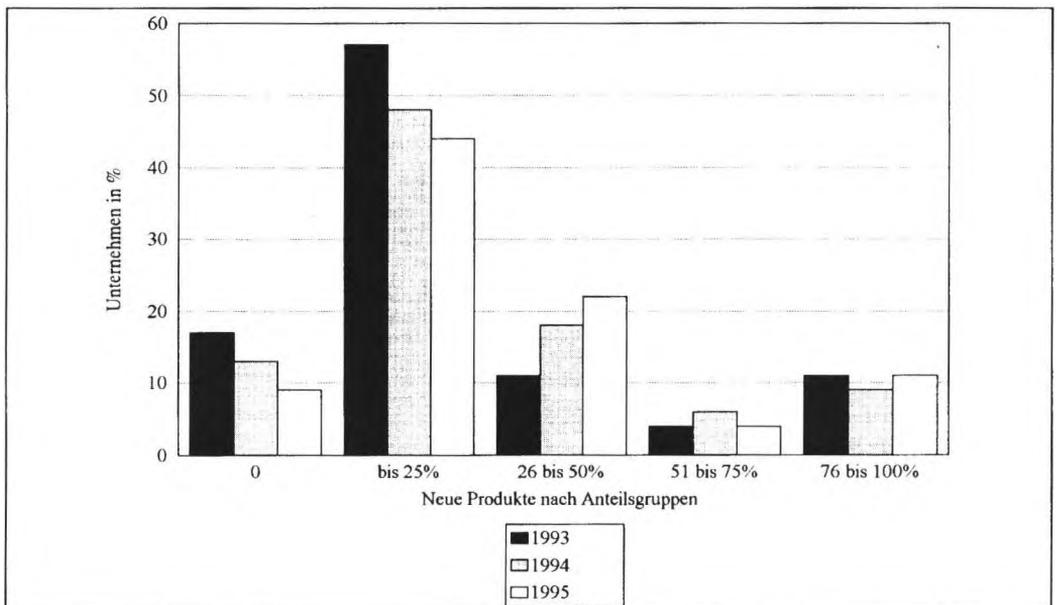


Abb 3: Anteil neuer Produkte am Sortiment

Unter Beachtung der Branchenstruktur wird damit in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen intensiv an der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und der Erneuerung des Sortimentes gearbeitet. Etwa ein Drittel der Unternehmen strebt eine Erneuerung ihres Sortimentes von 76 - 100 % bis 1995 im Vergleich zu 1992 an

Es werden dafür bedeutende finanzielle Aufwendungen eingesetzt. Positiv zu werten ist, daß ca. 46 % der Unternehmen bei der Entwicklung mit Dritten zusammenarbeiten, um schnell den höchsten Erkenntnisstand einfließen zu lassen und die Aufgaben kurzfristig zu realisieren. So kooperieren z.B. 38 % der Unternehmen mit Branchenbetrieben und 19 % mit Hoch- und Fachschulen.

Ausbaufähig erscheint die finanzielle Förderung der Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen. Nur 10 % der Unternehmen, die entwickeln, erhalten eine Förderung. Davon wiederum ca. 50 % der Unternehmen, die weniger als die Hälfte ihrer Aufwendungen für Forschung und Entwicklung aus Fördermitteln erhalten. Großzügig ist die Unterstützung der Betriebe, die 75 bis 100 % ihrer Aufwendungen aus Fördermitteln finanziert erhalten. Das betrifft aber nur ca. 6 % der Unternehmen, die Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen durchführen

Die Vergabep Praxis von Fördermitteln zeigt, daß insbesondere für Bundes- und EG-Mittel die Vergabemodalitäten eine direkte Förderung von ostdeutschen MBO-Unternehmen sehr erschweren. Der Zugang zu den Fördermitteln ist oftmals nur über die Kooperationspartner möglich.

Die Entwicklung der MBO-Unternehmen wird aber auch von einer Reihe schwerwiegender Risiken begleitet. Das sind vor allem:

- die gesamtkonjunkturelle Wirtschaftslage,
- die zu geringen Marktanteile in den neuen westlichen Märkten,
- die zu geringe Eigenkapitaldecke und
- Managementdefizite.

Wesentliche Risiken resultieren auch aus den Unternehmenskaufverträgen mit der Treuhandanstalt. Die Ausgestaltung der Verträge ist extrem uneinheitlich und hat sich in den vergangenen drei Jahren stark verändert.

#### **2.5.4. Unternehmenskaufvertrag als aktuelle Geschäftsgrundlage**

Für die meisten Verträge ist kennzeichnend, daß sie in wesentlichen Bestandteilen den sich rasch verändernden wirtschaftlichen Bedingungen nicht mehr entsprechen. Es ist sehr ernst zu nehmen, daß etwa 55 % der Unternehmen den nachdrücklichen Wunsch auf Nachverhandlungen äußern. Für viele Unternehmen bedeuten die bestehenden Verträge ein erhebliches Hemmnis für die Stabilisierung und das erforderliche Wachstum, um am Markt bestehen zu können. Ungefähr 30 % der Unternehmen werten die Kaufverträge als unzureichende

Geschäftsgrundlage und ca. 11 % der MBOler schätzen die Kaufverträge sogar als gefährdend für den Fortbestand ihres Unternehmens ein.

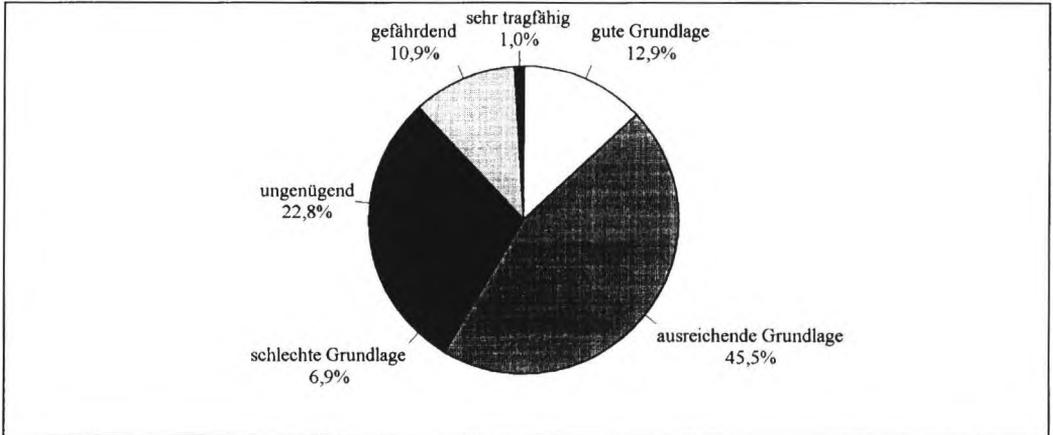


Abb. 4: Einschätzung der Unternehmenskaufverträge als Geschäftsgrundlage

Einen entscheidenden Vertragsgegenstand, der aus heutiger Sicht zu präzisieren ist, bildet der Kaufpreis. Der Preis wurde wesentlich von zwei Schwerpunkten bestimmt, deren Grundlagen sich gravierend verändert haben

86 % der Preise wurden auf der Grundlage des Substanzwertes ermittelt. Die realere Basis, der Ertragswert, wurde aus Interessen der Treuhand nur in 8 % der Kaufpreisfindung zugrunde gelegt. Der aus den Eröffnungsbilanzen zum 1.7.1990 meistens hervorgegangene Substanzwert ist aus heutiger Sicht oftmals völlig überhöht, weil sich 1990 die Berechnung des Verkehrswertes der Grundstücke und das gesamte Anlagevermögen anders dargestellt haben.

Die zweite wesentliche Komponente der Kaufpreisfindung bildeten die Altkredite. Es ist hinreichend bekannt, wie diese Kredite historisch entstanden sind. Dazu kommt, daß durch die marktwirtschaftliche Entwicklung große Teile der Kredite, insbesondere für Umlaufmittel, nicht mehr werthaltig sind. In vielen Unternehmen stehen die Altkredite in keiner Relation eines üblichen Kreditvolumens für eine bestimmte Betriebsgröße. Werden diese Altschulden künftig wie normale Kredite behandelt, wird ein Großteil der MBO-Unternehmen mit Zins und Tilgung total überfordert.

Viele Unternehmen sind auf die Vertragsbedingungen zum damaligen Zeitpunkt vor allem deshalb eingegangen, weil die Treuhand als Alternative nur die Liquidation oder den Verkauf an Dritte mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes für den Manager in Aussicht gestellt hat. Außerdem wurde oftmals eine spätere politische Regelung in Aussicht gestellt, die eine teilweise oder totale Entschuldung von den Altlasten bedeuten sollte. Eine sofort anwendbare Lösung des Problems könnte für einen Teil der Betriebe eine Bilanzänderung

nach § 36 des Bilanzgesetzes zur Eröffnungsbilanz vom 1.7.1990 und darauf basierende Nachverhandlungen mit der THA sein.

Die weiteren Verpflichtungen im Kaufvertrag (z.B. Arbeitskräfteanzahl, Investitionen) sind erfahrungsgemäß für die meisten Betriebe kein existentielles Problem. 70 % der Unternehmen kommen hier ihren Verpflichtungen voll nach. Ernsthafte Probleme im Einzelfall werden bei entsprechender Begründung mit der THA im Interesse des Unternehmens geregelt.

Von der überwiegenden Mehrheit der MBÖler wird zum Ausdruck gebracht, daß die vorgenommene positive Einschätzung der Geschäftsentwicklung nur gelten kann, wenn es gelingt, durch Nachverhandlungen die genannten Risiken deutlich zu vermindern oder zu vermeiden. Es ist dabei klar, von solchen Risiken abzugrenzen, die aus der Geschäftstätigkeit selbst hervorgegangen sind und von den einzelnen Unternehmen voll zu vertreten sind

**2.5.5. Inanspruchnahme von Fördermitteln**

Die Inanspruchnahme von Fördermitteln hat ein gutes Niveau erreicht. 93 % der MBO-Unternehmen haben in den unterschiedlichsten Formen Fördermittel in Anspruch genommen. Unter Beachtung der laufenden Beantragungen werden fast alle Unternehmen Fördermittel in Anspruch nehmen.

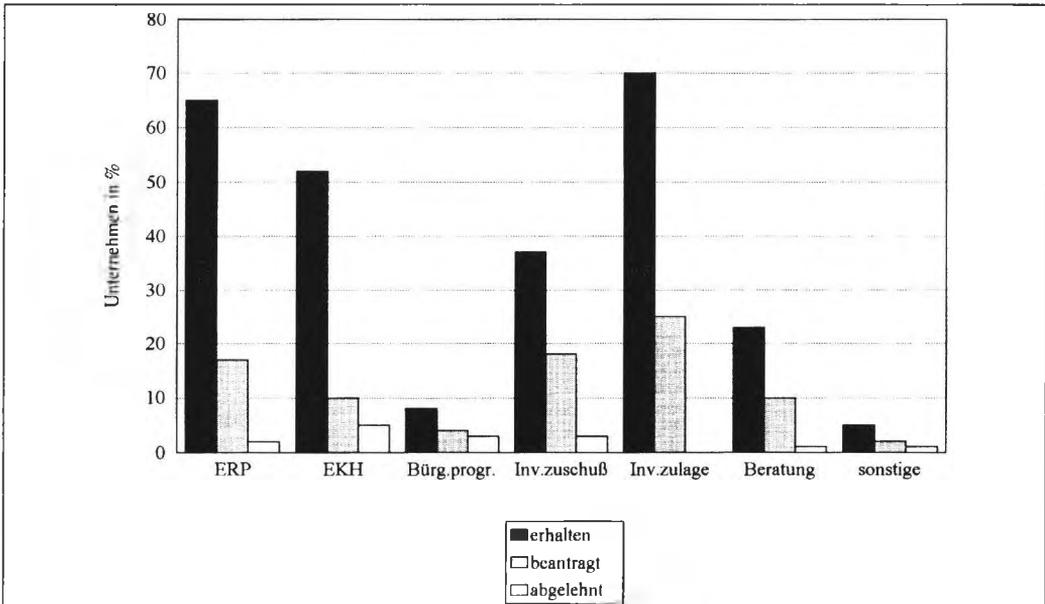


Abb. 5: Inanspruchnahme von Fördermitteln

Der konkrete Einsatz von Fördermitteln für die Finanzierung des Kaufpreises ist differenziert. Besonders bei den MBO-Pionieren haben etwa ein Drittel der MBOler keine Eigenkapitalhilfe in Anspruch genommen.

Im Interesse der Gleichbehandlung sollten verstärkt Möglichkeiten gefunden werden, die nicht genutzten Fördermittel im Nachgang noch in Anspruch zu nehmen.

### 2.5.6. Mitarbeiterkapitalbeteiligung

In etwa 62 % der Unternehmen besteht eine Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Diese Beteiligung liegt weit über dem Durchschnitt anderer Privatisierungsformen und auch den Erfahrungswerten in den alten Bundesländern. Der hohe Beteiligungsgrad von Mitarbeitern im MBO-Unternehmen bringt vier Aspekte zum Ausdruck:

1. Die hohe Verbundenheit der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen und ihr Wille, einen Beitrag zu leisten, um das Unternehmen zu sanieren und damit letztlich ihren eigenen Arbeitsplatz zu sichern.
2. Die MAB, gepaart mit vermögenswirksamen Leistungen und möglicherweise mit einem betrieblichen Investivlohn, sind für den Mitarbeiter eine attraktive Sparform, die bis zu 20 % Rendite ermöglicht. Besonders attraktiv ist diese Form, wenn durch das Land Sicherheiten für das eingelegte Kapital erbracht werden. Die Kopplung mit dem Investivlohn bringt für das Unternehmen den Vorteil, daß tariflich gesicherte Lohnzahlungen teilweise nicht sofort ausgezahlt werden müssen. Die freiwerdenden Mittel können investiv zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität eingesetzt werden. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Schere zwischen Produktivitäts- und Lohn- bzw. Gehaltskostenentwicklung geschlossen ist, kann der gestundete und angelegte Lohnanteil ausgezahlt werden. Im Konsum Chemnitz z.B. ist ein solches Modell verwirklicht. Von den 6.000 Mitarbeitern beteiligen sich bisher mehr als 60 %.
3. Die Nutzung der Finanzierungsquelle aus Beteiligungskapital: Wenn sich leitende Mitarbeiter im Durchschnitt mit 18.000 DM und sonstige Mitarbeiter mit 1.800 DM beteiligen, werden für einzelne Unternehmen bedeutende Mittel aufgebracht. Für das Unternehmen ist außerdem wichtig, daß die Mittel aus MAB wie Eigenkapital behandelt werden.
4. Die Beteiligung der Mitarbeiter als Gesellschafter von ihrem Unternehmen bringt über einen Motivations-schub eine nachweisbare Leistungserhöhung.

Die MAB sind differenziert behandelt nach Beteiligung leitender und sonstiger Mitarbeiter. In den Satzungen der Unternehmen werden beide Beteiligungsformen im Regelfall unterschiedlich verankert:

Leitenden Mitarbeitern wird aufgrund ihres Einkommens und im Interesse einer wirksamen Motivation eine deutlich höhere Beteiligungssumme ermöglicht und individuell festgeschrieben. Beteiligungen für sonstige Mitarbeiter werden an den Möglichkeiten der öffentlich geförderten Vermögensbildung orientiert. Die Beteiligungsgrenzen werden in der Gesamtheit festgelegt.

In 24 % der MBO-Unternehmen haben sowohl leitende als auch sonstige Mitarbeiter Kapitalanteile erworben. Von diesen Unternehmen wollen 21 % die Übergabe von Kapitalanteilen an Mitarbeiter künftig noch erweitern. In den Satzungen von 2 % der Unternehmen ist eine Gesamtmitarbeiterkapitalbeteiligung zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen.

#### *Beteiligung leitender Mitarbeiter*

In 56 % der Unternehmen haben leitende Mitarbeiter Kapitalanteile erworben. Das bedeutet, daß in 33 % der MBO-Unternehmen eine Beteiligung der leitenden Mitarbeiter besteht, ohne sonstige Mitarbeiter zu beteiligen. In den Unternehmen mit Beteiligung der leitenden Mitarbeiter haben sich 63 % aller leitenden Mitarbeiter beteiligt.

#### *Beteiligung sonstiger Mitarbeiter*

In 29 % der Unternehmen haben sonstige Mitarbeiter Kapitalbeteiligungen übernommen. Im Durchschnitt sind in diesen Unternehmen ein Sechstel der Mitarbeiter beteiligt. Tatsächlich schwankt die Beteiligung zwischen 3 und 94 % der Mitarbeiter. 8 % der MBO-Unternehmen haben zu einem späteren Zeitpunkt die Einführung der Beteiligung für sonstige Mitarbeiter vorgesehen.

#### *Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung*

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung erfolgte in folgenden Formen:

stille Beteiligung	33,3%
Vorschaltgesellschaften	25,0%
direkte Beteiligung	41,7%

#### *Struktur des Einlagekapitals*

Die Gesamteinlage je Mitarbeiter bewegt sich zwischen 1.500 DM und 50.000 DM. Im Durchschnitt werden je leitenden Mitarbeiter 18.085 DM eingelegt. Sonstige Mitarbeiter legen im Durchschnitt 1.800 DM ein.

*Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel*

In 19 % der Unternehmen werden vermögenswirksame Leistungen nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz (Verm.BG) durch die Arbeitgeber gewährt und in 15 % der Unternehmen die Möglichkeiten des § 19a des Einkommensteuergesetzes (EStG) genutzt.

*Vorfinanzierung der MAB*

Eine Vorfinanzierung der Anteile für Mitarbeiterkapitalbeteiligung erfolgt nur in ca. 8 % der Unternehmen mit MAB

*Risikominderung bei MAB*

Das Risiko des einzelnen Mitarbeiters für sein eingelegtes Kapital wird in den MBO-Unternehmen ausschließlich durch Sicherheitsgarantien der eigenen Firma gemindert.

---

## **2.6. Buy Outs im "neuen Norden" Deutschlands auf partnerschaftlichem Kurs?**

**Hans-Jürgen Burmeister**

2.6.1. Einleitung

2.6.2. Finanzrisiko der Existenzgründer in den neuen Bundesländern

2.6.3. Betreuung durch Aufzeigen von finanziellen Perspektiven

2.6.4. Motivation der "neuen Unternehmerfamilien"

2.6.5. Buy outs im "neuen Norden" Deutschlands auf richtigem Kurs? Ergebnisse der AGP Studie

2.6.5.1. Betriebsgröße und Managementanforderungen

2.6.5.2. Mitarbeiterbeteiligung

2.6.5.3. Beratung

2.6.5.4. 1994 - ein Jahr der finanziellen Entscheidungen

2.6.5.5. Zukunftseinschätzungen

Literatur

### 2.6.1. Einleitung

Von Januar 1991 bis Dezember 1992 wurden in den neuen Bundesländern insgesamt 1.946 Betriebe<sup>1</sup> im Rahmen eines "buy out" (MBO's oder MBI's) privatisiert. Im Oktober 1993 war diese Zahl bereits auf 2.500 Betriebe angestiegen. Hiervon entfallen ca. 340 Unternehmen auf das Land Mecklenburg Vorpommern. Dies entspricht etwa 22 Prozent der insgesamt in diesem Bundesland privatisierten Firmen<sup>2</sup>

Bei den buy outs in den neuen Bundesländern handelt es sich um untypische Fälle. Unter einem typische buy out verstehen wir die mehrheitliche Übernahme eines Unternehmens oder Unternehmensteiles durch vorhandene (MBO) oder neue (MBI) Führungskräfte, im Einvernehmen mit den aktuellen Eigentümern. Die primären Motive für diesen Schritt können sehr unterschiedlich sein. Sie haben aber häufig folgende Gemeinsamkeiten:

Das Wollen, der Wunsch nach unternehmerischer Selbständigkeit beim buy out Team

Das Können, Kompetenz, Kontakte und Erfahrungen in der jeweiligen Branche und des Unternehmens durch das buy out Team .

Das Dürfen, eine finanzielle Absicherung der Übernahme durch das buy out Team selber, oder durch einen Finanzpartner.

Nicht der Wunsch nach unternehmerischer Selbständigkeit, sondern der Erhalt von Arbeitsplätzen sind Hauptmotive für ein buy out in den neuen Bundesländern<sup>3</sup> Die Unternehmerqualifikation, also der Drang nach Selbständigkeit, gepaart mit Eigenschaften wie Initiative und Risikobereitschaft einer visionären Führungspersönlichkeit und Motivationsfähigkeit, sind aber nach allen bisher vorliegenden Erfahrungen die wichtigsten Erfolgskriterien für ein buy out.

Die Existenzgründer in den neuen Bundesländern können aufgrund ihrer besonderen Situation gar nicht über umfangreiche Kompetenzen, Kontakte und Erfahrungen in der jeweiligen Branche verfügen<sup>4</sup> Hinzu kommt, daß viele der erworbenen Betriebe sanierungsbedürftig sind, was in der Regel besondere Anforderungen an das Management stellt.

#### *Buy outs sind Existenzgründungen. Unternehmensgründungen*

Wenn man die Veröffentlichungen und Schlagworte zum Thema MBO / MBI (buy outs) verfolgt hat, könnte der Eindruck entstehen, daß es sich hierbei um eine besondere Rechtsform eines Unternehmens handeln würde. Dem ist aber nicht so. Ein buy out ist nichts weiter als ein Gründungskonzept. Was daraus entsteht, ist ein

1 Vgl. BMWI: Unternehmensgrößenstatistik 1992/1993, Nr. 80, S. 292.

2 Vgl. THA: Rechenschaftsbericht 1993, S. V23.

3 Vgl. BMWI: Unternehmensgrößenstatistik 1992/1993, Nr. 80, S. 293.

4 Vgl. BMWI: Leitfaden zu Managements buy-outs in den neuen Bundesländern, August 1991, S. 11.

normales Unternehmen. Die Besonderheit ergibt sich daraus, daß in der Regel ein Teil des Management in die Rolle des Unternehmers schlüpft, indem es eigene (private) Finanzmittel einsetzt, um das Unternehmen unter eigener Verantwortung weiterzuführen. Unternehmensgründungen (Existenzgründungen) durch ein buy out im Westen waren meistens auch dadurch gekennzeichnet, daß sich ein fachlich qualifiziertes Management und ein Finanzpartner zusammengetan haben, um ein bestehendes Unternehmen teilweise oder ganz zu übernehmen. Wobei zwischen Management und Finanzpartner folgende Übereinkunft bestand:

- a) Der Finanzpartner übernimmt die Finanzierung der Übernahme, in der Regel durch die Bereitstellung von Eigenkapital in ausreichender Höhe, und damit den größten Teil des finanziellen Risikos.
- b) Das Management übernimmt eine Kapitalbeteiligung und führt das Unternehmen.
- c) Der Finanzpartner veräußert seine Anteile zu einem späteren Zeitpunkt mit Gewinn an einen Dritten (Exit). Das Management kann daran partizipieren, indem es auch eigene Anteile veräußert oder die Anteile vom Finanzpartners übernimmt.

Die Zielsetzung dieser Konzeption besteht darin, daß:

- a) durch ein angemessenes Eigenkapital sichergestellt wird, daß die Aufbauphase des Unternehmens nicht durch hohe Finanzkosten belastet wird.
- b) das Management durch eigene Anteile, welche im Erfolgsfall auch veräußerbar sind, motiviert ist, was gleichzeitig die spätere Veräußerbarkeit der Geschäftsanteile durch den Finanzpartner positiv beeinflusst.

## 2.6.2. Finanzrisiko der Existenzgründer in den neuen Bundesländern

Existenzgründer in den neuen Bundesländern benötigen eine große Risikobereitschaft. Bei den buy outs in den neuen Bundesländern wird auch das Finanzrisiko überwiegend auf die Schultern des Managements gelegt. Ein Exit Szenario ist nicht vorgesehen. Die finanzielle Entlastung der Unternehmen in der Gründungs / turn around Phase wird dadurch gewährleistet, daß durch die Gewährung von langfristigen, zinsgünstigen Darlehen, welche überwiegend an die Unternehmer gewährt werden, eine finanzielle Entlastung eintritt. Anhand der Beispielrechnung aus der Informationsbroschüre des BMWI soll dies verdeutlicht werden:<sup>5</sup>

1) Investitionsplan zur Gründung des Unternehmens:

Grundstücke	1.500 TDM
Gebäude	500 TDM
sonstige	1.500 TDM
Total	3.500 TDM

<sup>5</sup> Vgl. BMWI: Leitfaden wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern, August 1993, S. 16ff.

## 2) Finanzierungsvorschläge:

Eigenmittel der Gründer	500 TDM
Eigenkapitalhilfe	700 TDM
ERP Kredite	1.700 TDM
Investitionszuschuß	360 TDM
Bankkredit	240 TDM
	3.500 TDM

Die finanzielle Entlastung des Unternehmens in der Gründungs / turn around Phase wird bei diesem Finanzierungsvorschlag also dadurch erreicht, daß von den benötigten Mitteln nur die 240 TDM Bankkredit normal verzinst werden und vom Unternehmen zu bezahlen sind. Die Eigenkapitalhilfe ist für das Unternehmen zinsfrei wie Eigenkapital, und der ERP Kredit ist ebenfalls dem Grunde nach ein Privatkredit der Unternehmer. Das persönliche Risiko der Existenzgründer in diesem Beispiel beläuft sich demnach auf:

Eigenmittel	500 TDM
Eigenkapitalhilfe	700 TDM
ERP Kredit	1.020 TDM (bei 40% Haftungsfreistellung)
	2.220 TDM

Die Zahl der Menschen im Westen von Deutschland, welche zu diesen Bedingungen ein sanierungsbedürftiges Unternehmen kaufen würden, wäre zweifellos sehr gering. Deshalb muß es erlaubt sein die Frage zu stellen, über welchen Zeitraum die Verkäufer bereit sind, durch Übernahme von finanziellen Zukunftsrisiken, Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, Hilfen bei der Beschaffung von Finanzpartnern und der Finanzierung von innovativen Projekten eine Mitverantwortung zu übernehmen.

### 2.6.3. Betreuung durch Aufzeigen von finanziellen Perspektiven

Die Betreuung der neuen Betriebe darf nicht nur über Kontrollen, sondern muß auch über die Motivation der Unternehmer, durch Aufzeigen von erlebbaren finanziellen Perspektiven erfolgen. Die Existenzgründer in den neuen Bundesländern haben ein hohes Maß an Risikobereitschaft gezeigt.<sup>6</sup> Ob die in den nächsten Jahren zu erwartenden Gewinne ausreichen werden, um die übernommenen finanziellen Verpflichtungen zurückzuzahlen, ist keineswegs gesichert.<sup>7</sup> Darüber hinaus muß gefragt werden, ob der durch EKH oder ERP Programme eingeschlagene Weg einer Rückzahlung durch Einkommensverbesserungen (Gehaltserhöhungen und Gewinnausschüttungen) für die Unternehmen immer sinnvoll ist, weil den Unternehmen dadurch auch Mittel zur Investi-

<sup>6</sup> Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 18.

<sup>7</sup> Vgl. auch Universität Potsdam: Gutachten zur Entstehung und Entwicklung von Management buy-out Unternehmen im Land Brandenburg, (Prof. Gloede), Nov. 1992, S. 20.

tion in neue Produkte und Dienstleistungen entzogen werden. Ergänzend sollte daher frühzeitig nach Möglichkeiten einer Veräußerung von Gesellschaftsanteilen an Finanzpartner, gegebenenfalls in Verbindung mit einer Kapitalerhöhung gesucht werden, auch wenn die Unternehmer dies nicht gerne sehen.<sup>8</sup> Hierbei kann auch an ausländischen Partnern gedacht werden, weil der Markt größer ist, und weil die THA bereits gute Erfahrungen mit ausländischen Investoren gemacht hat.<sup>9</sup>

#### **2.6.4. Motivation der "neuen Unternehmerfamilien"**

Die "neuen Unternehmerfamilien" müssen auch motiviert werden, damit sie dem Druck standhalten können. Eine Langzeitstudie bei westdeutschen Unternehmen, in welcher unter anderem nach den Gründen für eine Geschäftsaufgabe gefragt wurde,<sup>10</sup> kommt zu dem Ergebnis, daß die Unterstützung des Lebenspartner, der Familie, einen großen Einfluß auf den Erfolg einer Existenzgründung hat.

Angesichts der schwierigen Ausgangslage vieler Betriebe (turn around) wird die zeitliche Arbeitsbelastung der Existenzgründer noch für einen langen Zeitraum sehr groß sein. Hinzu kommt, daß bei den meisten Krediten eine Bürgschaft der Ehepartner notwendig war. Es gibt viele Untersuchungen über die bei Arbeitslosigkeit eines Familienmitgliedes durch finanzielle Sorgen entstehenden Zukunftsängste und deren Auswirkungen auf die Mitglieder einer Familie. Bei vielen Existenzgründern und ihren Familienangehörigen stellt die Frage, inwieweit die persönlichen Haftungsrisiken aus der Gründung ihre Existenz gefährden könnte, eine vergleichbare psychische Belastung dar, mit der sie lernen müssen zu leben. Die Gründer werden durch die hohe Arbeitsbelastung leichter in der Lage sein, diese Ängste zu verdrängen oder durch Erfolgserlebnisse zu kompensieren. Bei den mithaftenden Familienmitgliedern wird dies nicht so leicht möglich sein. Zur Absicherung des Erfolgskriteriums "Unterstützung des Lebenspartners, der Familie" wäre es daher wünschenswert, wenn durch Erfahrungsaustauschgruppen und Seminare eine Unterstützung erfolgen könnte.

#### **2.6.5. Buy outs im "neuen Norden" Deutschlands auf richtigem Kurs? Ergebnisse der AGP Studie**

AGP hat im November 1993 die Ergebnisse, einer im Auftrag der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Mecklenburg Vorpommern mbH erstellten Untersuchung, zur aktuellen Situation der durch ein buy out entstandenen Unternehmen in diesem Bundesland, veröffentlicht.

---

<sup>8</sup> Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Position 2.2.

<sup>9</sup> Vgl. THA: "jede zehnte Mark aus dem Ausland" In: THA: Rechenschaftsbericht 1993, S. V25.

<sup>10</sup> Vgl. Weihe, H.-J.: Studie der Fachhochschule Nordniedersachsen zum Thema "von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Unternehmensgründung", vorgestellt auf dem AGP MBO Kongreß in Schwerin am 8.9.1993.

### 2.6.5.1. Betriebsgröße und Managementanforderungen

Die durch ein buy out entstandenen Betriebe in Mecklenburg Vorpommern sind größer als vergleichbare Betriebe in anderen Bundesländern. Wird die Führungsorganisation und Führungsqualifikation des Managements ausreichen?

Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen 75 bis 100 Mitarbeiter. Damit liegen sie höher als vergleichbare Unternehmen in den anderen neuen Bundesländern, die im Durchschnitt 48 Mitarbeiter beschäftigen.<sup>11</sup> In Unternehmen dieser Größenordnung werden an das Management Anforderungen hinsichtlich Mitarbeiterführung und Motivation, Information und Kommunikation gestellt, welche organisiert werden müssen. Diese Anforderungen werden in den kommenden Monaten und Jahren verstärkt auf die neuen Unternehmen zukommen, weil ca. 97 Prozent der untersuchten Firmen in das zweite bis dritte Jahr ihrer Existenz gehen und damit langsam aus der Pionierphase herauswachsen. Die Bereitschaft vieler Mitarbeiter, sich mit organisatorischen, technischen und sozialen Unzulänglichkeiten abzufinden, wird langsam nachlassen. In der Folge wird das Management verstärkt gefordert sein, tragfähige Unternehmensgrundsätze zur Zusammenarbeit aufzustellen, Verantwortung und Kompetenzen an weitere Führungskräfte zu delegieren und die innerbetrieblichen Informationsflüsse organisatorisch sicherzustellen. Dies kostet Zeit, Nerven und Geld. Offensichtlich wird dieses Problem von den befragten Unternehmen gar nicht gesehen, denn nur 9 Prozent geben an, daß ein Beratungsbedarf in personellen und sozialen Fragen überhaupt besteht.<sup>12</sup> Wobei andererseits rund 50 Prozent anläßlich einer AGP Tagung befragten Unternehmen Interesse an speziellen Seminaren zur Mitarbeiterführung und Motivation bekunden.<sup>13</sup> Eine sachgerechte Unterstützung könnte unter anderem dadurch gewährt werden, daß

1. Mitarbeiterbefragungen und Assessment's zur Qualifizierung und Auswahl neuer Führungskräfte, durch regionale Koordinationsstellen organisiert, ausgewertet und analysiert werden,
2. regionale Kompetenzzentren eingerichtet werden, die betriebswirtschaftliche Auswertungen erstellen, analysieren und darstellen können, um auf diesem Wege vorhandene Mitarbeiter der Unternehmen "on the job" zu qualifizieren

### 2.6.5.2. Mitarbeiterbeteiligung

Eine Mitarbeiterbeteiligung wird nur von 20 Prozent der Unternehmen als wichtig angesehen. 90 Prozent der Existenzgründer kamen aus dem übernommenen Unternehmen, und 61 Prozent davon haben eine Mehrheitsbeteiligung übernommen.<sup>14</sup> Insofern unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen wenig von Existenz-

11 Vgl. Universität Potsdam: Gutachten zur Entstehung und Entwicklung von Management buy-out Unternehmen im Land Brandenburg, (Prof. Gloede), Nov. 1992, S. 2

12 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 3.2.2.

13 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Position 2.2.1.

14 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 19 ff

gründungen in anderen neuen Bundesländern.<sup>15</sup> Bei 24 Prozent der befragten Unternehmen haben leitende Mitarbeiter ebenfalls eine Kapitalbeteiligung übernommen.<sup>16</sup> Nur 9 Prozent der befragten Unternehmen haben von Beginn an auch nicht leitende Mitarbeiter am Kapital beteiligt.<sup>17</sup> Weitere 8 Prozent geben an, daß eine Mitarbeiterbeteiligung später geplant ist.<sup>18</sup> Die Leistungen aus dem 5. Vermögens Beteiligungs Gesetz und dem Paragraphen 19 a Einkommensteuergesetz werden infolgedessen zur Zeit auch nur in sehr geringem Umfang genutzt.

Liegt hier noch ein Potential für Optimierung in finanzieller und motivatorischer Hinsicht? Meine Erlebnisse und Erkenntnisse als Management Consultant in den neuen Bundesländern erschweren mir eine eindeutige Antwort auf diese Frage. Sicherlich sind die Möglichkeiten und Chancen einer vertikalen betrieblichen Partnerschaft in Deutschland insgesamt, und besonders in den neuen Bundesländern noch nicht ausgeschöpft. Der Japaner Konosuke Matsushita sagt: "die japanischen Manager sind erfolgreicher, weil sie ihre Aufgabe darin sehen, die intellektuellen Recourcen aller Mitarbeiter im Dienste des Unternehmens zu mobilisieren. Westliche Manager hingegen sehen ihre Aufgabe darin, die Ideen des Chefs in die Hände der Mitarbeiter zu übertragen."<sup>19</sup> Viele Unternehmen wären gut beraten, wenn sie den japanischen Weg einschlagen würden.

Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist ein Schritt in die richtige Richtung. Aber Einführung und Betreuung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung erfordern immaterielle Voraussetzungen. "Es ist ein gravierender Irrtum, zu glauben, die Mitarbeiterbeteiligung erfordert lediglich konzeptionell das Beachten einiger rechtlicher Rahmenbedingungen und eines Beteiligungsvertrages und das Modell sei verwirklicht."<sup>20</sup> Wenn eine materielle Mitarbeiterbeteiligung nicht zum Alptraum für den Unternehmer und die Mitarbeiter werden soll, ist es unabdingbar, daß die immateriellen Voraussetzungen hierfür gleichzeitig geschaffen werden. Hierbei handelt es sich um die unter Position 2.6.5.1. aufgeführten Kriterien.

Bei der Betonung der immateriellen Kriterien einer Mitarbeiterbeteiligung darf allerdings nicht verkannt werden, daß erlebbare finanzielle Anreize eine überdurchschnittliche Bedeutung behalten. So hat nach einer Büge Studie<sup>21</sup> der Faktor "höheres Einkommen" den mit Abstand größten Einfluß auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter. Knapp 50 Prozent der Befragten würden mehr leisten, wenn dafür ihr Einkommen erhöht würde. Darüber hinaus werden in der Studie weitere Einflußfaktoren angeführt. Nach dem Faktor "Einkommen" beeinflussen, in absteigender Rangfolge angeordnet, die Kriterien:

---

15 Vgl. Universität Potsdam: Gutachten zur Entstehung und Entwicklung von Management buy-out Unternehmen im Land Brandenburg, (Prof. Gloede), Nov. 1992, S. 13.

16 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 20.

17 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 20.3.

18 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 20.4.

19 Vgl. Ogger, G.: Nieten in Nadelstreifen, München 1992, S. 168.

20 Vgl. Wagner, K.R.: Management Buy Out, Neuwied 1993, S. 72.

21 Vgl. Büge, H.: Anforderungen an zukünftige Entgeltsysteme, IfaA Bd.25, Köln 1991.

- Selbständigkeit,
- Aufstiegschancen,
- Ideen umsetzen,
- Urlaub,
- Einfluß,
- interessante Tätigkeit,
- Arbeitszeit,
- Anerkennung,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Betriebsklima,
- Altersversorgung und
- Führungsstil das Leistungsverhalten der Mitarbeiter.

Das Schaffen von erlebbaren finanziellen Anreizen für Mitarbeiter ist aber nur im Rahmen der unternehmerisch erwirtschafteten Erfolge möglich. Insofern sind Entlohnungssysteme notwendig, welche über variable, erfolgsabhängige Entgeltanteile motivieren. Zur Liquiditätssicherung erscheint es daher sinnvoll, den Gedanken des Investivlohnes im stärkeren Umfang zu realisieren. Darüber hinaus halten wir die Überlegungen einiger Bundesländer, eine Ausfallbürgschaft für finanzielle Leistungen der Mitarbeiter im Rahmen einer Beteiligung zu übernehmen für richtig, nachahmenswert und sinnvoll zur Zukunftssicherung der Betriebe.

Bezogen auf die spezielle Situation der Unternehmen in den neuen Bundesländern wird die Frage einer betrieblichen Partnerschaft durch die Instrumente der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auch dadurch beeinflusst, daß es für viele Mitarbeiter ein Unterschied ist, ob ihr Betrieb einem Ostdeutschen oder einem Westdeutschen gehört. Dies beeinflusst auch die Motivationslage der Mitarbeiter. Wer sich Betriebe in den neuen Bundesländern anschaut, wird schnell merken, daß in den Unternehmen, welche von einem "Ostmanager" übernommen wurden, allein aus dieser Tatsache ein starker Motivationsschub bei der Belegschaft entstanden ist. "Der Chef ist einer von uns". In Verbindung mit dem derzeitigen Gehaltsniveau in den neuen Bundesländern schätzen die Existenzgründer den Effekt einer materiellen Beteiligung ihrer Mitarbeiter deshalb auch eher gering ein.<sup>22</sup>

Von größerer Bedeutung dürfte es sein, Instrumente für eine Partnerschaft zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen Kollegen zu entwickeln und einzusetzen. Hierbei geht es vordringlich darum, die in der Hektik der ersten beiden Jahre nach der Wiedervereinigung Deutschlands entstandenen Vorurteile, Umgangsformen und Kommunikationsbarrieren zwischen den Geschäftspartnern und Kollegen aus Ost- und Westdeutschland abzubauen. Das Selbstbild eines Menschen wird maßgeblich davon geprägt, wie andere ihn sehen; oder wie er denkt, daß andere ihn sehen. In vielen Bereichen des betrieblichen Alltags haben Menschen aus Westdeutschland in oder für Unternehmen in den neuen Bundesländern eine fachliche Führungsrolle übernommen. Angesichts der Erfahrungs- und Qualifikationsdefizite vieler ostdeutscher Unternehmer und Führungskräfte war

---

22 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Pos. 2.2.2.

dies notwendig, aber nur, weil im Rahmen der Wiedervereinigung das komplizierte westdeutsche System von Gesetzen, Verordnungen und Verfahren gleichsam über Nacht eingeführt worden ist, und die Menschen im Osten Deutschlands gar keine Zeit hatten, sich in diesem System zurechtzufinden.

In Verbindung mit der Praxis der Unternehmensverkäufe an ostdeutsche Existenzgründer durch die THA hat dies das Selbstwertgefühl und die Selbstachtung vieler Menschen im Osten verletzt. Viele Westdeutsche meinen als Kolonialherren auftreten zu können statt als Partner.

*"Dabei ist es falsch, wenn viele Westdeutsche meinen, nur die Deutschen im Osten hätten sich zu ändern und sich anzupassen. Wenn eine im Spiegel veröffentlichte Emnid Umfrage offenbart hat, 72 Prozent der Westdeutschen seien der Meinung, ihre Ostdeutschen Landsleute seien dem Leistungsdruck nicht gewachsen und müssten erst einmal lernen so zu arbeiten wie wir im Westen...Richtig ist vielmehr: Auch die Westdeutschen müssen sich ändern! Es geht nicht bloß darum, den Beitritt der früheren DDR zu verkraften, sondern die Menschen in beiden Teilen der Nation müssen aufeinander zugehen, damit ein Ganzes entsteht. Wer sämtliche Erfahrungen des Ostens in den Wind schlägt und ausschließlich westliche Weisheiten und Regeln gelten lassen will, der ist ein gefährlicher Narr!"<sup>23</sup>*

Betriebliche Partnerschaft in den neuen Bundesländern ist daher weniger eine Frage der Zusammenarbeit von Kapital und Arbeit, sondern vielmehr die Frage der Zusammenarbeit von Ost und West im Unternehmen. Bei der Umsetzung (Instrumentierung) dieses Gedankens wird es wichtig bleiben, daß die Qualifizierungsangebote für ostdeutsche Unternehmer und Führungskräfte in den Fragen des Marketings, der Finanzierung und des Controllings weiterhin genutzt werden. Zusätzlich müssen aber Qualifizierungsinstrumente für westdeutsche Führungskräfte und Mitunternehmer hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit in ostdeutschen Betrieben entwickelt und eingesetzt werden, welche erfahrene ostdeutsche Referenten leiten sollten. Dies ist nicht nur für die innerbetriebliche Zusammenarbeit notwendig, sondern auch auf dem Gebiet der Beratung.

### 2.6.5.3. Beratung

Beratung ist nicht mehr gefragt. 39 Prozent der befragten Unternehmen nehmen noch regelmäßig Beratungsdienstleistungen in Anspruch, wobei sie fast ausschließlich mit einem Steuerberater oder Anwalt in Kontakt stehen. Andere Institutionen spielen kaum noch eine Rolle.<sup>24</sup> Steuerliche Fragen und Rechtsfragen nehmen daher auch einen großen Raum bei den Themenwünschen für eine zukünftige Beratung ein.<sup>25</sup> Die bereits zitierte Langzeitstudie der Fachhochschule Nordniedersachsen kommt zu einem ähnlichen Ergebnis bei westdeutschen Unternehmen.<sup>26</sup>

23 Vgl. Schmidt, H.: Handeln für Deutschland, S. 53.

24 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 3 1 1

25 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 32.2.

26 Vgl. AGP: Dokumentation Ausgründungstagung Schwerin.

## I. Personelle und soziale Gesichtspunkte

Personelle und soziale Gesichtspunkte werden nicht genügend berücksichtigt. Nur 9 Prozent der befragten Unternehmen wünschen zum Thema Personal eine Beratung,<sup>27</sup> während im Westen dieses Thema ganz oben auf der Bedeutungsskala steht. Die Motivation der Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für deren Kreativität, welche wiederum benötigt wird, um unter den herrschenden Verhältnissen Erfolg zu haben. Dies gilt sowohl für technische Innovationen, als auch für das notwendige Improvisationsvermögen bei der Gestaltung und Organisation von Marketing und Serviceleistungen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei auch die bereits angesprochene Größe der Unternehmen. Im Gegensatz zu "normalen" Existenzgründungen sind die Unternehmen in Mecklenburg Vorpommern relativ groß. Um möglichst schnell eine Stabilisierung ihrer Situation zu erreichen, müssen sie daher mindestens eine Entwicklungsstufe ihrer Organisationsentwicklung überspringen. Die "normale" Organisationsentwicklung eines Unternehmens kann vereinfacht wie folgt beschrieben werden:

### *Stufe 3:*

Bildung von Verantwortungsbereichen, Produktmanager übernehmen den Vertrieb. Kundenbeziehungen müssen innerbetrieblich organisiert werden.

### *Stufe 2:*

Zweckmäßigkeitmarketing, Entwicklung einer Standard-Produktlinie. Vertrieb erfolgt durch Verkäufer. Notwendigkeit einer Produktplanung, Preisgestaltung und Marketing-Controlling

### *Stufe 1:*

Chefmarketing, alles ist auf den Gründer zugeschnitten, Vertrieb erfolgt an seine persönlichen Kontakte, geliefert wird, was er verkauft

Aufgrund der Branchen und Größenangaben der befragten Unternehmen ist zu vermuten, daß viele Betriebe in die Stufen 2 und 3 gehören. Aufgrund der Dauer ihrer Existenz arbeiten wahrscheinlich viele Betriebe noch mit den Instrumentarien der Stufe 1, was aber nur für kleine Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein kann. Eine Analyse der TH Darmstadt aus dem Jahr 1991 bei Unternehmen des deutschen Maschinenbaus kommt zu folgendem Ergebnis:<sup>28</sup>

27 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 3.2.2.

28 Vgl. Schulz, H.: Warum sind erfolgreiche Unternehmen erfolgreich? In: Werkstatt und Betrieb, 124, S. 850f.

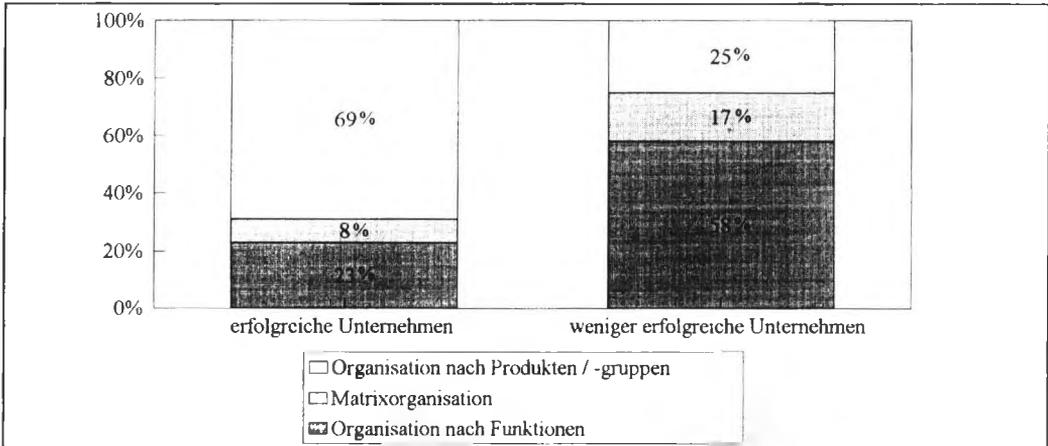


Abb. 1: Organisationsstrukturen

Nicht um das Schaffen von betrieblichen Hierarchien geht es hierbei, sondern darum, Marketing als Prozeß zu organisieren, in welchem alle Bereiche des Unternehmens und die Kunden partnerschaftlich eingebunden sind. Bei der Gestaltung der Übergänge stehen organisatorische und personelle Fragen im Vordergrund, welche in der Regel einen großen Beratungsbedarf erfordern.

## II. Gegenseitiges Vertrauen

Die Unternehmen brauchen Partner als Berater und keine Lehrmeister. Das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Unternehmer ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Chemie muß stimmen. Bei einer Auftragsvergabe ist dies in der Regel nur schwer im voraus festzustellen. Deshalb wäre es sinnvoll, den von der AGP entwickelten Gedanken der Unternehmersprechtag und MBO-Club's, an welchen Unternehmern die Möglichkeit geboten wird, Berater kennenzulernen, weiter auszubauen. Die Chemie muß stimmen, weil nur auf der Basis eines gegenseitigen Vertrauens etwas neues entwickelt werden kann.

## III. Innovationsfreudigkeit

Neue Produkte und Dienstleistungen sind also wichtig, aber die befragten Unternehmen sind nicht sehr innovationsfreudig. Nur 31 Prozent der Unternehmen gibt an, daß eigene Innovationen in neue Produkte und Dienstleistungen durchgeführt werden,<sup>29</sup> und nur 13 Prozent, also knapp die Hälfte der Unternehmen, die Innovationen durchführen,<sup>30</sup> erhalten Fördermittel dafür. Der Begriff Innovation sollte in diesem Zusammenhang auch Serviceleistungen für vorhandene Produkte und Dienstleistungen beinhalten. "Häufig sind nicht der Preis, die Technologie oder die Schnelligkeit das entscheidende Verkaufsargument, sondern die Qualität der Service-

<sup>29</sup> Vgl. AGP Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 27.1

<sup>30</sup> Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 29.

leistungen im Umfeld."<sup>31</sup> "Die Zufriedenheit des Kunden ist das wichtigste Unternehmensziel" hat die amerikanische Wirtschaftsberatungsfirma Ernest & Young als These formuliert, und seit 1991 bei ihren Kunden erhoben, inwieweit diese These akzeptiert wird.<sup>32</sup>

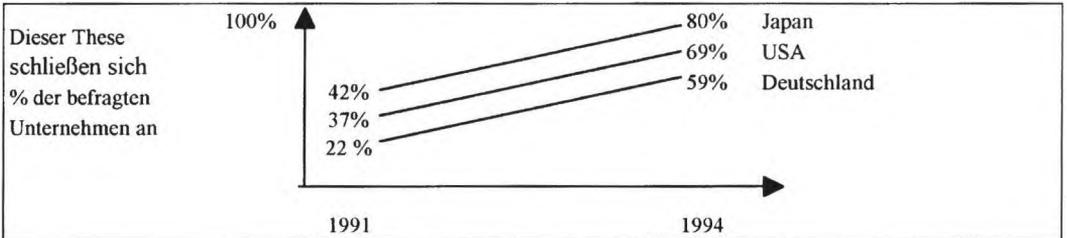


Abb. 2: Kundenzufriedenheit als Unternehmensziel

Aus dem Ergebnis der Untersuchung ist ersichtlich, daß dieser Gedanke in Deutschland noch nicht so verbreitet ist wie in Japan und den USA. In der Tat ist es wohl so, daß die Umsetzung des Grundgedanken eines Marketings, welches auf den Nutzen der gelieferten Leistung beim Kunden ausgerichtet ist, auch deshalb so schwer ist, weil neben der Einrichtung entsprechender organisatorischer Einheiten auch eine Verhaltensänderung bei den Verkäufern erfolgen muß. Hinzu kommt, daß die Monopolisierung der sozialistischen Wirtschaft bei vielen Menschen aus den neuen Bundesländern ein Verhalten gefördert hat, welches auf technische Erfüllung von Anforderungen ausgerichtet war. Dadurch ist das Verständnis für Service im Sinne der obigen Ausführungen wenig ausgeprägt.

Im Sinne einer sachgerechten Hilfe könnte deshalb überlegt werden, ob durch Workshops und Beispiele anderer Unternehmen, den Unternehmern in den neuen Bundesländern zusätzliche Marketing-Ideen zum Service-Management anhand gegeben werden können.

#### IV. Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit ehemaligen Verbundpartnern und West-Unternehmen sollte gestärkt werden. In Einzelfällen halten wir es für sinnvoll, wenn die Unternehmen dazu motiviert werden Kooperationen in der Beschaffung, Logistik und bei Marketing, Vertrieb und Werbung vereinbaren. Dies gilt auch zur Aufrechterhaltung der Kontakte zu ihren traditionellen Märkten in Osteuropa.

31 Vgl.: Handbook Professional Service Management, Chartwell-Bratt Ltd. 1984, S. 11

32 Vgl.: Ernest & Young, American Quality Foundation. In: Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik, Berlin 1992.

#### 2.6.5.4. 1994 - ein Jahr der finanziellen Entscheidungen

Das Jahr 1994 wird ein Jahr der finanziellen Entscheidungen. Bei ca. 18 - 20 Prozent der Unternehmen werden die vereinbarten Kaufpreise fällig.<sup>33</sup> Bei 44 Prozent der Unternehmen werden 51 - 100% des Kaufpreises fällig.<sup>34</sup> Dies kann zu einer signifikanten Dekapitalisierung der Unternehmer und Unternehmen führen. Insbesondere wenn berücksichtigt wird, daß 60 Prozent der Unternehmen Altschulden übernommen haben,<sup>35</sup> die Hälfte der betroffenen Unternehmen zu 100%.<sup>36</sup> Hinzu kommt, daß von diesen Unternehmen bereits erhebliche Tilgungsleistungen erbracht worden sind,<sup>37</sup> welche die finanziellen Reserven vieler Betriebe aufgezehrt haben dürften. Angesichts zukünftiger finanzieller Belastungen sollten daher rechtzeitig Maßnahmen zur Liquiditätssicherung eingeleitet werden. 65 Prozent der Unternehmen bezeichnen die Konditionen ihres Kaufvertrages als sehr gut bis befriedigend<sup>38</sup> Gleichzeitig wünschen 49 Prozent eine Modifizierung.<sup>39</sup> Überwiegend werden die folgenden Punkte genannt:

- Altschuldenübernahme
- Kaufpreis / Nachbewertung des übernommenen Vermögens
- Arbeitsplatzgarantien und Investitionszusagen

Konkrete Lösungen konnten im Rahmen der Studie nicht vorgeschlagen werden. Dies muß einer Prüfung im Einzelfall vorbehalten bleiben. Viel Zeit bleibt allerdings nicht mehr, weil die Fristen des § 36 Eröffnungsbilanzgesetz gewahrt werden müssen<sup>40</sup> Wichtig wäre es insbesondere, über wirtschaftliche Strategien einer Problemlösung nachzudenken, bevor die Unternehmen gezwungen werden, rechtliche Schritte (Konkurs und Vertragsanfechtung<sup>41</sup>) einzuleiten. Die Befragung zeigt deutlich, daß 57 Prozent<sup>42</sup> der Unternehmen bereits einen Beratungsbedarf (Problembewußtsein) bei der Liquiditätssicherung und Bankenbeziehungen erkannt haben. Zielsetzung von Lösungsansätzen sollte es sein, die Liquidität der Unternehmen mittelfristig zu sichern, ohne daß dadurch die strategischen Innovationen beschnitten werden. Im Sinne einer konstruktiven Betreuung der neuen Unternehmen erscheinen uns die folgenden Maßnahmen zur Liquiditätssicherung sinnvoll:

##### *Altschuldenübernahme:*

Umwandlung von Altschulden in Kapital oder langfristige Darlehen, sofern die heutigen Eigentümer angemessene persönliche Haftungs- und Finanzrisiken bereits übernommen haben, ohne zusätzliche Bürgschaften

33 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 3 und 18.

34 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 18.1.1.

35 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 10.

36 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 11.

37 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 12.

38 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 17.1.

39 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 17.2, 17.4 und 17.5.

40 31.12.94.

41 Vgl. Wagner, K R : Ausführungen anläßlich des AGP MBO Clubs in Erfurt vom 14.9.1993.

42 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 32.2.

durch die Gesellschafter<sup>43</sup> oder das Unternehmen. Die dadurch freigestellten Mittel könnten für zusätzliche Investitionen oder zur Umfinanzierung eingesetzt werden.

*Kaufpreis und Nachbewertungsklauseln:*

Die in einigen Fällen vereinbarten Nachbewertungsklauseln für Immobilien sollten offiziell für nichtig erklärt werden, weil sie

- a) juristisch fragwürdig sind<sup>44</sup> und
- b) potentielle Finanzpartner oder Kreditgeber abschrecken.

Sofern der Kaufpreis aufgrund von Veränderungen in der wirtschaftlichen Entwicklung nicht gezahlt werden kann, sollte überlegt werden, ob Teile des Kaufpreises nicht in langfristige Darlehen (Stille Beteiligungen) oder Eigenkapital gewandelt werden können.

*Arbeitsplatzgarantien und Investitionszusagen:*

Die Unternehmen planen eine Reduzierung der Arbeitsplätze in ihren Unternehmen auf 97 Prozent des ursprünglichen Niveaus.<sup>45</sup> Inwieweit dies mit den Arbeitsplatzgarantien übereinstimmt, konnte anhand der Fragebögen nicht festgestellt werden. Im Sinne einer wirtschaftlichen, die Substanz der Unternehmen nicht gefährdenden Lösung, sollte in diesem Punkt, sofern offensichtliche Veränderungen gegenüber der geplanten wirtschaftlichen Entwicklung vorliegen, auf sture Vertragserfüllung oder Konventionalstrafen verzichtet werden. Stattdessen könnte überlegt werden, inwieweit andere Vergütungsregelungen, Investivlohn-Vereinbarungen, Job-sharing Modelle und ähnliches die notwendige Anpassung der "Produktivität" an die Personalkosten bewirken können.

*sonstige Maßnahmen zur Liquiditätssicherung:*

Liquiditätssicherung ist auch eine Frage der innerbetrieblichen Organisation. Vertragsgestaltung, Rechnungslegung und Mahnwesen sollen hier nur als Stichworte genannt werden. Hohe Forderungsbestände sind häufig ein Grund für Liquiditätsengpässe.

50 Prozent der im Rahmen eines Seminars befragten Unternehmer geben an, daß ihr aktueller Forderungsbestand mehr als 20 Prozent des Jahresumsatzes beträgt.<sup>46</sup>

Neben der bereits angesprochenen Unterstützung bei der Erstellung und Analyse von betriebswirtschaftlichen Daten, könnte darüber nachgedacht werden, ob ein durch einen öffentlichen Träger finanziertes Inkassobüro die Unternehmen beim Abbau und der Zwischenfinanzierung ihrer Forderungen unterstützen kann.

Eine sachgerechte Unterstützung bei der Analyse und individuellen Erarbeitung von Lösungen könnten wiederum die bereits angesprochenen regionalen Kompetenzzentren übernehmen.

43 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 18.2 bis 18.4.

44 Vgl. Wagner, K.R.: Ausführungen anlässlich des AGP MBO Clubs in Erfurt vom 14.9.1993, S. 10.

45 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 6.1.

46 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, 2.2.

### 2.6.5.5. Zukunftseinschätzungen

Die Unternehmen schätzen ihre Zukunftschancen positiv ein. Ist der Optimismus berechtigt? Nur 11 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen ihre Geschäftsentwicklung als schlecht oder sehr schlecht<sup>47</sup>. Dies ist ein gutes Ergebnis, insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Rezession in unserem Lande. Inwieweit diese Selbsteinschätzung auf fundierten betriebswirtschaftlichen Prognosen und Planungen beruht, wurde nicht untersucht. Die Tatsache, daß 40 Prozent der Unternehmen einen Beratungsbedarf auf dem Gebiet der Finanzen und des Controlling und 36 Prozent einen Beratungsbedarf auf dem Gebiet des Marketings und des Vertriebs angeben, läßt allerdings vermuten, daß es sich bei der obigen Einschätzung eher um eine gefühlsmäßige Aussage handelt.

75 Prozent der Unternehmen realisieren ihren Umsatz überwiegend in Mecklenburg Vorpommern.<sup>48</sup> Dies läßt den Schluß zu, daß die Mehrheit der Unternehmen regional orientiert ist. In Verbindung mit dem Ergebnis, daß viele Unternehmen über relativ wenig Kunden verfügen,<sup>49</sup> wird es für die Zukunft wichtig sein, den Unternehmen einen Zugang zu anderen Märkten und Kunden zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte die Praxis der Auftragsvergabe durch die öffentliche Hand einmal untersucht werden, denn 50 Prozent der befragten Unternehmen<sup>50</sup> haben den Eindruck, daß diese wenig förderlich sei und Unternehmen aus den alten Bundesländern bevorzugt werden. Hierbei sollte man bedenken, daß dieser Eindruck möglicherweise auch dann berechtigt ist, wenn Unternehmen aus den alten Bundesländern deshalb verstärkt berücksichtigt werden, weil sie schneller und besser mit den Formalitäten einer Ausschreibung zurechtkommen; was nicht gegen die Unternehmen aus den alten Bundesländern spricht, sondern ein Indiz für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen ist. Diese könnten im Rahmen einer Betreuung geschult und durch die bereits angesprochenen Kompetenzzentren unterstützt werden.

### Literatur

AGP (Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. Kassel)

Studie zur Situation der durch ein buy out entstandenen Unternehmen in Mecklenburg Vorpommern (Buy Out Studie), Nov. 1993.

BMWI (Bundesministerium für Wirtschaft)

Leitfaden zu Management buy out's in den neuen Bundesländern, August 1991.

BMWI

Leitfaden wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern, August 1993

---

47 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 21 ff.

48 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 22 I.

49 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 23

50 Vgl. AGP: Buy Out Studie, Nov. 1993, Abb. 25.

BMW

Unternehmensgrößenstatistik 1992/1993, Nr. 80, März 1993.

Büge, H.

Anforderungen der Praxis an zukünftige Entgeltsysteme, IfaA Bd. 25, Köln 1991.

Ernest & Young

American Quality Foundation. In: Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik, Berlin 1992.

Ogger, G.

Nieten in Nadelstreifen, München 1992.

Schmidt, H.

Handeln für Deutschland, Berlin 1993.

Schulz, H.

Warum sind erfolgreiche Unternehmen erfolgreich? In: Werkstatt und Betrieb, 124, S. 850-851.

THA (Treuhandanstalt Berlin)

Rechenschaftsbericht 1993.

Universität Potsdam

Gutachten zur Entstehung und Entwicklung von Management buy-out Unternehmen im Land Brandenburg, (Prof. Glocdc), Nov. 1992.

Wagner, K R.

Management Buy Out, Neuwied 1993.

Wagner, K R.

Ausführungen anlässlich des AGP MBO Clubs in Erfurt vom 14.9.1993.

Weihe, H.-J.

Studie der Fachhochschule Nordniedersachsen zum Thema "von der Geschäftsidee zur erfolgreichen Unternehmensgründung", vorgestellt auf der AGP Ausgründungstagung am 8.9.1993 in Schwerin.

Wellemin, J.H.

Handbook Professional Service Management, Chartwell-Bratt Ltd. 1984.

---

### **3. Finanzierung Unternehmerischer Partnerschaften**

#### **3.1. Unternehmerische Partnerschaften aus der Sicht von Banken und Beteiligungsgesellschaften**

**A. Heinrike Heil, Sabine Hoffmann**

3.1.1. Die Idee

3.1.2. Das Forschungsdesign

3.1.3. Ergebnisse

3.1.3.1. Die befragten Institute

3.1.3.2. Die befragten Personen

3.1.3.3. Haftung/Risikoabsicherung

3.1.3.4. Öffentliche Förderung

3.1.3.5. Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften

3.1.3.6. Kapitalbeschaffung

3.1.3.7. Allgemeine Aussagen

3.1.4. Anregungen für zukünftige Forschungsaktivitäten

Literatur

### 3.1.1. Die Idee

Wie schon die anderen Beiträge in diesem Band deutlich gemacht haben, handelt es sich bei dem Thema Unternehmensgründung allgemein bzw. Unternehmerische Partnerschaften speziell um einen sehr komplexen Forschungsbereich. Um diesen überaus vielschichtigen Bereich der Unternehmerischen Partnerschaften detailliert und strukturiert bearbeiten zu können, sind verschiedene Themenschwerpunkte definiert worden<sup>1</sup> Hierzu gehören neben Fragen der Partnerfindung und Diagnose, der Partnerkombination, des Partnerschaftsmanagement, der Struktur von Partnerschaftsunternehmen auch der Vergleich von Einzel- und Partnergründungen sowie der Bereich der Rahmenbedingungen für Partnergründungen. Letzterer umfaßt Aspekte wie gesetzliche Förderung oder Unterstützung durch Kreditinstitute, die sich in dem von Müller-Böling und Heil in einem vorhergehenden Beitrag schon erläuterten Bezugsrahmen dem Unternehmungs-Umfeld zuordnen lassen. Insbesondere steht dabei der Teilbereich der Infrastruktur, und zwar das Netzwerk der Helfer, insbesondere die privaten Helfer im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Untersucht worden ist die Haltung von Banken und Beteiligungsgesellschaften zu Unternehmerischen Partnerschaften. Frage ist, wie Vertreter der Praxis (in diesem Falle die FirmenkundenbetreuerInnen der Banken und ProjektleiterInnen der Beteiligungsgesellschaften), die tagtäglich mit Unternehmerischen Partnerschaften konfrontiert werden, diese einschätzen.

### 3.1.2. Das Forschungsdesign<sup>2</sup>

Verfolgt worden ist bei der vorliegenden Arbeit die Explorationsstrategie empirischer Forschung, da es sich um einen noch relativ unerforschten Bereich handelt und demnach im Mittelpunkt der Forschungsarbeit das erstmalige Erkennen von Zusammenhängen und Bedeutungen steht, Untersuchungsziel also die Wissenserhebung und Erkenntnisgewinnung ist. Diesem explorativen Charakter der Arbeit wird mit der Forschungsform "vergleichende Feldstudie" Rechnung getragen; es liegt eine Querschnittuntersuchung vor.<sup>3</sup> Die gewählte Datensammlungstechnik ist die der Einzelbefragung, und zwar in standardisierter, schriftlicher, einmaliger, ermittelnder Form. Die Begründung hierfür ist in der Themenstellung zu suchen. Es soll nicht die von der Unternehmensleitung vorgegebene Sichtweise ermittelt werden, sondern die Berater "an der Front" sollen über ihre persönliche Haltung Auskunft geben. Da die Erhebung bundesweit erfolgen sollte, bietet sich eine entsprechende Standardisierung an. Aus Kosten- und Zeitgründen ist die schriftliche Befragung gewählt worden,<sup>4</sup> bei der die momentane Haltung zu Unternehmerischen Partnerschaften, also der Status quo und keine Veränderung ermittelt werden soll. Der eingesetzte Fragebogen<sup>5</sup> umfaßt die Bereiche Institut, Demographia, Haf-

1 Dies ist durch den Arbeitskreis Unternehmerische Partnerschaften der Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. erfolgt.

2 Vgl. zu den theoretischen Grundlagen Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. A., München 1992 und Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. A., Opladen 1980.

3 Vgl. Müller-Böling, D.: Organisationsforschung, Methodik der empirischen, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1495f.

4 Der Fragebogen umfaßt vier DIN A 4 Seiten.

5 Vgl. Fragebogen im Anhang A.2.

jedem Bereich sind Statements<sup>6</sup> formuliert worden, die auf einer fünfstufigen Skala von stimmt bis stimmt nicht beurteilt werden sollen. Die Fragebögen für die Banken und Beteiligungsgesellschaften sind soweit möglich parallel formuliert. Abweichungen ergeben sich nur, wenn dies aus inhaltlichen Gründen erforderlich ist.<sup>7</sup>

Bei den Beteiligungsgesellschaften ist eine Vollerhebung angestrebt worden, da in der Bundesrepublik Deutschland z.Zt. nur 73 Beteiligungsgesellschaften existieren, die allesamt angeschrieben worden sind. Letztlich reduziert sich diese Zahl auf 65, da acht Gesellschaften telefonisch oder schriftlich ihre Teilnahme an dem Projekt abgesagt haben.<sup>8</sup> Bei den Banken war ursprünglich vorgesehen, daß jede Bankgruppe gemäß ihrer Größe in jedes Bundesland mindestens zehn Fragebögen verteilt. Diese Verteilung sollte nach vorheriger persönlicher Vorklärung über die jeweiligen Zentralen erfolgen. Es ergibt sich der in Tabelle 1 dargestellte Verteilungsschlüssel. Im nachhinein erweist sich die Verteilung der Bögen über die Zentralen der Institute als problematischer als erwartet. Einige Bankgruppen haben beispielsweise keine Bereitschaft zur Teilnahme gezeigt. In anderen Fällen mußte die Stadtparkasse Dortmund die Adressenakquisition übernehmen, da die Zentralen dies abgelehnt haben. Teilweise gestaltet es sich schwierig, Adressen, wie zum Beispiel aus dem Privatbankensektor, zu erhalten. Diese unvorhersehbaren Schwierigkeiten führen zu einer erheblichen Abweichung der tatsächlichen von der geplanten Verteilung wie die Tabelle verdeutlicht.

Bankgruppe	Verteilungsschlüssel	Planwert (PW)	erreichter Wert	
			absolut	in % vom PW
Großbank	3 mal 160	480	330	68,75
Sparkasse	3 mal 160	480	470	97,92
Genossenschaftsbank	3 mal 160	480	340	70,83
Regionalbank	1 mal 160	160	80	50,00
Privatbank	1 mal 160	160	40	25,00
Landesbank	1 mal 160	160	0	0,00
Spezialinstitut	1 mal 160	160	80	50,00
fördermahes Kreditinstitut	1 mal 160	160	80	50,00
Summe	14 mal 160	2.240	1.420	63,39

Tab. 1: Geplante und tatsächliche Verteilung des Instrumentariums "Banken und UP"

Da es sich bei diesem Forschungsprojekt um eine erstmalige Erhebung handelt, also explorativ gearbeitet wird, spielt die Repräsentativität allerdings keine Rolle, so daß die Verteilung in einem solch frühen Forschungsstadium in ihrer Bedeutung vernachlässigbar ist.

6 Z.B. "UP" verfügen durch die größere Partneranzahl über mehr Eigenkapital als Einzelunternehmen.

7 So entfällt bspw. bei den Beteiligungsgesellschaften der Bereich der öffentlichen Förderung.

8 Teilweise wurden Begründungen für dieses Verhalten abgegeben. Ein Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in der reinen Abwicklungsphase, so daß es keine Daten mehr zur Verfügung stellen konnte. Eine andere Gesellschaft beteiligt sich grundsätzlich nicht an Einzelunternehmen. Sie kann deshalb nicht auf Erfahrungswerte im Hinblick auf Einzelunternehmen zurückgreifen und daher auch keinen Vergleich zwischen Einzel- und Teamgründungen anstellen. Mangelnde Erfahrung war auch für eine andere Beteiligungsgesellschaft ursächlich für die Nicht-Teilnahme. Sie hat sehr wenig mit Unternehmerischen Partnerschaften zu tun, da sie sich primär mit der Beschaffung von Fremdkapital für den Unternehmenserwerb beschäftigt.

Im Anschluß an einen Pretest sind die Fragebögen ab März 1993 versendet worden. Der Rücklauf der Fragebögen erstreckte sich über einen Zeitraum von ca. sieben Monaten; der erste ausgefüllte Fragebogen ging Mitte April 1993 ein, der letzte Mitte November. Bei den Beteiligungsgesellschaften ist aufgrund der geringen Anzahl existierender Firmen eine schriftliche Nachfabaktion durchgeführt worden. Dies ist bei den Banken aufgrund der Erwartung eines hohen Rücklaufs durch die Einbindung der Zentralen nicht erfolgt. Der Rücklauf beträgt bei den Beteiligungsgesellschaften 48 und bei den Banken 389 Fragebögen. Die Rücklaufquote liegt somit bei den Beteiligungsgesellschaften bei 66 %, <sup>9</sup> bei den Banken beträgt sie 27 %. Die im Vergleich zu den Beteiligungsgesellschaften niedrigere Quote im Bereich der Banken ist bei nur einer Versendung, also keiner Nachfabaktion, aber ebenso wie die der Beteiligungsgesellschaften als durchaus zufriedenstellend zu bezeichnen. <sup>10</sup>

### 3.1.3. Ergebnisse<sup>11</sup>

Im folgenden werden nun schlaglichtartig die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung getrennt nach den o.g. inhaltlichen Bereichen Institut, Demographia, Haftung/Risikoabsicherung, Öffentliche Förderung, Erfolg, Kapitalbeschaffung und allgemeine Aussagen vorgestellt.

#### 3.1.3.1. Die befragten Institute

Die Auswertung der Variablen im Bereich **Institut** dienen in erster Linie der Charakterisierung der Stichprobe. In der ersten Frage soll der Befragte angeben, in welchem Bundesland sein Institut bzw. seine Gesellschaft liegt. <sup>12</sup>

<sup>9</sup> Fünf Gesellschaften haben zwei Bögen ausgefüllt und zurückgeschickt. Diese Fragebögen sind in die Auswertung mit einbezogen worden, in die Rücklaufquote sind sie jedoch nicht mit einberechnet.

<sup>10</sup> Vergleichswerte anderer Untersuchungen liegen i.d.R. bei ca. 15%

<sup>11</sup> Hinweise zur Auswertung:

- Zunächst ist jede Variable univariat ausgewertet worden. Hieraus lassen sich Häufigkeitsauszählungen und gemäß der Skalierung der Variablen statistische Maße wie Mittelwert, Minimum, Maximum, häufigste Ausprägung etc. ermitteln. Bezogen auf die so gewonnenen Werte wurde zusätzlich kontrolliert, ob die Ausprägungen von der Zugehörigkeit des Fragebogens zu Bank oder Beteiligungsgesellschaft abhängig sind.
- Wenn das Signifikanzniveau, d.h. die Irrtumswahrscheinlichkeit bezogen auf die formulierte Hypothese, unter 5% und die erwartete Anzahl der unbesetzten Zellen unter 20% liegt, wird ein Zusammenhang vermutet.
- Einige Zusammenhänge lassen sich erst aufdecken, nachdem der Datensatz rekodiert worden ist. Dabei werden mögliche Antwortalternativen zusammengefaßt.
- Auch bei den bivariaten Auswertungen wird ein Einfluß der Bogenzugehörigkeit kontrolliert. Allerdings können keine statistisch signifikanten Aussagen gemacht werden, da die Fallzahl bei den Beteiligungsgesellschaften zu gering ist. In fast allen Fällen treten mehr als 20% unbesetzte Zellen auf.

<sup>12</sup> "In welchem Bundesland liegt Ihr Institut/ Ihre Gesellschaft?"

Bundesland	Anzahl der Nennungen in %	Anzahl der Einwohner in %
Nordrhein-Westfalen	33,6	21,9
Baden-Württemberg	14,3	12,2
Niedersachsen	8,6	9,4
Bayern	7,9	14,3
Sachsen	7,3	6,5
Hamburg	5,7	2,1
Hessen	4,1	7,2
Rheinland-Pfalz	4,1	4,8
Bremen	3,6	0,9
Schleswig-Holstein	3,6	3,3
Berlin	2,5	4,3
Saarland	2,0	1,4
Mecklenburg-Vorpommern	1,4	2,5
Sachsen-Anhalt	0,7	3,8
Brandenburg	0,5	3,4
Thüringen	0,2	2,1

Tab. 2: Bundesländer<sup>13</sup>

Die Tabelle zeigt die Verteilung der erfaßten Institute bzw. Gesellschaften über alle Bundesländer.<sup>14</sup> Ein prozentualer Vergleich mit der Anzahl der Einwohner des jeweiligen Bundeslandes zeigt, daß die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Sachsen, Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein und das Saarland in der Stichprobe überrepräsentiert sind. Die übrigen, insbesondere die "neuen" Bundesländer, sind in der Stichprobe nicht angemessen vertreten. Hierfür kann zum einen mangelnde Kooperationsbereitschaft verantwortlich sein, zum anderen die Tatsache, daß das Filialsystem in diesen Bundesländern noch nicht so wie in den "alten" Bundesländern ausgebaut ist und insofern weniger Fragebögen dorthin verteilt worden sind.

Die nächste Frage aus diesem Bereich erscheint nur in dem Instrumentarium "Banken und UP". Mit ihr soll erhoben werden, welcher Bankengruppe das Institut des Befragten zuzuordnen ist.<sup>15</sup> Die geschlossene Fragestellung impliziert eine Vorgabe verschiedener Antwortkategorien. Da diese nicht näher erläutert worden sind, treten bei einigen Befragten Unsicherheiten hinsichtlich der Zuordnung zu den Kategorien "Spezialinstitut" und "förmnahes Kreditinstitut" auf. Dies äußert sich in der Tatsache, daß ein Befragter zusätzlich zu seiner ersten Antwort die Alternative "Spezialinstitut" angegeben hat. Außerdem befanden sich in manchen Briefumschlägen mehrere Fragebögen, die aber, obwohl sie offensichtlich aus dem gleichen Institut stammten, unterschiedlichen Bankgruppen zugeordnet werden mußten.

13 Vgl. Anger, E.; Astor, E. (Red.): Der Brockhaus: in drei Bänden, Mannheim 1991, S. 282: Stand der Anzahl der Einwohner in %: Oktober 1990.

14 Da auf diese Frage vier Firmenkundenbetreuer zwei Antworten gegeben haben, ist als Basis der Berechnungen die Anzahl der Nennungen (N=441), nicht die der Befragten, gewählt worden.

15 "Zu welcher Bankengruppe gehört Ihr Institut?"

Bankgruppe	Verteilungsschlüssel in % (N=1.420)	Anzahl der Nennungen in % (N=391)	Geschäftsvolumen in %
Großbank	23,24	39,90	9,5
Sparkasse	33,10	40,41	20,0
Genossenschaftsbank	23,94	5,63	11,5
fördernahe Kreditinstitut	5,63	5,12	11,9
Spezialinstitut	5,63	7,16	Wert fehlt
Regionalbank	5,63	1,53	14,0
Privatbank	2,82	0,26	1,2
sonstige			35,7

Tab. 3: Bankengruppe<sup>16</sup>

Vergleicht man die ersten beiden Spalten der Tabelle miteinander, läßt sich feststellen, daß Großbanken, Sparkassen und das Spezialinstitut für Investitionsfinanzierung sich im Vergleich zur Verteilungsquote überproportional häufig am Projekt, das fördernahe Kreditinstitut ungefähr entsprechend der Verteilungsquote sowie Genossenschaftsbanken, Regionalbanken und Privatbanken nur gering beteiligt haben. Die verstärkte Aktivität ist vielleicht auf vermehrtes Interesse zurückzuführen. Eine anderer Grund könnte darin liegen, daß diese Institute in den Problembereich stark involviert sind und deshalb ihr Erfahrungswissen zur Verfügung stellen möchten. Die Betrachtung der Anzahl der Nennungen und des Geschäftsvolumens macht deutlich, daß in dieser Stichprobe die Großbanken sowie die Sparkassen überdurchschnittlich stark vertreten sind. Die Ursache hierfür könnte in der Vorgehensweise der Verteilung der Erhebungsbögen zu suchen sein. Diese beiden Bankgruppen verfügen über ein weitverzweigtes Filialnetz, so daß die Zentralen die Fragebögen zur Bearbeitung problemlos weiterreichen konnten.

Im Instrumentarium "Beteiligungsgesellschaften und UP 1993" zielt die entsprechende Frage auf den Bereich, zu dem die Gesellschaft gehört, ab.<sup>17</sup> Auch hier haben die Probanden scheinbar Schwierigkeiten, sich eindeutig einer Kategorie zuzuordnen. Diese Vermutung spiegelt sich in der Tatsache wider, daß zwölf Befragte, also immerhin 25%, zwei Antwortvorgaben markiert haben.

Die Nennungen "Tochtergesellschaft verschiedener Kreditinstitute", "Unternehmensbeteiligungsgesellschaft nach dem Unternehmensbeteiligungsgesellschaftsgesetz" und "Tochtergesellschaft einer britischen Venture-Capital-Gesellschaft" sind von den Befragten unter dem vorgegebenen Punkt "sonstiges" hinzugefügt worden. Die traditionellen Kapital-Beteiligungsgesellschaften, die primär erwerbswirtschaftlich orientiert sind, nehmen in der Stichprobe einen Anteil von 30% ein. Mit 22% bzw. 17% folgen die Untergruppen der Venture-Capital-Gesellschaft "Tochtergesellschaft eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstituts" und "eigenständige Gesellschaft".

<sup>16</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank: Monatsbericht Nr. 11, 44. Jg., November 1992, S. 32f. In der zum Vergleich herangezogenen Aufstellung der Deutschen Bundesbank über die Aktiva der Bankengruppen ist das Spezialinstitut für Investitionsfinanzierung nicht aufgeführt. Unter die Kategorie "sonstige" fallen bspw. Auslandsbanken, Zweigstellen ausländischer Banken etc., die im Rahmen dieser Arbeit nicht in die Erhebung mit einbezogen wurden.

<sup>17</sup> "Zu welchem Bereich gehört Ihre Gesellschaft?"

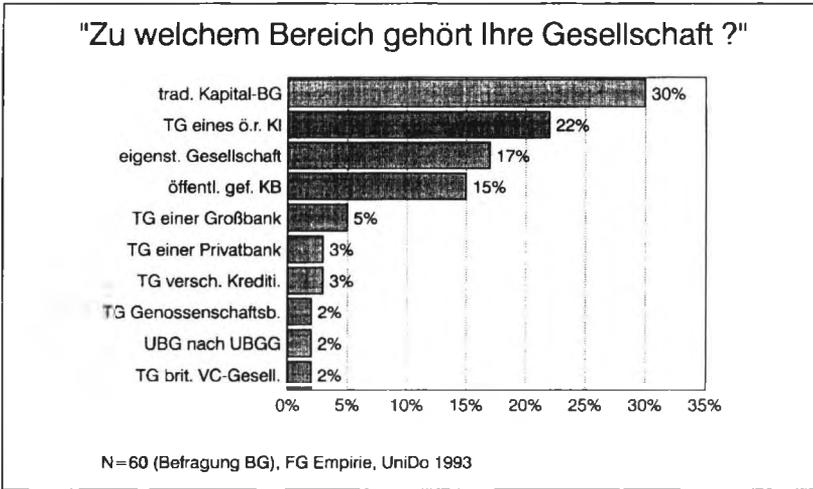


Abb. 1: Bereich der Gesellschaft

Die öffentlich-geförderten Kapital-Beteiligungsgesellschaften nehmen mit 15% auch noch eine relativ beachtenswerte Stellung innerhalb der Gesamtverteilung ein. Diese vier Gruppen zusammengenommen stellen allein 83% der Stichprobe. Die übrigen 17% verteilen sich auf sechs weitere Gesellschaftsbereiche.

Die folgende Frage "Welche Art der Beteiligung bevorzugen Sie?" dient der näheren Beschreibung der erfassten Beteiligungsgesellschaften. Hier fällt es den Befragten ebenfalls schwer, Prioritäten zu setzen, so daß 38 Einfachnennungen, acht Doppelnennungen und zwei Dreifachnennungen auszuwerten sind (N=60) Demnach bevorzugen 21% aller Firmenkundenbetreuer Mischformen aus verschiedenen Beteiligungsarten

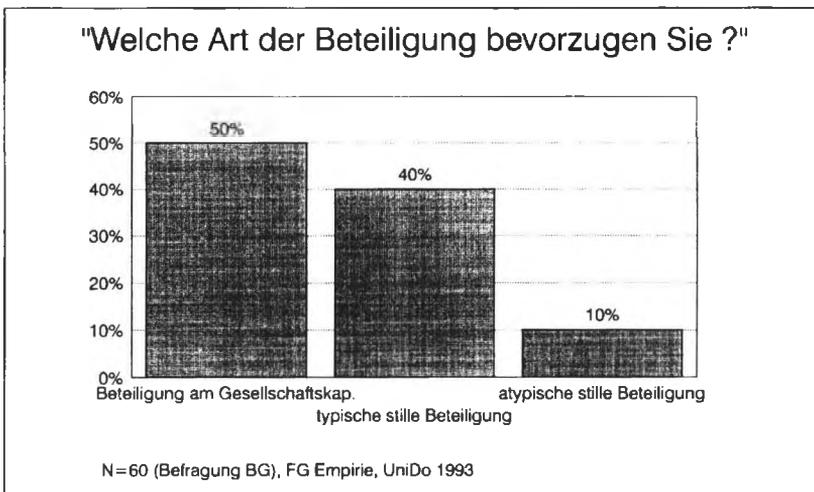


Abb. 2: Art der Beteiligung

Die Hälfte der Befragten bevorzugt die Beteiligung am Gesellschaftskapital. 40% der Firmenkundenbetreuer präferieren die typische stille Beteiligung, durch die die Gesellschaft am Gewinn und ggf. auch am Verlust, aber nicht am Geschäftsvermögen (stille Reserven) beteiligt ist.<sup>18</sup> Lediglich 10% aller Gesellschaften haben neben der Gewinn- bzw. Verlustbeteiligung zusätzlich Anteil an den stillen Reserven des Beteiligungsnehmers. Sie sind dann zumeist auch in der Geschäftsführung dieses Unternehmens vertreten.<sup>19</sup>

Beteiligungsgesellschaften sind überregional tätig. Dieser Rückschluß läßt sich aus der Auswertung des Items "regionale Ausdehnung" ziehen.<sup>20</sup> Da die Antworten der Befragten von einer Nennung bis hin zu sechs Nennungen reichen, sind insgesamt 74 Antworten in die Analyse mit einbezogen worden. 34% aller Nennungen vereinigt die Antwortalternative "Bundesrepublik Deutschland" auf sich. Die Aktivitäten von 18% aller befragten Beteiligungsgesellschaften erstrecken sich auf das jeweilige Bundesland. 11% der Firmenkundenbetreuer begrenzen ihr Tätigkeitsfeld auf die Stadt und das Umfeld, ein gleichhoher Prozentsatz ist europaweit tätig. In den USA operieren 7% der Gesellschaften. Die restlichen 21% der Nennungen verteilen sich auf die Antwortvorgabe "sonstige Länder". Zu dieser, geographisch betrachtet, nicht ganz einwandfreien Aufzählung gehören England, Österreich, Italien, Skandinavien, Frankreich, Schweiz, Japan, Asien, Fernost, deutschsprachige Länder sowie eine weltweite Ausdehnung.

Die abschließende Frage zum Themenkomplex "Institut" macht eine Auswertung des Gesamtdatensatzes (N=432) möglich, da sich das Erkenntnisinteresse sowohl auf die Banken als auch auf die Beteiligungsgesellschaften erstreckt.<sup>21</sup> Die Größe des Einzugsgebietes stellt sich für lediglich 5% aller Firmenkundenbetreuer mit weniger als 50.000 Einwohnern dar. 35% der Befragten arbeiten in einem Einzugsgebiet mittlerer Größe, das durch 50.000 bis 500.000 Einwohner charakterisiert wird. Der prozentual größte Anteil (60%) ist in einem Einzugsgebiet von mehr als 500.000 Einwohnern tätig.

Die dargestellte Abbildung 3 verdeutlicht den Einfluß der Bogenzugehörigkeit auf die Größe des Einzugsgebietes (Cramer's V: 0,26). Beteiligungsgesellschaften sind demnach zu 96% in Einzugsgebieten mit mehr als 500.000 Einwohnern tätig. Dieses Ergebnis korrespondiert direkt mit dem Befund zur regionalen Ausdehnung von Beteiligungsgesellschaften. Die zumeist überregionale Tätigkeit bedingt die Existenz eines sehr großen Einzugsgebietes. Betrachtet man die Banken, so stellt sich eine ausgewogenere Verteilung dar. Zwar sind hier nur 5% der Beschäftigten in einem kleinen Einzugsgebiet mit weniger als 50.000 Einwohnern tätig, dagegen arbeiten aber 39% in einem mittleren und 56% in einem großen Einzugsgebiet.

18 Vgl. Klunzinger, E.: Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 3. A., München 1992, S. 115.

19 Vgl. Klunzinger, E.: Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 3. A., München 1992, S. 115.

20 "In welcher regionalen Ausdehnung ist Ihre Gesellschaft tätig?"

21 "Wie groß ist das Einzugsgebiet Ihres Institutes/Ihrer Gesellschaft?"

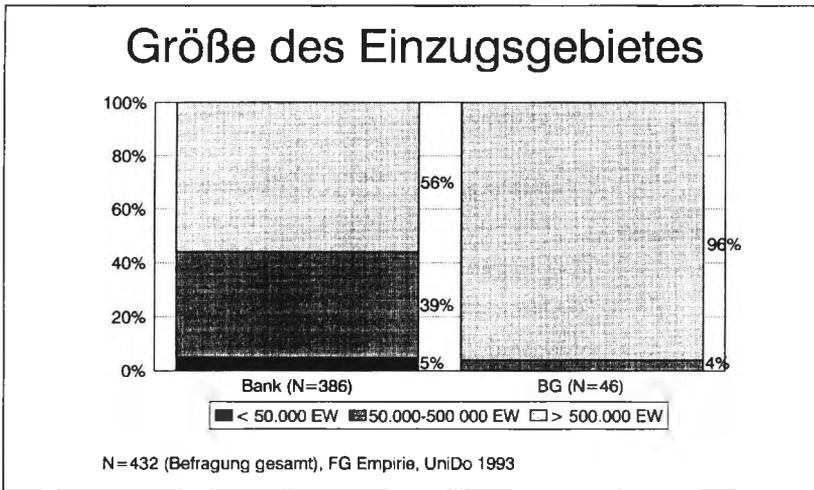


Abb. 3: Einfluß der Bogenzugehörigkeit auf die Größe des Einzugsgebietes

### 3.1.3.2. Die befragten Personen

Die Erhebung der **Demographia** der Firmenkundenbetreuer ist ebenfalls hauptsächlich zur näheren Beschreibung der Stichprobe durchgeführt worden. In der Stichprobe dominiert der Anteil an Männern. Sie nehmen mit 80% den überwiegenden Teil ein. Frauen sind mit einem Anteil von 20% relativ wenig vertreten. Nach den Erfahrungen der Sparkasse Dortmund ist die Geschlechterverteilung in den entsprechenden Abteilungen umgekehrt. Dort sind fast doppelt so viele Frauen wie Männer beschäftigt. Der geringe Prozentsatz an Frauen läßt sich vielleicht dadurch erklären, daß zum Teil die Fragebögen doch nicht von den Firmenkundenbetreuern direkt ausgefüllt worden sind, sondern von den jeweiligen Vorgesetzten. Diese Abteilungs- bzw. Gruppenleiter sind zumeist Männer.

Die folgende Frage zielt auf die Berufserfahrung des Probanden in seinem jetzigen Arbeitsbereich ab.<sup>22</sup> Im Durchschnitt verfügen die Befragten über 9,9 Jahre Berufserfahrung.<sup>23</sup> Für weitere Auswertungen ist diese Variable klassifiziert worden. Die erhobenen Werte, die von einem Jahr bis zu 41 Jahren Berufserfahrung reichen, sind in fünf verschiedene Klassen unterteilt worden. 28% aller Befragten gehören zu den Berufseinsteigern, denn sie verfügen zwischen einem und drei Jahren Berufserfahrung. In die Klasse vier bis acht Jahre lassen sich ebenfalls 28% der Probanden einordnen. 15% der Firmenkundenbetreuer verfügen über 9-13 Jahre Erfahrung in ihrem Arbeitsbereich. Sie haben sich innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes im Laufe der Zeit qualifizieren können, so daß sie über genug Erfahrungswissen verfügen. Über 14-19 Jahre Berufserfahrung verfügen 13% aller Personen, die an der Befragung teilgenommen haben. 16% sind mehr als 20 Jahre in ihrem jetzigen Tätigkeitsfeld beschäftigt. Insgesamt 72% der Firmenkundenbetreuer verfügen über mehr als vier Jahre

<sup>22</sup> "Wieviele Jahre Berufserfahrung haben Sie in Ihrem jetzigen Arbeitsbereich?"

<sup>23</sup> In einigen Fällen sind Angaben mit einer Dezimalstelle gemacht worden. In diesem Fall ist auf- bzw. abgerundet worden.

Berufserfahrung, so daß die im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse durch die Erfahrungen der Befragten abgesichert sind.

Eine bivariate Analyse zeigt verschiedene Einflußfaktoren auf die Berufserfahrung auf.

Untersucht man den Einfluß der Bogenzugehörigkeit (Cramer's V: 0,16 mit Signifikanzniveau  $\alpha = 2,4\%$ ) läßt sich feststellen, daß bei den Beteiligungsgesellschaften 45% aller Befragten über bis zu drei Jahren Berufserfahrung verfügen. Addiert man zu diesem Wert noch die prozentualen Häufigkeiten der Klasse vier bis acht Jahre, verfügen 77% über relativ wenig Erfahrungen, bezogen auf ihr Aufgabengebiet. Eine Begründung hierfür liefern die institutionellen Voraussetzungen auf dem Markt der Beteiligungsgesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Es handelt sich um junge Gesellschaften, deren Personal schon allein aus diesem Grund nicht über mehr Berufserfahrung verfügen kann. Bei den Banken liegt eine viel ausgewogenere Verteilung über die verschiedenen Klassen vor. Die prozentualen Besetzungshäufigkeiten schwanken nur von 13% bis 27%.

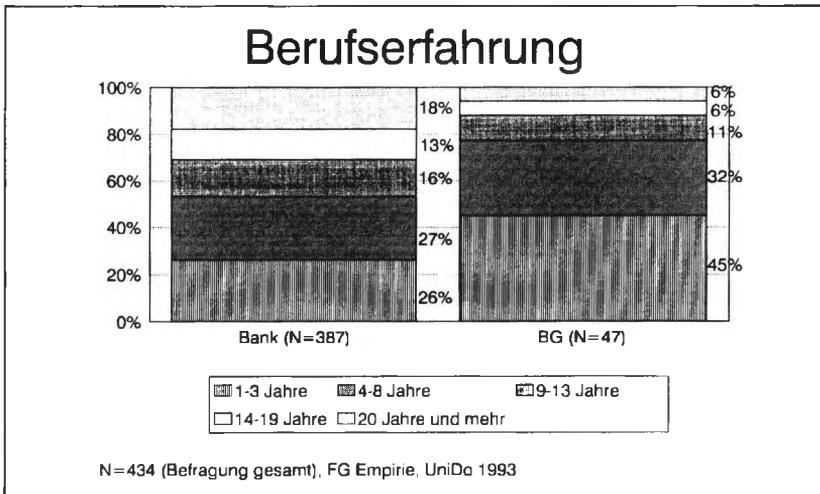


Abb. 4: Einfluß der Bogenzugehörigkeit auf die Berufserfahrung

Untersucht man im Zusammenhang mit der Berufserfahrung den Einfluß des Geschlechts (Cramer's V: 0,30;  $\alpha = 0\%$ ), so läßt sich die These ableiten, daß Frauen in der Regel über sehr wenig Berufserfahrung (1-3 Jahre) verfügen. Dies liegt an der Tatsache, daß sie selten einer durchgehenden Erwerbstätigkeit bis zum Rentenalter nachgehen. Kindererziehungszeiten führen in den meisten Fällen zu einer Unterbrechung oder zum Ausscheiden aus dem Arbeitsalltag bei Banken und Beteiligungsgesellschaften.

Der stärkste Einfluß geht vom Alter der Befragten auf die Berufserfahrung aus (Gamma: 0,74). Je älter die Probanden sind, über desto mehr Berufserfahrung verfügen sie.

Das genaue Alter wird mit der nächsten Frage des Instrumentariums erhoben<sup>24</sup> Der Durchschnittsbefragte ist 38,6 Jahre alt. Einen genaueren Eindruck über die Altersverteilung vermittelt die nachstehende Grafik. Ähnlich wie bei der Berufserfahrung sind auch hier verschiedene Klassen gebildet worden.

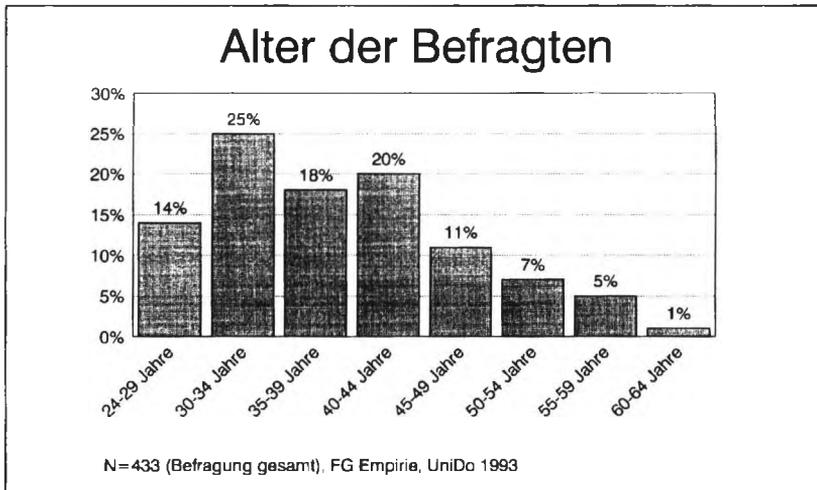


Abb. 5: Altersgruppen

Die grafische Darstellung zeigt eine rechtsschiefe Häufigkeitsverteilung. Neben dem Mittelwert bestätigt die Abbildung den Eindruck, daß es sich bei den befragten Firmenkundenbetreuern hauptsächlich um Personen mittleren Alters handelt (56% aller Befragten sind jünger als 40 Jahre).

Die Analyse des Einflusses des Geschlechts auf die Ausprägung der Variablen "Alter" ergibt, daß Frauen, die bei Banken bzw. Beteiligungsgesellschaften beschäftigt sind, eher in der Altersklasse bis 29 Jahre zu finden sind (Cramer's V: 0,35;  $\alpha = 0\%$ ). Dies läßt darauf schließen, daß mehr Frauen als Männer dieses Betätigungsfeld als Berufseinstieg wählen. Haben die Frauen ein Alter von etwa 30 Jahren erreicht, scheiden sie häufig aufgrund von Schwangerschaften bzw. Kindererziehungszeiten aus dem Berufsleben aus. Deshalb überwiegt ab dieser Altersklasse der Männeranteil. Dieser Zusammenhang wird zusätzlich durch den Befund im Rahmen der Analyse der Berufserfahrung bestätigt. Hier wurde herausgearbeitet, daß Frauen meist über wenig Berufserfahrung verfügen, da sie selten durchgehend bis zum Rentenalter erwerbstätig sind.

Den nächsten Erhebungsgegenstand stellt die Konfession der Befragten dar. 41% sind evangelisch, 38% katholisch und 2% gehören sonstigen Konfessionen an. 19% sind konfessionslos. Relativ viele Probanden haben durch Fragezeichen etc. den Sinn dieser Frage angezweifelt. Aufgenommen worden ist sie aus der Vermutung heraus, daß die Konfession (eher unbewußt) einen Einfluß auf die Haltung der Befragten ausübt. Dies hat sich allerdings nicht bestätigt.

<sup>24</sup> "Wie alt sind Sie?"

Im hierauf folgenden Item wird nach dem Tätigkeitsfeld der Firmenkundenbetreuer gefragt, so daß es für Banken und Beteiligungsgesellschaften getrennt ausgewertet wird.

Die hohe Anzahl an Mehrfachnennungen im Datensatz der Banken (N=776) deutet auf ein umfassendes, nicht einfach zu klassifizierendes Tätigkeitsfeld innerhalb der Kreditfinanzierung hin.<sup>25</sup> Diese These wird durch die hohe Anzahl an Nennungen im Bereich der Kategorie "sonstiges" (3%) und "keine Zuordnung möglich" (5%) belegt. Die vorgegebenen Antwortalternativen reichen demnach nicht zur Charakterisierung des Aufgabenfeldes eines Firmenkundenbetreuers im Bankensektor aus. 32% der Probanden arbeiten überwiegend im Bereich der Investitionsfinanzierung. Ein fast gleich hoher Prozentsatz (31%) beschäftigt sich vorwiegend mit der Betriebsmittelfinanzierung. Dies impliziert, daß der Aufgabenbereich von 63% aller Befragten in der Ausweitung bzw. Aufstockung von schon vorhandenen Unternehmen/-steilen liegt. Mit der Finanzierung von neuzugründenden Unternehmen beschäftigen sich 17% der Bankangestellten im Zuge der Existenzgründungsfinanzierung. Bau- und Leasingfinanzierung nehmen mit 8% und 4% eher eine untergeordnete Stellung ein. Zu den Nennungen im Bereich "sonstiges" zählen beispielsweise die Projektfinanzierung, Unternehmensanalyse, Außenhandelsfinanzierung, öffentliche Förderungsmaßnahmen sowie die Konsolidierungs- bzw. Sanierungsfinanzierung.

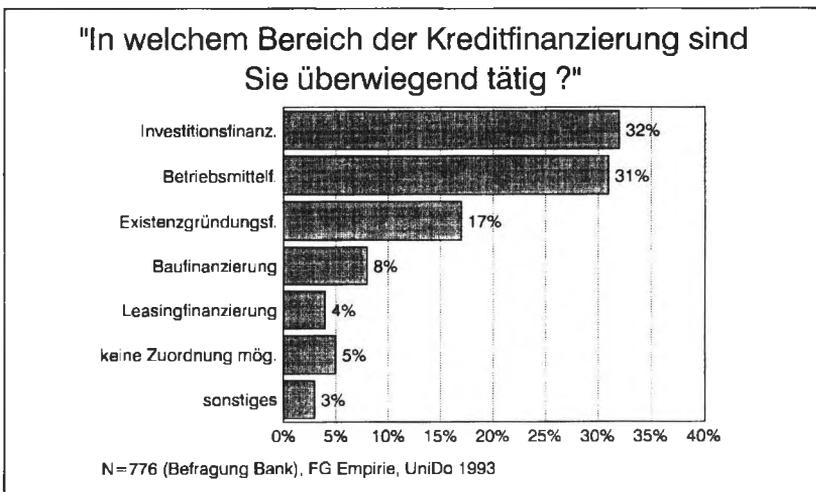


Abb. 6: Bereich der Kreditfinanzierung

Die vorgegebenen Antwortkategorien im Instrumentarium "Beteiligungsgesellschaften und UP 1993" repräsentieren eher die Aufgabenbereiche der Befragten.<sup>26</sup> Es haben zwar auch 40% der Probanden mehr als zwei Antworten gegeben; es wurden aber höchstens drei Nennungen gemacht (bei den Banken waren es bis zu sechs Nennungen). Außerdem hat nur ein Beteiligter unter "sonstiges" die "early stage" Finanzierung angeführt.

<sup>25</sup> "In welchem Bereich der Kreditfinanzierung sind Sie überwiegend tätig?"

<sup>26</sup> "In welchem Bereich der Beteiligungsfinanzierung sind Sie überwiegend tätig?"

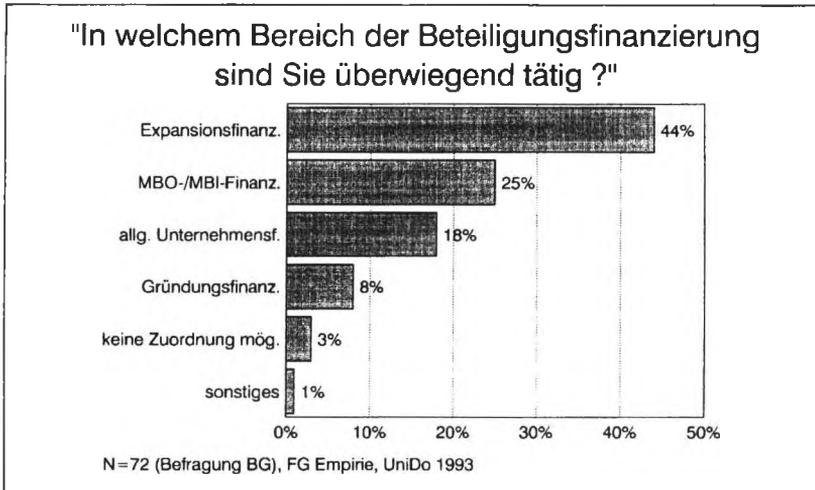


Abb 7: Bereich der Beteiligungsfinanzierung

Innerhalb der Beteiligungsfinanzierung steht, ähnlich wie bei den Banken, die Zufuhr von Eigenkapital zu schon bestehenden Unternehmungen im Vordergrund. Die Gründungsfinanzierung nimmt nur einen geringen Anteil von 8% ein. Dies deutet auf eine niedrige Rate an Unternehmensneugründungen hin. Eine Erklärung dafür liefert die momentane konjunkturelle Schwäche.

Das nächste Item im Bereich "Demographia" läßt wieder eine Auswertung des Gesamtdatensatzes zu (N=431).<sup>27</sup> 59% der Befragten beschäftigen sich häufig mit UP, 31% weniger häufig und 10% selten. Neben der Berufserfahrung, die auf Bewertungen von kompetenten Personen hinweist, lassen die Ausprägungen dieser Variablen ebenfalls den Schluß zu, daß die befragten Personen den Themenkomplex Unternehmerische Partnerschaften realitätsnah beurteilen können, da sich über die Hälfte häufig mit dieser Form des Unternehmertums beschäftigt.

Versucht man Einflußfaktoren auf die Häufigkeit der Beschäftigung mit Unternehmerischen Partnerschaften zu eruieren, läßt sich ein Einfluß der Größenordnung der UP feststellen (Cramer's V: 0,13;  $\alpha = 0,5\%$ ). Firmenkundenbetreuer, die sich mit eher größeren UP beschäftigen, bearbeiten diese häufiger. Auch der Umkehrschluß ist zulässig. Wer sich weniger häufig mit UP beschäftigt, beschäftigt sich vorwiegend mit kleineren. Eine Begründung für dieses Phänomen liefern zwei verschiedene Aspekte. Einerseits kann man vermuten, daß die Bearbeitung einer größeren UP mehr Zeit in Anspruch nimmt. Auf der anderen Seite konsultieren Unternehmer, die in einer größeren Unternehmerischen Partnerschaft agieren, bevorzugt Spezialisten auf diesem Gebiet. Diese Fachleute sind demnach überdurchschnittlich häufig mit UP beschäftigt.

<sup>27</sup> "Ich habe häufig / weniger häufig / selten mit UP zu tun."

Die letzte zu diesem Bereich gehörende Frage zielt auf die Größenordnung der UP ab, mit denen sich der Firmenkundenbetreuer überwiegend befaßt.<sup>28</sup> Im Instrumentarium werden kleine UP mit einer Bilanzsumme bis zu einer Million DM definiert. Größere UP verzeichnen demnach eine Bilanzsumme von mehr als einer Million DM. Außerdem steht dem Befragten noch die Antwortalternative "gleichgewichtig" auf. Die Analyse dieser Variablen unterstreicht noch einmal die Kompetenz der befragten Personen, bezogen auf den Untersuchungsgegenstand. 49% beschäftigen sich mit eher größeren UP, 29% beschäftigen sich sowohl mit kleinen als auch mit größeren UP und 22% aller Probanden haben nur mit kleineren UP zu tun.

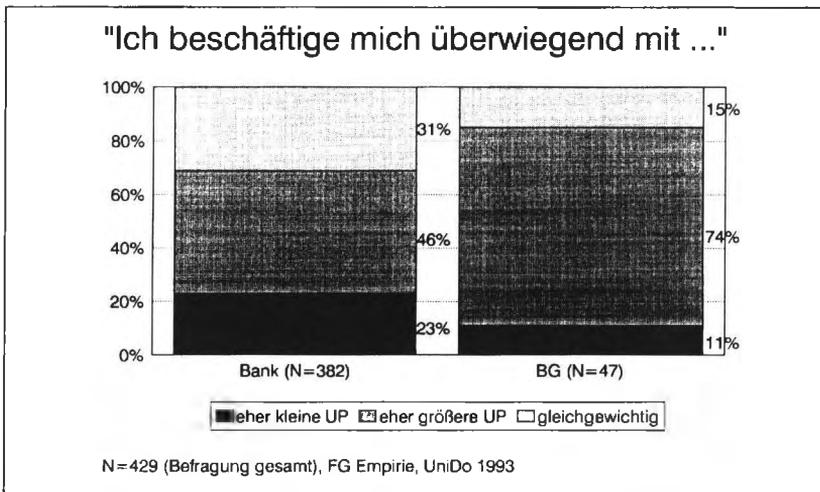


Abb. 8: Einfluß der Bogenzugehörigkeit auf die Größe der UP

Ob ein Befragter bei einer Bank oder bei einer Beteiligungsgesellschaft beschäftigt ist, hat einen Einfluß auf die Größenordnung der UP, mit der er im Arbeitsalltag konfrontiert wird (Cramer's V: 0,18;  $\alpha = 0,1\%$ ). Die vorstehende Grafik verdeutlicht, daß sich Beteiligungsgesellschaften überwiegend mit größeren UP beschäftigen, während Banken sich relativ gleichgewichtig mit kleinen, großen und mit beiden Größenordnungen befassen. Beteiligungsgesellschaften bevorzugen deshalb UP mit einer Bilanzsumme über einer Million DM, da sie nach einer gewissen Laufzeit die gehaltenen Beteiligungen möglichst mit einem hohen Wertzuwachs wieder veräußern wollen. Hat der Beteiligungsnehmer die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, so geschieht dies über den Aktienverkauf.

Einen weiteren Einflußfaktor stellt das Geschlecht der befragten Firmenkundenbetreuer dar (Cramer's V: 0,29;  $\alpha = 0\%$ ). Frauen bearbeiten eher als Männer kleinere Unternehmerische Partnerschaften. Dies läßt sich zum Teil mit ihrer im Durchschnitt geringeren Berufserfahrung erklären.

28 "Ich beschäftige mich überwiegend mit eher kleineren UP / eher größeren UP / gleichgewichtig."

Nach der umfassenden Charakterisierung der Stichprobe erfolgt nun die Darstellung der Ergebnisse der Skalen,<sup>29</sup> die die Einschätzung Unternehmerischer Partnerschaften durch FirmenkundenbetreuerInnen und ProjektleiterInnen aufzeigen.<sup>30</sup>

### 3.1.3.3. Haftung/Risikoabsicherung

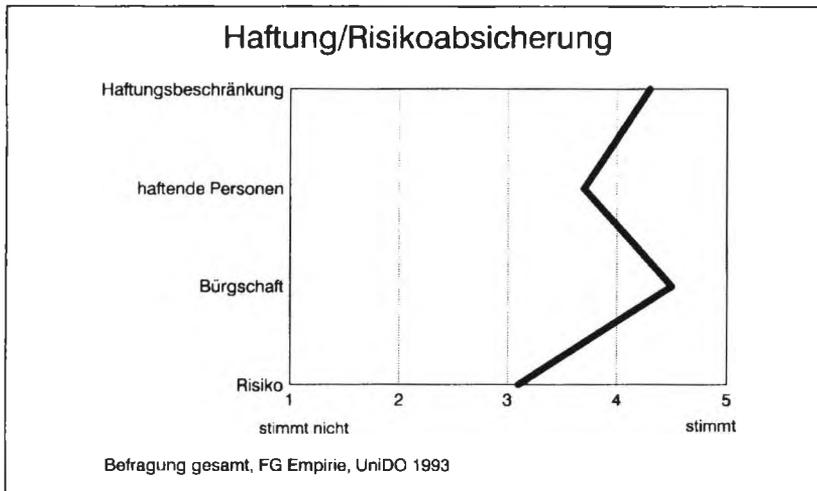


Abb 9: Übersicht zum Bereich Haftung/Risikoabsicherung

#### Befund Nr. 1:

Unternehmerische Partnerschaften werden meist als Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung gegründet bzw. geführt.

#### Befund Nr. 2:

Der größere Kreis an Haftenden in einer Unternehmerischen Partnerschaft ohne Haftungsbeschränkung führt nicht automatisch dazu, daß das Kreditinstitut/die Beteiligungsgesellschaft seine/ihre Ansprüche im Haftungsfall besser durchsetzen kann. Die Bogenzugehörigkeit übt einen mäßigen Einfluß auf die Ausprägungen dieser Variable aus.

#### Befund Nr. 3:

Banken fordern bei Unternehmerischen Partnerschaften mit Haftungsbeschränkung generell eine Bürgschaft der beschränkt haftenden Partner.

<sup>29</sup> Eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse findet sich im Beitrag von Heil und Kohls (Kap. 3.3).

<sup>30</sup> Die Vercodung wurde derart vorgenommen, daß bei positiv formulierten Aussagen der Kategorie "stimmt nicht" der Wert 1 und der Kategorie "stimmt" der Wert 5 zugeordnet worden ist. Bei negativ formulierten Aussagen ist dies entsprechend umgekehrt erfolgt.

**Befund Nr. 4:**

Die gemeinsame Entscheidungsfindung der Partner und die damit vermeintlich verbundenen abgewogeneren Entscheidungen führen nicht immer zu einer Verringerung des Risikos des geldgebenden Instituts/der Beteiligungsgesellschaft. Aufgrund der Dominanz der indifferenten Antwortalternative scheint hier eine Einzelfallbetrachtung notwendig zu sein. Dieses Item korreliert mit der Bogenzugehörigkeit und mit Item 2<sup>31</sup> aus dem Bereich "Haftung/Risikoabsicherung".

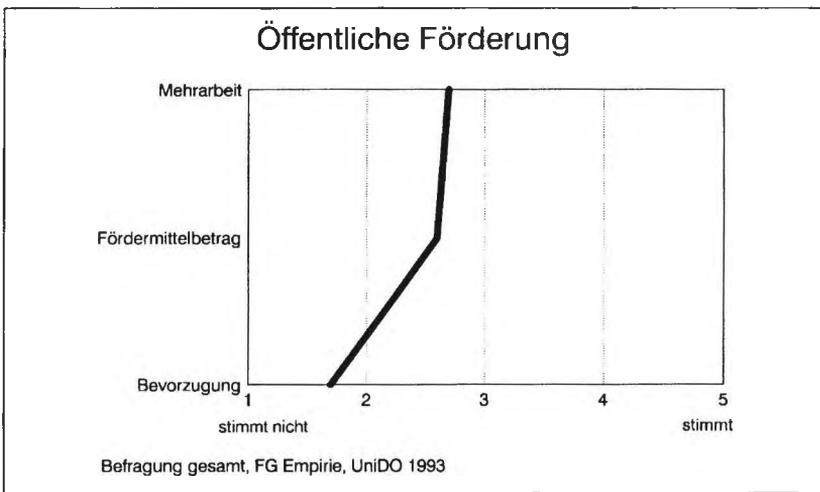
**3.1.3.4. Öffentliche Förderung**

Abb. 10: Übersicht zum Bereich Öffentliche Förderung

**Befund Nr. 1:**

Die Beantragung einer öffentlichen Förderung macht bei Teamgründungen mehr Arbeit als bei Einzelunternehmen, da die Bankangestellten mehr Recherchen anstellen müssen als nur bei einem Unternehmer. Das Item wird durch die Ausprägungen der These 2<sup>32</sup> aus diesem Bereich beeinflusst.

**Befund Nr. 2:**

Obwohl Gründungsförderung personenbezogen ist, erlangen Unternehmerische Partnerschaften durch die höhere Anzahl an Unternehmern keine höheren Fördermittelbeträge als Einzelunternehmer. Es liegt ein Zusammenhang mit der unter Befund Nr. 1 des Bereiches "Öffentliche Förderung" dargestellten Hypothese vor.

31 "Ist die UP in einer Gesellschaftsform gegründet worden, bei der keine Haftungsbeschränkung besteht, so gibt es einen größeren Kreis an Haftenden als bei einer Einzelunternehmung. Dadurch ist im Haftungsfall eine Verteilung auf mehrere Personen möglich und das Kreditinstitut / die Beteiligungsgesellschaft kann seine / ihre Ansprüche besser geltend machen."

32 "Durch die höhere Anzahl an Unternehmern in einer UP erlangen diese höhere Fördermittelbeträge als Einzelunternehmen."

Befund Nr. 3:

Die staatlichen Stellen für öffentliche Förderungen bevorzugen Unternehmerische Partnerschaften gegenüber Einzelunternehmen nicht.

### 3.1.3.5. Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften

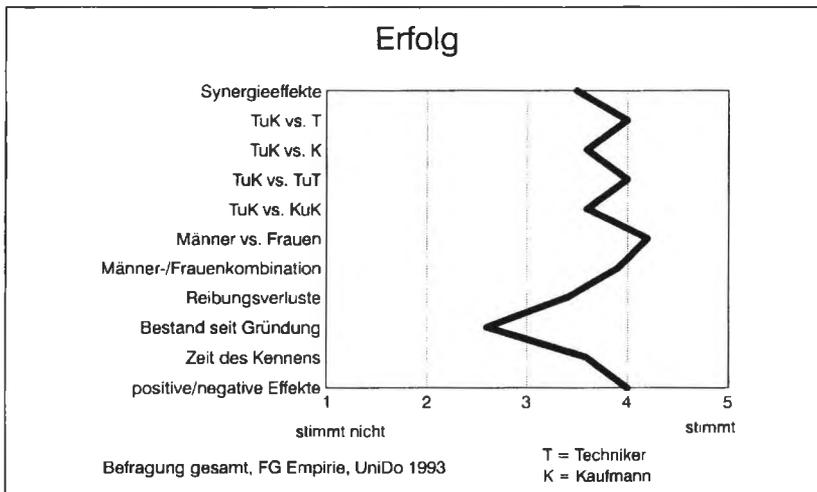


Abb 11: Übersicht zum Bereich Erfolg von UP

Befund Nr. 1:

Die Realisierung von Synergieeffekten verhilft Unternehmerischen Partnerschaften zu einem größeren Erfolg. Dieser wird durch die Koordinierungsnotwendigkeit mehrerer Partner und die damit verbundenen Reibungsverluste nicht negativ beeinflusst. Die parallele Betrachtung beider Items deckt auf, daß die negativen Effekte durch Reibungsverluste durch die positiven durch Nutzung von Synergieeffekten kompensiert werden.

Befund Nr. 2:

Unternehmerische Partnerschaften, die durch Techniker (T) und Kaufleute (K) geführt werden, sind erfolgreicher als Einzelunternehmen, die nur von einem Techniker oder nur von einem Kaufmann geführt werden. Der Vergleich dieser letztgenannten Alternativen deckt eine Präferenz für den Kaufmann als Einzelunternehmer auf. Ein verschieden qualifiziertes Team wird ebenfalls einer Technikcr/Techniker bzw. einer Kaufmann/Kaufmann Kombination vorgezogen. Hat sich ein Firmenkundenbetreuer zwischen den beiden gleich qualifizierten Teams zu entscheiden, so fällt sein Urteil für die Kaufmann/Kaufmann Kombination günstiger aus.

Befund Nr. 3:

Die Geschlechterverteilung im Gründungsteam hat keinen Einfluß auf die Beurteilung der Firmenkundenbetreuer im Hinblick auf den Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften.

Befund Nr 4:

Unternehmerische Partnerschaften, die seit der Unternehmensgründung bestehen, sind nicht unbedingt erfolgreicher als solche, die erst im nachhinein entstanden sind. Außerdem wirkt es sich auf den Erfolg einer Teamgründung positiv aus, wenn sich die Partner schon längere Zeit vor der Unternehmensgründung kennen. Beide Ergebnisse stehen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

### 3.1.3.6. Kapitalbeschaffung

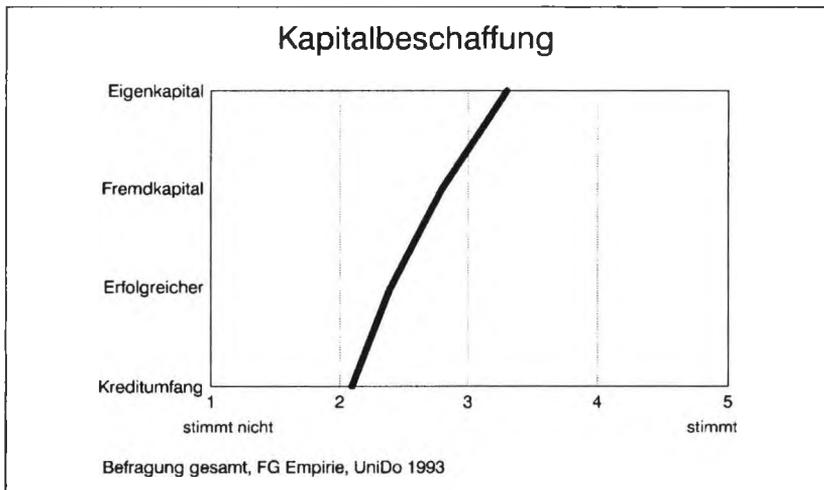


Abb 12: Übersicht zum Bereich Kapitalbeschaffung

Befund Nr. 1:

Unternehmerische Partnerschaften verfügen durch die größere Partnerzahl über mehr Eigenkapital als Einzelunternehmen. Kreditinstitute stimmen hier eher als Beteiligungsgesellschaften zu.

Befund Nr. 2:

Die bessere Eigenkapitalausstattung ist kein Garant für Kreditwürdigkeit. Deshalb erhalten Unternehmerische Partnerschaften nicht mehr Fremdkapital/eher eine Kapitalbeteiligung als Einzelunternehmen. Beeinflussende Faktoren sind in den Befunden Nr. 1 und Nr. 3 dieses Bereiches zu suchen.

**Befund Nr. 3:**

Der unterstellte größere Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften im Vergleich zu Einzelunternehmen führt ebenfalls nicht zu einer höheren Kreditwürdigkeit und der damit verbundenen Zufuhr von Kapital.

**Befund Nr. 4:**

Die Firmenkundenbetreuer sagen Unternehmerischen Partnerschaften generell keine umfangreicheren Kredite/Beteiligungen zu als Einzelunternehmen. Dieser Befund steht im Gegensatz zu dem vorher eher positiv erscheinenden Bild von Unternehmerischen Partnerschaften.

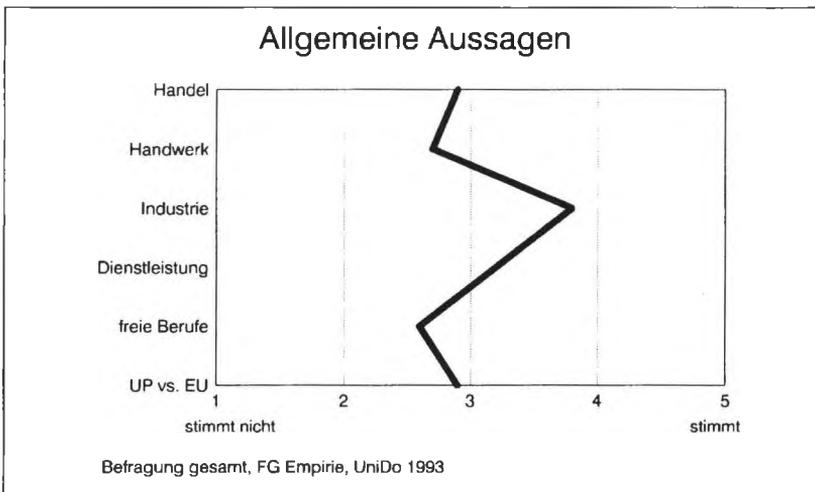
**3.1.3.7. Allgemeine Aussagen**

Abb. 13: Übersicht zum Bereich Allgemeine Aussagen

**Befund Nr. 1:**

In der Industrie und im Dienstleistungsbereich werden Unternehmerische Partnerschaften positiver als Einzelunternehmen bewertet. Im Handel, im Handwerk und in den freien Berufen ist eine Einzelfallbetrachtung notwendig.

**Befund Nr. 2:**

Insgesamt gesehen werden Unternehmerische Partnerschaften unabhängig von der Branche nicht pauschal positiver gesehen als Einzelunternehmen.

Die vorgestellten Ergebnisse verdeutlichen das differenzierte Bild, das FirmenkundenbetreuerInnen bzw. ProjektleiterInnen von Unternehmerischen Partnerschaften besitzen. Die Frage ist, ob man Berater-Typen ermitteln kann, es also in sich homogene Gruppen gibt, die sich untereinander allerdings unterscheiden. Mit Hilfe

der Clusteranalyse ist versucht worden, alle 437 Befragten gemäß ihrer geäußerten Haltung zu Unternehmerischen Partnerschaften in Gruppen aufzuteilen.<sup>33</sup> Dies hat allerdings zu keinen sinnvoll interpretierbaren Lösungen geführt.

Versucht man nicht auf der personenbezogenen, sondern auf der inhaltlichen Ebene die Ergebnisse zusammenzufassen, so kommt man mittels einer Faktorenanalyse<sup>34</sup> auf fünf Erfolgsfaktoren Unternehmerischer Partnerschaften wie sie von den Befragten gesehen werden. In die Berechnung wurden sämtliche Variablen in standardisierter Form einbezogen, die sich inhaltlich auf den Vergleich von Unternehmerischen Partnerschaften zu Einzelunternehmen beziehen.<sup>35</sup> Es ergeben sich die fünf Faktoren "Kapitalbeschaffung", "Branche", "Qualifikation des Unternehmerteams", "Synergie" und "Öffentliche Förderung".<sup>36</sup> Diese Analyse zeigt auch, daß das entwickelte Instrumentarium "Banken und UP 1993" bzw. "Beteiligungsgesellschaften und UP 1993", das aus sieben bzw. sechs verschiedenen Subskalen besteht, noch detaillierter unterteilt werden sollte. D.h. aus dem Bereich Erfolg sollten herausgenommen und gesondert abgefragt werden die Qualifikation des Unternehmerteams und die Zusammenarbeit (Synergie) neben den eher traditionellen Bereichen Kapitalbeschaffung, Öffentliche Förderung und Branche. Diese Bereiche spielen sicherlich bei jeder Gründung eine wichtige Rolle, besondere Aufmerksamkeit sollte allerdings bei Unternehmerischen Partnerschaften dem Team gewidmet werden.

Will ein Gründungsteam seine Aussicht auf ein in Zukunft erfolgreiches Unternehmen erhöhen, so bietet es sich demnach an, bei den extrahierten Faktoren anzusetzen. Bezogen auf die Kapitalbeschaffung ist eine gesunde Eigenkapitalbasis als Grundstein für jeglichen unternehmerischen Erfolg anzusehen. Außerdem kann für das Team ein Engagement in einer "partnerschaftsfreundlichen" Branche, wie z.B. in der Industrie, von Vorteil sein. Idealerweise ergänzen sich die Ausbildungsrichtungen der Partner derart, daß eine Person aus dem kaufmännischen und die andere aus dem technischen Bereich kommt. Diese sich ergänzenden Fähigkeiten können dann zu Synergieeffekten führen, die ihrerseits den Erfolg einer Gründung mitbestimmen.<sup>37</sup>

33 Vgl. Brosius, G.: SPSS/ PC+ advanced statistics and tables. Einführung und praktische Beispiele, Hamburg 1989, S. 175.

34 Vgl. zur Vorgehensweise bei der Faktorenanalyse Backhaus, K.: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 6. A., Berlin-Heidelberg 1990.

35 Daraus ergibt sich, daß aus dem Bereich "Haftung/Risikoabsicherung" die Items 2 und 4, aus dem Bereich "Öffentliche Förderung" alle Items, aus der Skala "Erfolg" die Items 1, 2a, 2b, 6 und 9 sowie aus den Bereichen "Kapitalbeschaffung" und "Allgemeine Aussagen" alle erhobenen Variablen für die Analyse ausgewählt wurden. In einem nächsten Schritt wurden Variablen mit Korrelationskoeffizienten von unter 0,65 eliminiert. Dies führte dazu, daß fünf weitere Items ("Haftung/Risikoabsicherung": Item 2, "Öffentliche Förderung": Item 3, "Erfolg": Item 6, "Allgemeine Aussagen": Item 1b und 1c) von der weiteren Prozedur ausgeschlossen wurden.

36 Die genannten Faktoren sind durch die jeweils folgenden Items bestimmt:

- Kapitalbeschaffung: Bereich Kapitalbeschaffung Item 1, 2, 3, 4,
- Branche: Bereich Allgemeine Aussagen Item 1a, 1c, 1d, 2;
- Qualifikation: Bereich Erfolg Item 2a, 2b,
- Synergie: Bereich Haftung/Risikoabsicherung Item 4, Bereich Erfolg Item 1, 9;
- Öffentliche Förderung: Bereich Öffentliche Förderung Item 1, 2.

37 Die durchgeführte Faktorenanalyse verlangt bei einigen Schritten eine subjektiv geprägte Vorgehensweise. Sie kann und soll deshalb nur Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren Unternehmerischer Partnerschaften geben. Der Schluß, daß eine Teamgründung, die die beschriebenen Voraussetzungen erfüllt, stets erfolgreich ist, ist nicht zulässig. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns einer derartigen Konstellation ist lediglich geringer einzuschätzen.

### 3.1.4. Anregungen für zukünftige Forschungsaktivitäten

Die überblicksartig dargestellten Ergebnisse zur Haltung von Banken und Beteiligungsgesellschaften zu Unternehmerischen Partnerschaften geben nur den groben Trend wieder. Bei einer detaillierteren Analyse ergibt sich weiterer Diskussionsbedarf, Erklärungsansätze für Ergebnisse fehlen oder Aussagen liefern im Vergleich zu anderen Thesen widersprüchliche Ergebnisse. Aus diesem Grunde kann und ist eine weitere Diskussion in einem Hearing mit FirmenkundenbetreuerInnen der Stadtparkasse Dortmund erfolgt.<sup>38</sup>

Neben formal ausgerichteten Anregungen für zukünftige Forschungen, die sich z.B. auf die Verbesserung des Instrumentariums hinsichtlich der an empirische Instrumente gestellten Qualitätskriterien<sup>39</sup> beziehen, sind auch auf den Inhalt bezogene Anregungen zu geben. Die Erweiterung der Untersuchung um psychologische Aspekte der Partner wie Motivation, Konfliktfähigkeit, Risikobereitschaft etc. könnte sinnvoll sein, da auch diese Faktoren über den Erfolg oder Nicht-Erfolg einer Teamgründung mitentscheiden. Die Perspektive der Gründungshelfer sollte beibehalten werden. Der Geltungsbereich der Untersuchung ließe sich allerdings ausweiten, wenn sie allgemein die Haltung von Gründungshelfern (Unternehmensberater, Steuerberater, Marktforschungsinstitute etc.) zu Unternehmerischen Partnerschaften erfaßt.

Unstrittig ist, daß zur Erschließung des Forschungsgebietes der Unternehmerischen Partnerschaften noch weitreichende wissenschaftliche Bemühungen angestrengt werden müssen, auch um bspw. den Bezugsrahmen weiter zu präzisieren. Hieraus lassen sich in einem nächsten Schritt auch Gestaltungshilfen für die Praxis ableiten. Ein derartiger "Leitfaden" kann sowohl Unternehmensgründern als auch involvierten Gründungshelfern wertvolle Handlungsanweisungen bezüglich Unternehmerischen Partnerschaften geben.

### Literatur

Anger, E., Astor, E (Red.)

Der Brockhaus: in drei Bänden, Mannheim 1991

Backhaus, K.

Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 6. A., Berlin-Heidelberg 1990.

Brosius, G.

SPSS/ PC+ advanced statistics und tables. Einführung und praktische Beispiele, Hamburg 1989.

---

<sup>38</sup> Vgl. hierzu Kap. 3.3

<sup>39</sup> Vgl. Fürtjes, H.-T.: Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1982, S. 66-155.

Deutsche Bundesbank

Monatsbericht Nr 11, 44. Jg., November 1992.

Friedrichs, J.

Methoden empirischer Sozialforschung, 14. A., Opladen 1980.

Fürtjes, H.-T.

Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Berlin 1982

Klunzinger, E.

Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 3. A., München 1984

Müller-Boling, D

Organisationsforschung, Methodik der empirischen, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1491-1505.

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E.

Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. A., München 1992.

---

## **3.2. Unternehmerische Partnerschaften - Erkenntnisse aus der öffentlichen Förderung**

**Rüdiger Schiller**

### **3.2.1. Die Förderstatistik als Datenbasis**

3.2.1.1. Gleiche Förderung von Existenzgründungen im Alleingang oder mit Partnern

3.2.1.2. Häufigkeit und Erscheinungsformen von Gründerteams in Westdeutschland

### **3.2.2. Befragung von Existenzgründern in den neuen Ländern**

3.2.2.1. Positive Einstellung zum MBO mit einem Unternehmerteam

3.2.2.2. Strukturmerkmale Unternehmerischer Partnerschaften

### **3.2.3. Bestandsfestigkeit Unternehmerischer Partnerschaften**

### **3.2.4. Resümee**

Literatur

### 3.2.1. Die Förderstatistik als Datenbasis

Das Gründungsgeschehen in Deutschland wird nicht nur von Unternehmern geprägt, die allein den Sprung in die berufliche Selbständigkeit wagen, sondern auch von zahlreichen Unternehmerischen Partnerschaften. Über Bedeutung, Struktur und Erfolg solcher Gesellschaftsgründungen ist jedoch noch wenig bekannt.<sup>1</sup> Förderstatistik und -erfahrung der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) vermögen einen Beitrag zur Erschließung dieses Phänomens in der Gründungslandschaft zu leisten. Wesentlichste Datenbasis sind die von der DtA bei Antragstellung erhobenen individuellen und unternehmensbezogenen Merkmale der Existenzgründer sowie schriftliche Befragungen.

#### 3.2.1.1. Gleiche Förderung von Existenzgründungen im Alleingang oder mit Partnern

Die DtA betreibt seit 1951 Existenzgründungsförderung im staatlichen Auftrag.<sup>2</sup> Sie steht als Spezialkreditinstitut des Bundes mit den Geschäftsbanken und Sparkassen nicht im Wettbewerb. Im Zeitraum zwischen 1990 und 1993 hat sie in den alten Bundesländern rd. 52.000 und in den neuen Ländern rd. 150.000 Existenzgründern finanzielle Unterstützung im Gesamtbetrag von 4,7 Mrd. DM bzw. 27,1 Mrd. DM geboten. Der Förderweg führt in der Bundesrepublik traditionell über die sogenannte Hausbank als örtliche Bankverbindung des (Jung-)Unternehmers, die er frei wählen kann. Wenn diese Bank das Investment als erfolgversprechend erachtet, wird sie den Förderantrag an die DtA weiterleiten.

Die Fördermittel, die der Existenzgründer erhält, sind vor allem eigenkapitalersetzende Darlehen (Eigenkapitalhilfe-Programm) bei Fehlen eigener Mittel oder zinsgünstige ERP-Darlehen zur soliden Investitionsfinanzierung.<sup>3</sup>

Für die explorative Analyse des Gründungsgeschehens ist vorteilhaft, daß diese Förderprogramme sich an der Gründerperson als Fördersubjekt orientieren. Die Förderrichtlinien lassen dem Existenzgründer freie Hand, ob er allein oder zusammen mit Partnern unternehmerisch tätig wird. Bei Gründerteams ist jeder geschäftsführende Gesellschafter antragsberechtigt. Stille Teilhaber werden einem Gründerteam nicht zugerechnet, da sie in der Geschäftsführung keine aktive Rolle spielen.

#### 3.2.1.2. Häufigkeit und Erscheinungsformen von Gründerteams in Westdeutschland

Die Mehrzahl der Existenzgründer trägt beim Start in die berufliche Selbständigkeit allein die unternehmerische Verantwortung. In den vergangenen Jahren machten sich in Deutschland grosso modo drei Viertel der

1 Vgl. Müller-Böling, D.: Partnerschaftsgründungen - Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.): Kooperatives Management, Baden-Baden 1990, S. 189ff; Cachon, J.-C.: Erfahrungen mit Unternehmerteams. In: Internationales Gewerearchiv, 39. Jg., 1991, S. 11ff.

2 Vgl. Deutsche Ausgleichsbank: 43. Jahresbericht, Geschäftsjahr 1992, Bonn 1993, S. 5f.

3 Vgl. ausführlicher Schiller, R.: Existenzgründungen, Fördermaßnahmen und Ergebnisse, Köln 1986 (Beitrag zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 140), S. 15ff.

geförderten Existenzgründer mit einem Einzelunternehmen oder als Alleingesellschafter einer GmbH selbständig. Jede vierte Existenzgründung beruht somit auf einer Unternehmerischen Partnerschaft.

Wirtschaftszweig	Allein- gründer	Gründungen mit Partnern	davon in der Rechtsform:				
			GbR	OHG	KG	GmbH	
Produz. Gewerbe und Handwerk	48,9	77,2	22,8	6,8	1,1	2,1	12,8
Handel	28,7	77,6	22,4	5,1	2,4	2,4	12,5
Dienstleistungsgewerbe und Freie Berufe	22,4	79,2	20,8	10,8	1,4	1,2	7,4
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>77,8</b>	<b>22,2</b>	<b>7,2</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>11,5</b>

Quelle: DtA. Angaben in Prozent.

Erhebungsbasis: 9827 mit Eigenkapitalhilfe geförderte Existenzgründer des Bewilligungsjahrganges 1984

Tab. 1: Häufigkeit Unternehmerischer Partnerschaften - nach Wirtschaftszweig und Rechtsform -

Der Anteil der Gründer, die mit Partnern eine selbständige Tätigkeit aufnehmen, scheint weitgehend unabhängig vom Wirtschaftszweig zu sein. Dies war das Ergebnis einer Analyse des Förderjahrganges 1984. Im Produzierenden Gewerbe und im Handwerk, dem nahezu die Hälfte aller Existenzgründer zuzuordnen ist, unterscheidet sich der Anteil der Partnerschaften gegenüber den Alleingründungen kaum von der Quote im Handel, in dem knapp 30 Prozent der Existenzgründer tätig werden. Lediglich im Dienstleistungsgewerbe (mit Ein-schluß der Freien Berufe), das mehr als ein Fünftel aller geförderten Existenzgründer stellt, ist der Anteil der Alleingründer etwas höher. Es stellt sich daher die Frage, ob außer dem Wirtschaftszweig vielleicht andere Bestimmungsfaktoren einen stärkeren Einfluß auf die Entscheidung ausüben, sich allein oder mit Partnern selbständig zu machen. Solche Anhaltspunkte werden im folgenden untersucht.

### 1. Hochschulabsolventen bevorzugen partnerschaftliche Gründungen

Die Neigung zur Gründung Unternehmerischer Partnerschaften wird offensichtlich von verschiedenen demographischen Merkmalen beeinflusst. So bevorzugen beispielsweise überdurchschnittlich viele Jungunternehmer mit Hochschulabschluß die Existenzgründung im Management-Team. Mehr als die Hälfte der akademisch ausgebildeten Existenzgründer schließt sich mit Partnern zur Gründung eines Unternehmens zusammen. Dies trifft insbesondere für technologie-orientierte Unternehmen zu, in denen offenbar Unternehmerteams den hohen Anforderungen an unternehmerische und technische Qualifikationen eher gerecht werden als Alleingründer.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Kulicke, M. u. a.: Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen. Ergebnisse des Modellversuchs "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen", Heidelberg 1993, S. 166.

Abschluß	Existenzgründung					Gesamt
	allein	als Partnerschaft	davon Anzahl der Partner:			
			2	3	4	
Universität	40	60	30	17	13	100
Fachhochschule	48	52	30	14	8	100

Quelle: DtA. Angaben in Prozent  
Ermittelt auf der Basis einer geschichteten Zufallsstichprobe von 351 Existenzgründern mit Hochschulabschluß, die in den Jahren 1991 oder 1992 ein Unternehmen gegründet haben.

Tab. 2: Häufigkeit Unternehmerischer Partnerschaften bei Existenzgründern mit Hochschulabschluß

## II. Jungunternehmerinnen schließen sich selten zu Gründerteams zusammen

Existenzgründerinnen scheinen die Zusammenarbeit mit Partnerinnen eher zu meiden, denn in Unternehmerischen Partnerschaften sind Frauen - gemessen am gesamten Gründungsgeschehen - deutlich unterrepräsentiert. Nur jede dreizehnte der Gesellschaftsgründungen stand ausschließlich unter Leitung von Frauen. Dieser geringe Anteil mag damit zusammenhängen, daß sich Jungunternehmerinnen erfahrungsgemäß eher mit einer kleineren Betriebsgröße eine Vollerwerbsexistenz aufbauen als Männer.

In einer Stichprobe aus dem Förderjahrgang 1984 liegt der Anteil der Jungunternehmerinnen nur bei 19 %, die sich vorwiegend an gemischten Teams beteiligt haben. Zweifellos spielt eine Rolle, daß Frauen mehr im Hintergrund vieler selbständiger Existenzen stehen, ohne nach außen als Mitinhaber in Erscheinung zu treten.

Teamtypen	Gründerteams insgesamt	darunter Anzahl der Partner:			davon Anzahl der Partner:		
		2	3	4	2	3	4
Männer-Teams	68,7	83,4	13,3	3,3	72,1	60,0	42,9
Frauen-Teams	7,6	90,0	10,0	0,0	8,7	5,0	0,0
Gemischte Teams	23,7	64,5	22,6	12,9	19,2	35,0	57,1
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>79,4</b>	<b>15,3</b>	<b>5,3</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: DtA. Angaben in Prozent  
Ermittelt auf der Basis einer repräsentativen Stichprobe von 131 Unternehmerteams mit insgesamt 296 Teammitgliedern, die 1984 ein Unternehmen gegründet hatten.

Tab. 3: Zusammensetzung von Gründerteams

## III. Gründerteams bestehen vorwiegend aus 2 Partnern

Der weitaus überwiegende Teil (ca. 80 %) der geförderten Gründungen Unternehmerischer Partnerschaften besteht aus zwei Partnern. Bei etwa jeder siebten Gesellschaftsgründung setzt sich das Führungsteam aus drei Existenzgründern zusammen. Mehrpersonengründungen mit vier und mehr Gesellschaftern sind relativ selten (vgl. Tab. 3). In den Unternehmerischen Partnerschaften dominiert der Wunsch nach Haftungsbeschrän-

kung mit der Rechtsform der GmbH. Am zweithäufigsten werden Gesellschaften bürgerlichen Rechts gewählt. Offene Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften spielen nur eine geringe Rolle (vgl. Tab. 1).

#### IV. Das Lebensalter beeinflusst die Bildung Unternehmerischer Partnerschaften

In biographischer Hinsicht fällt auf, daß sich die überwiegende Mehrzahl der westdeutschen Existenzgründer mit Partnern etwa gleichen Lebensalters zusammenschließt. Bei 56 % der Gründerteams differiert das Lebensalter lediglich um bis zu fünf Jahre. Der Medianwert liegt für diese Gruppe bei drei Jahren. Unternehmerische Zusammenarbeit verschiedener Generationen findet demnach eher in bestehenden als in neugegründeten Unternehmen statt

Der Altersabstand ist in Teams mit zwei Partnern am geringsten. Je größer das Team, desto stärker streuen die Altersunterschiede. Bei Teambildungen mit mehr als zwei Partnern tritt offenbar das Merkmal, der gleichen Generation anzugehören, gegenüber anderen Eigenschaften (z.B. Wechselseitige Ergänzung in der Berufsqualifikation oder in der praktischen Arbeit) zurück.

Altersunterschied (in Jahren)	Gründerteams insgesamt	davon Anzahl der Partner:	
		2	3 und mehr
0	7,2	6,8	9,1
1 - 4	48,8	53,4	18,2
5 - 9	21,4	20,6	27,3
10 und mehr	22,6	19,2	45,4
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
durchschnittlicher Alters- unterschied (Jahre)	5,9	5,7	7,5

Quelle: DtA. Angaben in Prozent.

Ermittelt auf der Basis einer repräsentativen Stichprobe von 131 Unternehmerteams mit insgesamt 296 Teammitgliedern, die 1984 ein Unternehmen gegründet hatten. Für 84 Teams lagen auswertbare Altersangaben vor.

Tab 4: Altersunterschiede in Gründerteams

Knapp die Hälfte der Teammitglieder kannte sich bereits vor Gründung durch den gleichen Arbeitgeber oder gemeinsame Schulzeit bzw. Studium. Bei mehr als einem Drittel besteht ein nahes oder fernes Verwandtschaftsverhältnis. Die Mehrzahl dieser Teams setzt sich aus Brüdern oder Eheleuten zusammen (Familienteams). Persönliche Gemeinsamkeiten oder Bindungen sind bei partnerschaftlichen Existenzgründungen also offensichtlich ein wichtiger Bestimmungsfaktor

Bei den geförderten Jungunternehmern im Alter bis 30 Jahre ist die Neigung zu Unternehmerischen Partnerschaften geringer ausgeprägt als in der Altersgruppe zwischen 31 und 40 Jahren. Über 40 Prozent der Alleingründer sind jünger als 31 Jahre. In Gründerteams mit drei Partnern gehört demgegenüber nur jeder vierte, mit vier Partnern nur jeder achtzehnte Unternehmer dieser Altersgruppe an. Je größer die Zahl der Partner ist,

desto höher liegt der Altersdurchschnitt (Zweierteams: 34 Jahre, Dreierteams: 36 Jahre, Viererteams: 39 Jahre). Das durchschnittliche Lebensalter bei der Existenzgründung als Partnerschaft liegt bei 35 Jahren. Dagegen beträgt das Durchschnittsalter aller Existenzgründer nur 33 Jahre.

Lebensalter bei Existenzgründung	Alle Gründer*	Gründungen als Partnerschaft	davor: Anzahl der Partner:		
			2	3	4
bis 30 Jahre	40,7	33,5	38,2	25,0	5,5
31 - 40 Jahre	42,7	45,3	43,8	47,5	55,6
41 und älter	16,6	21,2	18,0	27,5	38,9
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: DtA. Angaben in Prozent  
 Ermittelt auf der Basis einer repräsentativen Stichprobe von 131 Unternehmerteams mit insgesamt 296 Teammitgliedern, die 1984 ein Unternehmen gegründet hatten. 236 auswertbare Altersangaben.  
 \*Erhebungsbasis: 9827 mit Eigenkapitalhilfe geförderte Existenzgründungen des Bewilligungsjahrganges 1984.

Tab. 5: Einfluß des Alters auf die Entscheidung für eine Unternehmerische Partnerschaft

### 3.2.2. Befragung von Existenzgründern in den neuen Ländern

Im Frühjahr 1993 führte die DtA eine Befragung von Existenzgründern in den neuen Bundesländern durch, die einen ehemals staatlichen oder volkseigenen Betrieb erworben hatten. Zur Finanzierung des Kaufpreises und der Modernisierungskosten hatten sie finanzielle Unterstützung des Bundes in Form von Eigenkapitalhilfe erhalten.<sup>5</sup> Ziel der schriftlichen Befragung war es, vor allem Aufschluß über die betriebswirtschaftliche Entwicklung und den Erfolg dieser privatisierten mittelständischen Unternehmen zu gewinnen.<sup>6</sup> Die gewonnenen Daten geben Einblick in den Entstehungsprozeß mittelständischer Wirtschaftsstrukturen in den neuen Ländern; allerdings sind sie im Lichte der dynamischen Veränderungen, die sich dort noch immer vollziehen, zu betrachten.

Der Fragebogen wurde an 1.000 Existenzgründer versandt, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt worden waren. Sie wurden u.a. danach gefragt, ob "nach ihren Erfahrungen der Management-Buy-Out (MBO) ein geeignetes Instrument zur forcierten Privatisierung der noch im Besitz der Treuhandanstalt befindlichen Unternehmen ist". In 304 der insgesamt 481 zurückerhaltenen und auswertbaren Fragebögen war mindestens eine der vorgegebenen Antworten auf diese Frage angekreuzt (Antwortquote 63 %).

5 Vgl. ausführlicher zur öffentlichen Förderung Schiller, R.: Öffentliche Fördermittel zur Stärkung des Eigenkapitals von Managements-Buy-Outs. In: Lennardt, J.; Stefanovic, M. (Hrsg.): Management-Buy-Out. Vorbereitung und Umsetzung in den neuen Bundesländern, Düsseldorf 1993, S. 88ff

6 Vgl. ausführlich Schiller, R.: Gelungene Privatisierung in Ost-Deutschland - Ergebnisse einer Befragung mittelständischer Unternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv, 42. Jg. (1994), S. 1ff.

Die Frage nach der Eignung eines MBO fand besonders geringe Resonanz bei Angehörigen Freier Berufe sowie Inhabern relativ kleiner Betriebe (bis 2 Beschäftigte: 29 %). Dies überrascht kaum.

	Antworten		Zustimmung (in %)	vorbehaltlos (in %)
	Anzahl	Quote*		
Wirtschaftszweig				
Produzierendes Gewerbe und Handwerk	166	85,6	97,0	27,7
Handel	61	53,5	93,4	18,0
Dienstleistungsgewerbe	50	62,5	92,0	32,0
Freie Berufe	27	32,9	92,6	29,6
mit ... Vollzeitbeschäftigten				
bis 2	60	29,2	90,0	18,3
3 - 9	65	56,5	93,8	21,5
10 - 49	97	81,5	97,9	28,9
50 und mehr	77	93,9	97,4	33,8
missings	5	55,6	80,0	40,0
<b>Gesamt</b>	<b>304</b>	<b>63,2</b>	<b>95,1</b>	<b>26,6</b>
Quelle: DtA				
*Antworten auf diese Frage in Prozent der insgesamt 481 zurückerhaltenen und auswertbaren Fragebögen je Wirtschaftszweig oder Betriebsgröße				

Tab. 6: Eignung eines MBO als Instrument einer forcierten Privatisierung

### 3.2.2.1. Positive Einstellung zum MBO mit einem Unternehmerteam

Fast alle antwortenden Existenzgründer stehen einem MBO, das heißt dem Verkauf von Unternehmen oder Betriebsteilen an das eigene Management, positiv gegenüber (95 %). Die Zustimmung ist am größten im produzierenden Gewerbe und bei den Befragten mit mehr als 10 Mitarbeitern. Im Durchschnitt aller Befragten hält jeder vierte einen MBO sogar vorbehaltlos für ein geeignetes Privatisierungsinstrument (vgl. Tab. 6).

Die Befragten hatten im Falle der Zustimmung zu einem MBO darüber hinaus die Möglichkeit anzukreuzen, welche Art der Fortführung ihnen geeigneter erschien, entweder durch einen

Allcinhaber oder

eine Unternehmerische Partnerschaft (Unternehmer-Team), auch

durch Beteiligung eines geschäftsführenden Gesellschafters aus West-Deutschland.

Mehrfachnennungen waren zulässig. Auf diese Zusatzfrage antworteten 225 Existenzgründer. Knapp die Hälfte (108) stimmt einer Unternehmerischen Partnerschaft zu. Ein Drittel des Samples (84) plädiert für die Fortführung durch einen Alleininhaber. Jeder siebte (33) billigt beiden Möglichkeiten die gleiche Chance zu. Den geringsten Zuspruch findet die Partnerschaft mit einem Mitunternehmer aus West-Deutschland (26).

		besser allein	besser mit Partnern	davon aus West	entweder allein oder mit Partnern	Gesamt
Wirtschaftszweig	produz. Gewerbe / Handwerk	30,7	52,8	(8,7)	16,5	100
	Handel	46,8	40,4	(6,4)	12,8	100
	Dienstleistungsgewerbe	45,1	43,1	(5,9)	11,8	100
	Gesamt	37,3	48,0	(7,6)	14,7	100
durchschnittliche Betriebsgröße	Beschäftigte 1993	27,4	56,4	53,1	59,0	
	Umsatz 1993 (Mio. DM)	3,3	8,3	13,8	9,0	
Quelle: DtA. Angaben in Prozent. Erhebungsbasis: 225 auswertbare Antworten in 481 zurückerhaltenen Fragebögen						

Tab. 7: Einstellungen zur Frage "MBO im Alleingang oder mit Partnern"

Die Einstellung zur Frage, ob ein MBO besser allein oder mit unternehmerischen Partnern vollzogen werden soll, wird offenbar wesentlich von persönlichen Erfahrungen im eigenen beruflichen Umfeld geprägt. Je größer ein mittelständischer Betrieb ist, desto aufgeschlossener zeigt sich das Management für Unternehmerische Partnerschaften.

Die Durchschnittswerte für Umsatz und Beschäftigtenzahl liegen bei den Befürwortern Unternehmerischer Partnerschaften mehr als doppelt so hoch (8,3 Mio. DM / 56,4 Beschäftigte) als bei den Anhängern einer Einzelunternehmerschaft (3,3 Mio. / 27,4 Beschäftigte). Im Handel und Dienstleistungsgewerbe hält die Mehrzahl der Befragten die Fortführung eines ehemals staatlichen Betriebes durch einen Einzelnen für vorteilhafter. Unternehmerische Partnerschaften finden demgegenüber in Industrie und Handwerk große Sympathien.

### 3.2.2.2. Strukturmerkmale Unternehmerischer Partnerschaften

Für einen Teil der Stichprobe lagen zugleich auch verwertbare Aufzeichnungen darüber vor, ob die Befragten als Alleininhaber tätig waren oder sich die unternehmerische Verantwortung mit Partnern teilten.

Diese engere Auswahl umfaßt 112 Existenzgründer, die sich über ein MBO selbständig gemacht haben. Knapp

jeder zweite Befragte dieses Samples leitet sein privatisiertes Unternehmen allein. Ein Viertel dieser Existenzgründer arbeitet mit einem, jeder sechste mit zwei (16 %) und jeder siebte mit drei und mehr Partnern (15 %) zusammen.

Wirtschaftszweig		Existenzgründung					Gesamt
		Allein	als Partnerschaft	darunter Anzahl der Partner:			
				2	3	4	
Produz. Gewerbe und Handwerk	71,4	31,3	68,7	(31,2)	(20,0)	(17,5)	100
Handel	18,8	71,5	28,5	(9,5)	(9,5)	(9,5)	100
Dienstleistungsgewerbe	9,8	72,7	27,3	(18,2)	(0,0)	(9,1)	100
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>42,9</b>	<b>57,1</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>(15,1)</b>	<b>100</b>

Quelle: DtA Angaben in Prozent.  
Erhebungsbasis: 112 Existenzgründer aus einer Befragung der DtA, für die zugleich Aufzeichnungen über den MBO im Alleingang oder mit Partnern vorlagen.

Tab. 8: MBO im Alleingang oder mit Partnern - Strukturmerkmale -

### I. Gründerteams vorwiegend im Handwerk

Sowohl im Handel als auch im Dienstleistungsgewerbe dominieren in diesem Sample privatisierte Unternehmen, die durch Alleininhaber geführt werden. Management-Teams sind demgegenüber vornehmlich im Produzierenden Gewerbe, insbesondere im Handwerkssektor, anzutreffen. Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig teilen sich die unternehmerische Verantwortung mit einem oder mehr Partnern.

Die Strukturunterschiede zum Förderjahrgang 1984 in Westdeutschland sind augenfällig: Im Handel und im Dienstleistungsgewerbe liegt der Anteil der Alleininhaber unter den Existenzgründern recht nahe beieinander, während im Produzierenden Gewerbe und im Handwerk als Alleininhaber kaum ein Drittel der Gründer in den neuen Ländern gegenüber mehr als zwei Dritteln der Gründer in Westdeutschland auftritt. Im ostdeutschen Sample dominieren weniger die auf eigene Faust am Markt tätigen Handwerker als Prototyp des Existenzgründers, sondern Unternehmerische Partnerschaften im Produzierenden Gewerbe und im Handwerk.

### II. Teamzugehörigkeit und Idealvorstellung decken sich nicht

In demographischer Hinsicht fällt auf, daß das durchschnittliche Lebensalter der Befragten zum Zeitpunkt der Privatisierung umso höher liegt, je größer die Zahl der Mitglieder im Gründerteam ist (Zweierteams: 43 Jahre, Viererteams: 45 Jahre, demgegenüber Alleingründer: 42 Jahre). In der Altersgruppe der bis zu 40-jährigen Befragten hält sich die Zahl der Unternehmer ungefähr die Waage, die entweder allein oder mit einem oder mehreren Partnern einen ehemals staatlichen Betrieb erworben haben. Die über 40-jährigen Unternehmer

entschieden sich demgegenüber mehrheitlich (rd. 60 %) für eine Zusammenarbeit mit unternehmerischen Partnern in der Geschäftsleitung

Lebensalter bei Privatisierung	Existenzgründung					Gesamt
	Allein	als Partnerschaft	davon Anzahl der Partner:			
			2	3	4	
bis 40 Jahre	48,8	51,2	(31,7)	(12,2)	(7,3)	100
41 - 50 Jahre	38,5	61,5	(21,2)	(19,2)	(21,1)	100
51 und älter	42,1	57,9	(26,3)	(15,8)	(15,8)	100
<b>Gesamt</b>	<b>42,9</b>	<b>57,1</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>(15,1)</b>	<b>100</b>

Quelle: DtA. Angaben in Prozent.

Erhebungsbasis: 112 Existenzgründer aus einer Befragung der DtA, für die zugleich Aufzeichnungen über den MBO im Alleingang oder mit Partnern vorlagen.

Tab. 9: Lebensalter bei Privatisierung

Diese tatsächliche Rollenverteilung deckt sich augenscheinlich nicht mit den Idealvorstellungen der Befragten. Denn jeder zweite Alleininhaber im Alter bis 50 Jahre hält ein Management-Team für den besseren Weg. Umgekehrt würde jeder vierte der 41 - 50-jährigen Unternehmer, die selbst in einem Management-Team tätig sind, offenbar viel lieber als Alleinunternehmer das Ruder in die Hand nehmen. Die höchste Zustimmung (ca. 88 %) erfährt ein MBO im Team von den jüngeren Befragten im Alter bis zu 40 Jahren, die offenbar bislang durchweg gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit in Unternehmerischen Partnerschaften sammeln konnten. Die Neigung, die Führung zu teilen, nimmt jedoch mit zunehmendem Alter signifikant ab

Lebensalter bei Privatisierung	Existenzgründung					
	Allein		als Partnerschaft		Insgesamt	
	MBO		MBO		MBO	
	besser allein	besser im Team	besser allein	besser im Team	besser allein	besser im Team
bis 40 Jahre	53,8	46,2	12,5	87,5	31,0	69,0
41 - 50 Jahre	42,9	57,1	25,9	74,1	31,7	68,3
51 und älter	66,6	33,4	33,3	66,7	47,6	52,4
<b>Gesamt</b>	<b>52,8</b>	<b>47,2</b>	<b>23,6</b>	<b>76,4</b>	<b>35,2</b>	<b>64,8</b>

Quelle: DtA. Angaben in Prozent.

Erhebungsbasis: 112 Existenzgründer aus einer Befragung der DtA, für die zugleich Aufzeichnungen über den MBO im Alleingang oder mit Partnern vorlagen.

Tab. 10: Einstellungen zur Frage "MBO im Alleingang oder mit Partnern" in Abhängigkeit von der eigenen Rolle der Befragten

### III. Individuelle Belastung ist in Gründerteams geringer

Zwischen der Zahl der geschäftsführenden Gesellschafter und der Unternehmensgröße besteht keine lineare Korrelation. Eine typische Kontrollspanne kann ebensowenig festgestellt werden wie ein proportionaler Zusammenhang zwischen der zahlenmäßigen Stärke der Geschäftsführung und dem Umsatz.

Unternehmerische Partnerschaften mit zwei und drei Gesellschaftern beschäftigen durchschnittlich nur unwesentlich mehr Mitarbeiter (51 bzw. 47) als Alleininhaber. Nur bei Management-Teams mit mehr als vier Partnern wird eine wesentlich höhere Beschäftigtenzahl angegeben. Wird die Zahl der Mitarbeiter durch die Kopffzahl der Inhaber geteilt, zeigt sich, daß Alleininhaber eine sehr viel höhere Personalverantwortung tragen als Management-Teams pro Kopf. Am geringsten ist die Mitarbeiterzahl pro Kopf in Dreierteams, etwa halb so groß wie in Teams mit vier Partnern. Auch beim Umsatz pro Kopf der (Mit-)Inhaber schneiden Unternehmerische Partnerschaften ungünstiger ab als die Alleininhaber

	Existenzgründung				
	Allein	als Partnerschaft	davon Anzahl der Partner:		
			2	3	4
Beschäftigte* 1993	40,0	70,0	51,0	47,0	126,0
Beschäftigte pro Inhaber	39,0	23,0	24,5	14,5	29,0
Umsatz 1993 (Mio. DM)	5,9	10,2	6,5	5,8	20,8
Umsatz pro Inhaber (Mio. DM)	5,9	3,4	3,2	1,9	5,0
Umsatz pro Beschäftigter (TDM)	152,0	150,0	130,0	132,0	172,0

Quelle: DtA.  
 Erhebungsbasis: 112 Existenzgründer aus einer Befragung der DtA, für die zugleich Aufzeichnungen über den MBO im Alleingang oder mit Partnern vorlagen.  
 \*einschließlich Inhaber; Teilzeitbeschäftigte in Vollzeitbeschäftigte umgerechnet

Tab. 11: Größenmerkmale privatisierter Unternehmen

Die Befragten widmen sich ihrer Unternehmerraufgabe offenbar mit großem Engagement und nehmen eine hohe physische Belastung in Kauf. Die regelmäßige Arbeitszeit pro Woche wurde mit 63,5 Stunden angegeben. Die zeitliche Belastung ist in Einzelunternehmen durchweg höher als in Unternehmerischen Partnerschaften. Die Entlastung ist umso höher, je größer das Team ist. Mehr als 70 Stunden wöchentlich arbeitet fast jeder vierte Alleinunternehmer, jedoch nur jeder 17. Teilhaber, der mit drei anderen Partnern zusammenarbeitet.

	Existenzgründung					Gesamt
	Allein	als Partnerschaft	davon Anzahl der Partner:			
			2	3	4	
wöchentliche Arbeitszeit (Std)	65,5	61,9	63,0	62,8	59,3	63,5
davon über 70 Stunden (Befragte in %)	22,2	9,5	6,9	17,6	5,9	14,8
Quelle: DtA. Erhebungsbasis: 112 Existenzgründer aus einer Befragung der DtA, für die zugleich Aufzeichnungen über den MBO im Alleingang oder mit Partnern vorlagen.						

Tab. 12: Arbeitszeit der Inhaber privatisierter Unternehmen

### 3.2.3. Bestandsfestigkeit Unternehmerischer Partnerschaften

Wie aus nachprüfenden Untersuchungen hervorgeht, sind geförderte Existenzgründungen in bemerkenswert hohem Maße bestandsfest.<sup>7</sup> Es stellt sich die Frage, ob dies in gleicher Weise nicht nur für Alleingründer, sondern auch für Unternehmerische Partnerschaften zutrifft. Die bisherigen Beobachtungen des Gründungserfolgs von geförderten Existenzgründern lassen eine wesentlich höhere oder niedrigere Bestandsfestigkeit von Unternehmerischen Partnerschaften nicht erkennen<sup>8</sup>

Auf der Basis des Existenzgründerjahrgangs 1990 hat die DtA die Bestandsfestigkeit am Beispiel von 4.486 Existenzgründern im westdeutschen Handwerk untersucht. Rund 6 Prozent dieser Gründer sind bis Januar 1994 mit ihrem Unternehmen gescheitert oder in eine Unternehmenskrise geraten.

Diese Quote fällt bei Existenzgründern, die mit Partnern den Schritt in die Selbständigkeit zunächst gemeistert haben, nur leicht höher (8 %) aus. Die vorliegenden Befunde unterstützen jedoch die oben schon aufgestellte Hypothese, daß Gründungsteams verglichen mit Alleingründern umso erfolgreicher sind, je länger die Partner Gelegenheit hatten, ihre gegenseitige Teamfähigkeit in einem gemeinsamen Lebensabschnitt vorher zu testen. Ebenso scheinen Verwandtschaftsbeziehungen unter den Partnern eine stabilisierende Wirkung auf Unternehmerteams auszuüben. Unter den gescheiterten Existenzgründern treten selten Unternehmerteams in Erscheinung, die durch verwandtschaftliche Beziehungen verbunden sind.

7 Vgl. Deutsche Ausgleichsbank: Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben - Ergebnisse einer Fragebogenaktion. Sonderdruck aus: 38. Jahresbericht, Geschäftsjahr 1987, Bonn 1988, S. 25ff.

8 Vgl. Schiller, R.: Partnerkombination und Bestandsfestigkeit unternehmerischer Partnerschaften - Erfahrungen eines Förderinstituts. In: bifego e.V. (Hrsg.): Tagungsband des 11. bifego-Erfa: Gründungs- und Entwicklungsmanagement "Unternehmerische Partnerschaften", Dortmund 1992, S. 3.

### 3.2.4. Resümee

Die Förderstatistik der DtA unterstreicht die Vielzahl und Bedeutung Unternehmerischer Partnerschaften in Deutschland. Gründerteams treten in den unterschiedlichsten Ausprägungsformen und Teamgrößen in der Gründungslandschaft in Erscheinung. Vorherrschend ist die Zusammenarbeit zweier Partner, die häufig zugleich auf engen persönlichen Beziehungen (z.B. Geschwister, Eheleute, Studienfreunde) beruht. Die Entscheidung für oder gegen eine Partnerschaft bei Existenzgründungen wird dabei offenbar vom (gemeinsamen) sozioökonomischen Merkmalen, wie Ausbildung, Lebensalter und -erfahrung sowie Geschlecht, wesentlich beeinflusst.

Die neuen Selbständigen in Ostdeutschland stehen dem Modell einer Unternehmerischen Partnerschaft nicht nur aufgeschlossen gegenüber, sondern praktizieren diese Art unternehmerischer Zusammenarbeit auch weit- aus häufiger als in den alten Bundesländern. Die Diskrepanz zwischen der persönlichen Einstellung zur Eignung eines Management-Buy-Out im Team und der tatsächlichen ausgeübten Unternehmerrolle deuten allerdings auf einen noch relativ instabilen Verbreitungsgrad an Unternehmerischen Partnerschaften in Ostdeutschland hin. Die dort gewonnenen Strukturdaten über die neu entstandene mittelständische Wirtschaft bedürfen daher gewiß noch einer weiteren Beobachtung. Daraus könnte dann ein informatives Bild über die Bedeutung und Entwicklung Unternehmerischer Partnerschaften im Transformationsprozeß der neuen Länder entstehen.

### Literatur

Cachon, J.-C.

Erfahrungen mit Unternehmerteams. In: Internationales Gewerbearchiv, 39. Jg., 1991, S. 11-23.

Deutsche Ausgleichsbank

Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben - Ergebnisse einer Fragebogenaktion. Sonderdruck aus: 38. Jahresbericht, Geschäftsjahr 1987, Bonn 1988, S. 25-34

Deutsche Ausgleichsbank

43. Jahresbericht, Geschäftsjahr 1992, Bonn 1993.

Gloger, A ; Pfaller, P.

Mit Baby in die Firma, Mann-und-Frau-Unternehmen. In: Wirtschaftswoche Nr. 36, 1993, S. 50-52.

Kulicke, M u.a.

Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen. Ergebnisse des Modellversuchs "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen", Heidelberg 1993.

Müller-Böling, D

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

Schiller, R.

Existenzgründungen, Fördermaßnahmen und Ergebnisse, Köln 1986 (Beitrag zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 140).

Schiller, R

Partnerkombination und Bestandsfestigkeit unternehmerischer Partnerschaften - Erfahrungen eines Förderinstituts. In: bifego e.V. (Hrsg.): Tagungsband des 11. bifego-Erfa: Gründungs- und Entwicklungsmanagement "Unternehmerische Partnerschaften", Dortmund 1992.

Schiller, R

Öffentliche Fördermittel zur Stärkung des Eigenkapitals von Management-Buy-Outs. In: Lennardt, J ; Stefanovic, M. (Hrsg.): Management-Buy-Out. Vorbereitung und Umsetzung in den neuen Bundesländern, Düsseldorf 1993, S. 88-94.

Schiller, R

Gelungene Privatisierung in Ost-Deutschland - Ergebnisse einer Befragung mittelständischer Unternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv, 42. Jg. (1994), S. 1-12

---

### **3.3. Unternehmerische Partnerschaften aus der Sicht einer Großsparkasse - Ergebnisse eines Hearings mit Firmenkundenbetreuern**

**A. Heinrike Heil, Helmut Kohls**

#### 3.3.1 Basis des Hearings

#### 3.3.2. Diskussion der Ergebnisse

3.3.2.1. Haftung/Risikoabsicherung

3.3.2.2. Öffentliche Förderung

3.3.2.3. Erfolg

3.3.2.4. Kapitalbeschaffung

3.3.2.5. Allgemeine Aussagen

#### 3.3.3. Zusammenfassung - Ausblick

Literatur

### 3.3.1. Basis des Hearings

Grundlage für die folgenden Ausführungen bildet die schon in Kapitel 3.1. im Beitrag "Unternehmerische Partnerschaften aus der Sicht von Banken und Beteiligungsgesellschaften" beschriebene Befragung von FirmenkundenbetreuerInnen und ProjektleiterInnen zu Unternehmerischen Partnerschaften.<sup>1</sup> Teilweise sind die Ergebnisse dort allerdings in knapper Form schon vorgestellt worden. Hier sollen nun insbesondere Items, für deren Ausprägungen die Mitglieder des Arbeitskreises keine Erklärungsansätze finden konnten oder die im Vergleich zu anderen Thesen widersprüchliche Ergebnisse liefern, diskutiert werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei Finanzierungsaspekte Unternehmerischer Partnerschaften. Der Beitrag ergibt sich aus einem Hearing mit ca. 20 FirmenkundenbetreuerInnen der Sparkasse Dortmund und Mitgliedern des Arbeitskreises.<sup>2</sup> Im folgenden werden die Ergebnisse zu den Bereichen Haftung/Risikoabsicherung, Öffentliche Förderung, Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften, Kapitalbeschaffung und Allgemeine Aussagen vorgestellt. Insbesondere werden dabei die folgenden Fragen diskutiert:

#### **Bereich Haftung/Risikoabsicherung:**

Frage 2: *"Ist die "UP" in einer Gesellschaftsform gegründet worden, bei der keine Haftungsbeschränkung besteht, so gibt es einen größeren Kreis an Haftenden als bei einer Einzelunternehmung. Dadurch ist im Haftungsfall eine Verteilung auf mehrere Personen möglich und das Kreditinstitut kann seine Ansprüche besser geltend machen."* und

Frage 4: *"Bei einer "UP" kommt es durch die gemeinsame Entscheidungsfindung der Partner zu abgewogeneren Entscheidungen als bei Einzelunternehmen, so daß das Unternehmensrisiko und damit das Risiko des geldgebenden Institutes geringer ist."*

#### **Bereich Öffentliche Förderung:**

Frage 1: *"Im Vergleich zu Einzelunternehmen macht die Beantragung einer öffentlichen Förderung bei "UP" mehr Arbeit."* und

Frage 2: *"Durch die höhere Anzahl an Unternehmern in einer "UP" erlangen diese höhere Fördermittelbeträge als Einzelunternehmen."*

#### **Bereich Erfolg von UP:**

Frage 1: *"In "UP" wird durch Synergie-Effekte (sich ergänzende Fähigkeiten der Partner) ein größerer Erfolg des Unternehmens gewährleistet."* in Verbindung mit

Frage 6: *"In "UP" treten durch die Koordinationsnotwendigkeit mehrerer Partner Reibungsverluste auf, die letztlich den Erfolg des Unternehmens negativ beeinflussen."* und

Frage 9: *"Insgesamt überwiegen bei "UP" die positiven Effekte durch Synergien, die negativen durch Reibungsverluste."*

<sup>1</sup> Vgl. den Fragebogen im Anhang A.2.

<sup>2</sup> Besonderer Dank gilt hierbei Frau Monika Crispin und Frau Iris Hornig, die mit unermüdlichem Einsatz das Protokoll dieses mehrstündigen Hearings verfaßt haben.

Frage 7: " "UP", die seit der Unternehmensgründung bestehen, sind erfolgreicher als solche "UP", die erst im nachhinein entstanden sind." in Verbindung mit

Frage 8: " "UP", deren Partner sich schon längere Zeit vor der Gründung der "UP" kennen, sind erfolgsversprechender als solche, deren Partner sich erst bei der Gründung kennenlernen.";

#### **Bereich Kapitalbeschaffung:**

Frage 2: "Da "UP" über eine bessere Eigenkapitalbasis verfügen, sind sie kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen." und

Frage 3: "Da "UP" erfolgreicher sind als Einzelunternehmen, sind sie auch kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen.",

Frage 4: "Ich selbst sage "UP" umfangreiche Kredite zu als Ein-Mann-Unternehmungen." in Verbindung mit den Fragen 1, 6 und 9 aus dem Bereich Erfolg von UP.

Vorweg stellt sich die Frage, was eine Partnerschaft ist. Müssen die Partner alle gleichhohe Anteile besitzen oder ist auch ein mit 10% Beteiligter ein Partner? Die öffentliche Hand interpretiert diesbezüglich folgendermaßen: Unabhängig von der Anzahl der beteiligten Personen muß einzig sichergestellt sein, daß keine Einzelperson mehr als 50% Unternehmensanteil besitzt und damit die eigene Meinung unabhängig von allen anderen durchsetzen kann. Neben dem Kapitalanteil spielt bei der Frage nach der Partnerschaft aber ebenso die Verteilung der Leitungsfunktion eine Rolle. Der Kapitalanteil muß nicht zwangsläufig mit den tatsächlichen Entscheidungsbefugnissen übereinstimmen. Fraglich ist im Extremfall, ob Partnerschaft auch aktive Mitarbeit bedeuten soll. Um das weite Spektrum möglicher Unternehmerischer Partnerschaften (UP) einzugrenzen, ist bei der Befragung von der folgenden, eher idealtypischen Definition ausgegangen worden: Unter einer Unternehmerischen Partnerschaft wird ein Unternehmen verstanden, in dem mindestens zwei Partner (natürliche Personen) mit ungefähr gleichhohen Kapitalanteilen haften, Leitungsfunktion (Geschäftsführung, Vertretung) übernehmen sowie gemeinsame unternehmerische Ziele verfolgen.

### **3.3.2. Diskussion der Ergebnisse**

#### **3.3.2.1. Haftung/Risikoabsicherung**

Dem Item " "UP" werden meist als Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung gegründet bzw. geführt." stimmen 86% zu, 7% sagen "stimmt vielleicht" und ebenfalls 7% lehnen dies ab. Die allgemeine Tendenz eine Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung, wie z.B. eine GmbH als Rechtsform zu wählen, zeigt sich auch im speziellen Fall der Unternehmerischen Partnerschaft

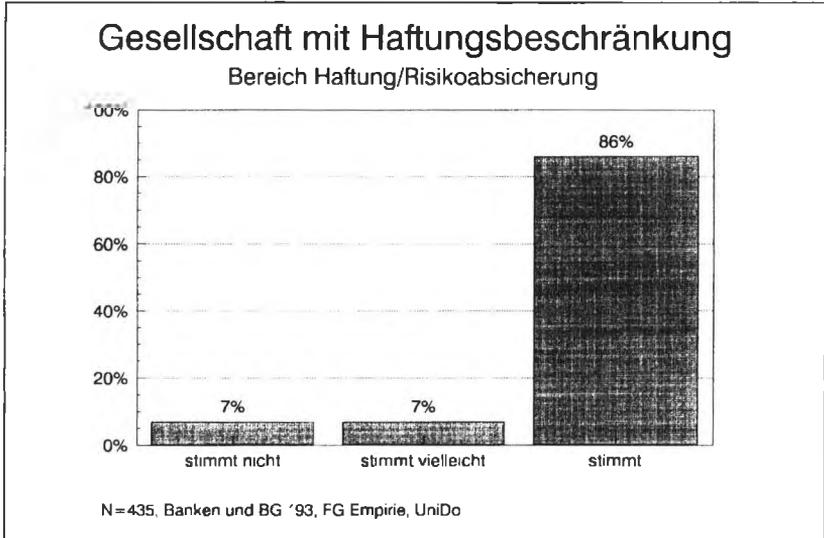


Abb. 1: Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung

*"Ist die "UP" in einer Gesellschaftsform gegründet worden, bei der keine Haftungsbeschränkung besteht, so gibt es einen größeren Kreis an Haftenden als bei einer Einzelunternehmung. Dadurch ist im Haftungsfall eine Verteilung auf mehrere Personen möglich und das Kreditinstitut kann seine Ansprüche besser geltend machen." Dem stimmen 60% der Befragten zu, 19% sagen "stimmt vielleicht" und 21% stimmen nicht zu*

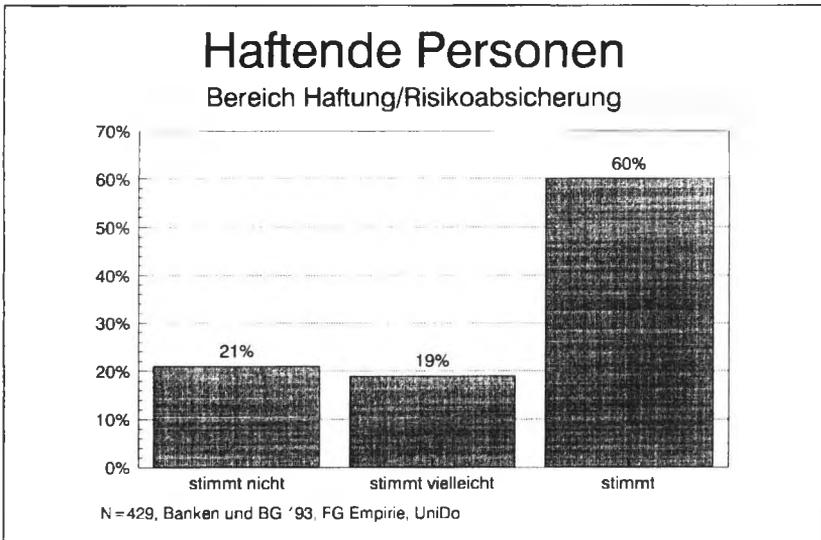


Abb. 2: Haftende Personen

Überraschend ist bei diesem Item die hohe Anzahl von Personen, die mit "stimmt nicht" geantwortet haben. Die Frage ist, was für die 21%, die sagen, daß im Haftungsfall das Kreditinstitut seine Ansprüche nicht besser geltend machen kann, der Grund ihres Antwortverhaltens ist. Ist es nur eine Mißinterpretation der Fragestellung oder sind es konkrete Praxiserfahrungen.

Generell wird die Aussage bestätigt, daß es von Vorteil ist, wenn bei einem Darlehen Mehrere haften. Allein die Tatsache, daß eine größere Darlehensschuld nicht nur auf eine, sondern auf zwei, drei oder mehrere Personen verteilt wird, mindert das Haftungsrisiko einer Bank. Kommt es allerdings tatsächlich zum Haftungsfall, dann ist davon auszugehen, daß der Unternehmer vorher alles Mögliche getan hat, auch sein Privatvermögen investiert hat, um das Unternehmen weiterzuführen. Dies wird unabhängig von der Anzahl der Unternehmer immer unterstellt. Damit entsteht im Haftungsfall bei einer Unternehmerischen Partnerschaft kein Vorteil.

Problematisch ist bei dieser Frage die Vergleichssituation. In der Praxis ist es häufig so, daß die Volumina bei Unternehmenspartnerschaften höher sind als bei Einzelunternehmern. Damit ist das Risiko für die Bank genauso groß wie bei einer Einzelgründung mit geringerem Volumen, so daß deshalb die Ansprüche der Bank nicht zwangsläufig besser durchgesetzt werden können.

Der Kreditgeber, das Kreditinstitut, wird außerdem versuchen, unabhängig von der Gesellschaftsform, die gleiche Sicherheitssituation zu schaffen. Liegt bspw. eine Unternehmerische Partnerschaft mit drei natürlichen Personen im Vergleich zu einem Einzelunternehmen vor, dann würde versucht, durch zusätzliche, andere Sicherheiten die gleiche Sicherheitsposition zu schaffen, wie sie durch die Haftung von drei Personen gegeben ist. Die Schaffung einer gleichen Sicherheitssituation wird allerdings in der Realität meist schwieriger sein, denn bei einer Unternehmerischen Partnerschaft werden von allen Partnern Sicherheiten gefordert, die sich an der allerdings oftmals unterschiedlichen Vermögenslage der Partner orientieren. Diese Herstellung eines Haftungsverbundes unter allen Partnern setzt eine nicht immer vorhandene Einigkeit zwischen diesen voraus.

Ein weiteres nicht zu vernachlässigendes Argument, das die Probanden bei der Beantwortung der Frage gesehen haben könnten, ist der Verwaltungsaufwand. Wenn die Ansprüche bei mehreren Personen geltend gemacht werden müssen, fällt mehr Arbeit, z.B. auch durch zusätzliche persönliche Bonitätsprüfungen an. Daß die Ansprüche besser durchgesetzt werden können, geht nicht zwingend damit einher.

Fraglich ist ebenfalls, wen man im Haftungsfall in Anspruch nimmt und wen nicht. Wenn man mit mehreren umzugehen hat, gibt es ein Auswahlproblem.

Eine weitere Erklärung könnte in der Vorgabe "keine Haftungsbeschränkung" liegen, denn es wird i.d.R. immer von allen Gesellschaftern verlangt, eine selbstschuldnerische unbeschränkte Bürgschaft zu übernehmen.<sup>3</sup> Dies belegt auch das nächste Item "*Wenn eine "UP" die Rechtsform einer Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung hat, so fordert das Kreditinstitut eine Bürgschaft der beschränkt haftenden Partner.*", dem 87% zustimmen und dem nur 9% ablehnend gegenüber stehen. Die Haftungsbeschränkung der Unternehmen wirkt so mehr nach außen und weniger im Verhältnis zum Kreditinstitut.

---

<sup>3</sup> Eine solche Bürgschaft würde i.d.R. nicht gefordert, wenn sich schon eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft im Unternehmen engagiert.

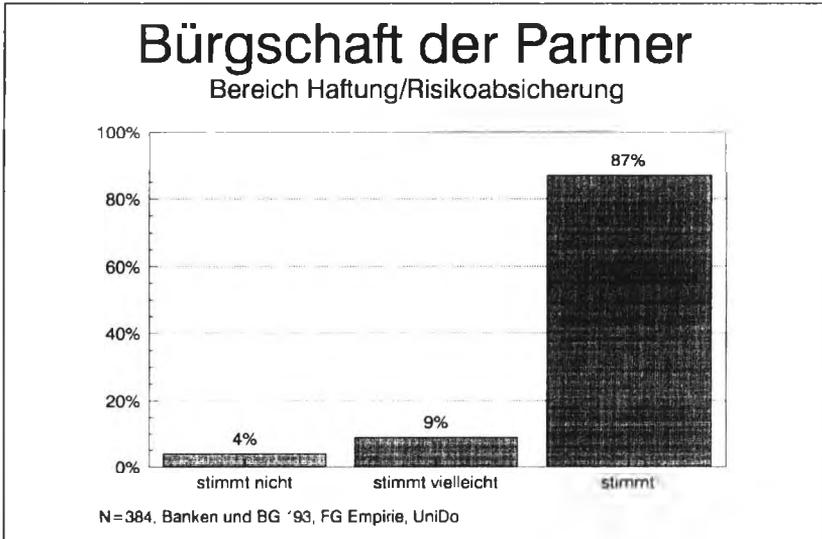


Abb. 3: Bürgerschaft der Partner

"Bei einer "UP" kommt es durch die gemeinsame Entscheidungsfindung der Partner zu abgewogeneren Entscheidungen als bei Einzelunternehmen, so daß das Unternehmensrisiko und damit das Risiko des geldgebenden Institutes geringer ist." Die Antworten lassen keine eindeutige Tendenz erkennen, sie verteilen sich mit 21% auf "stimmt nicht", 49% "stimmt vielleicht" und 30% "stimmt". FirmenkundenbetreuerInnen (Banken) lehnen diese Aussage dabei eher ab, sie scheinen mehr zu einem "starken Mann" zu tendieren.

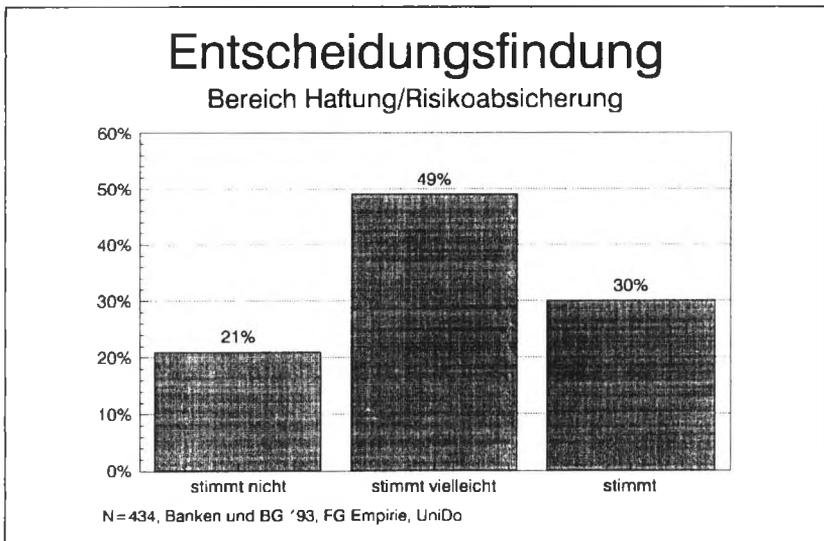


Abb. 4: Entscheidungsfindung

ProjektleiterInnen (Beteiligungsgesellschaften) stimmen der Aussage eher zu. Dies mag auch in ihrer firmenideologischen Ausrichtung begründet liegen ( $\Phi = 0,18$  bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,01\%$ ). Die Befragten treffen keine eindeutige Entscheidung für oder gegen diese Aussage, so daß vermutet werden kann, daß es zahlreiche unterschiedliche Argumente gibt. Mögliche Gründe gegen das Item sind, daß bei zeitlich dringenden Entscheidungen Probleme dadurch auftreten können, daß sich die Partner nicht schnell genug einigen können. Wichtige Entscheidungen werden unter Umständen damit nicht rechtzeitig getroffen, man klammert sich an unwesentlichen Punkten fest, verzettelt sich, wichtige Zeit wird verschwendet. Die Entscheidungslage ist auch abhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation zu beurteilen. Wenn die Unternehmenslage kritisch wird, wenn es erforderlich ist, schnell und zügig zu entscheiden, kommt es auf die Risikobereitschaft der jeweiligen Unternehmer an. Ein risikoscheuer, vorsichtiger Typ, der sich fast verweigert, kann dabei einen eher risikofreudigen, der dann "die Ärmel hochkrempelt", eventuell eher behindern. Manchmal ist die Risikobereitschaft, die spontane unternehmerische Entscheidung sehr wertvoll und hilfreich für den Fortbestand des Unternehmens. Die unternehmerischen Partner mit ihrem Charakter spielen bei der Beurteilung dieses Items durch die Befragten damit eine große Rolle. Der Vorteil der fachlichen Ergänzung, zum Beispiel durch den Zusammenschluß eines Technikers und eines Kaufmanns kann sich zum Nachteil entwickeln, wenn diese nicht miteinander harmonieren, sondern sich bspw. gegeneinander ausspielen. Eine gewisse Streitkultur muß zwar vorhanden sein, sie darf aber nicht auf Kosten des gemeinsamen Ziels, des Wohls des Unternehmens gehen.

Einen weiteren Einflußfaktor bildet die Unternehmensstruktur. Gibt es paritätisch besetzte Gesellschaften oder gibt es bspw. einen Hauptgesellschafter, der i.d.R. entscheidet. Werden also Entscheidungen wirklich gemeinsam getroffen oder nicht? Oder werden Kompromisse geschlossen, die dazu führen, daß das Unternehmen keine klare Linie fährt, da sich bei der jeweiligen Entscheidungsfindung immer andere durchsetzen konnten mit extrem unterschiedlichen Auffassungen? Der Idealfall wäre, daß durch Überzeugungskraft eine Entscheidung herbeigeführt wird, die nicht nur einen Kompromiß, sondern einen Konsens ergibt. Damit dies funktioniert, müssen die Beteiligten aber eine Streitkultur beherrschen oder möglichst lernen. In den Problemfällen, in denen es um Überlebensfragen geht, ist eine solche Diskussion auf jeden Fall schwierig zu führen. Eine ungerade Anzahl von Partnern ist in solchen Situationen für die Entscheidungsfindung besser. Auch ein Beirat kann dabei durchaus ausgleichend, schlichtend und neuzielgebend wirken. Schwierig ist jedoch, daß es ein solches Instrument in den meisten Unternehmen, v.a. auch in Kleinunternehmen i.d.R. nicht gibt.

Ein zusätzlicher entscheidender Faktor ist die Größe und damit die Aufgabenteilung des Unternehmens. Wenn die Aufgabenbereiche der einzelnen Gesellschafter klar definiert sind, jeder seinen einzelnen Bereich bestimmen kann, ergeben sich weniger Probleme, als wenn zwei oder drei sich um einen Aufgabenbereich kümmern. Daß es dann wesentlich schneller zu Reibungspunkten und zu Streitigkeiten kommt, ist verständlich. Die Praxis zeigt auch, daß kleine Unternehmen und Partnerschaften wesentlich häufiger auseinandergehen als große Unternehmen, bei denen die Aufgabenverteilung eindeutig definiert und geregelt ist.

Den eher kritisch zu beurteilenden Argumenten stehen aber ebenso Positionen gegenüber, die dafür sprechen, daß eine ausgewogene Entscheidungsfindung gegeben ist. Zum einen werden viele Argumente in eine Entscheidungsfindung eingebracht, die entsprechend berücksichtigt werden können. Es ist damit keine einseitige Entscheidung vorhanden, weil jeder seine eigene Betrachtung mit einbringt. Als Äquivalent zu den Problemen bei den zeitlich dringenden Entscheidungen tritt hier auf, daß keine unbedachten Entscheidungen getroffen werden.

Die Vielzahl der genannten möglicherweise in die Beurteilung eingeflossenen Aspekte verdeutlicht, warum sich relativ viele Befragte für die Kategorie "stimmt vielleicht" entschieden haben.

### 3.3.2.2. Öffentliche Förderung

*"Im Vergleich zu Einzelunternehmen macht die Beantragung einer öffentlichen Förderung bei "UP" mehr Arbeit."* Diesem Item stimmen immerhin 36% nicht zu, 12% urteilen indifferent mit "stimmt vielleicht" und 52% stimmen zu.

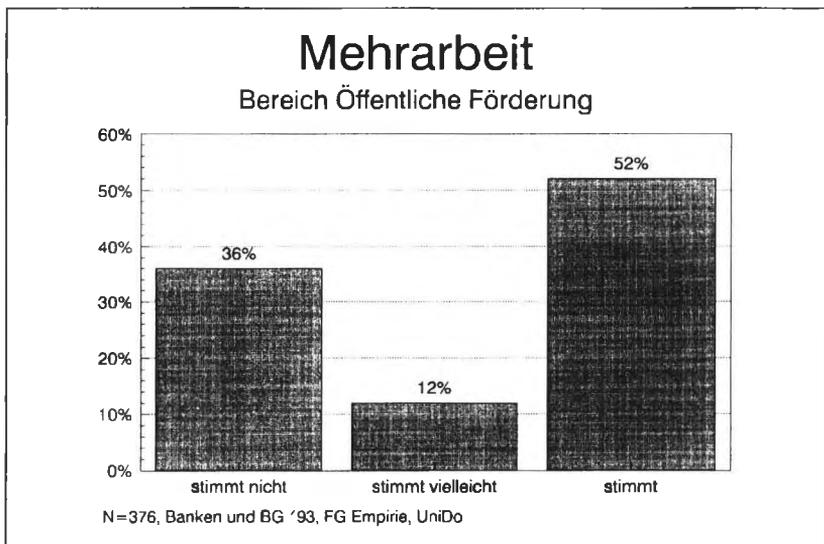


Abb. 5: Mehrarbeit

Die Beantragung einer öffentlichen Förderung bei Unternehmerischen Partnerschaften macht i.d.R. mehr Arbeit, da die höhere Anzahl an Unternehmern vielfältigere Recherchen des Firmenkundenbetreuers verlangt. Unabhängig vom Geldgeber, sei es Bund, Land oder EG, müssen, da es sich bei der Gründung um eine persönliche Förderung handelt, persönliche Darlehensanträge mit persönlichen Bearbeitungen und persönlichen Verträgen gestellt werden. Ausgehend von dieser Tatsache müßten dem obigen Item wesentlich mehr Befragte

zustimmen. Eine Begründung kann darin liegen, daß dem Gründer die personenbezogene zwar günstigste Finanzierung zu umständlich und aufwendig ist und er so eine etwas teurere aber einfachere Möglichkeit wählt. Diese bestände darin, das Unternehmen auch in der Gründungsphase bereits als antragstellendes Unternehmen zu nehmen, so daß je nach Form der öffentlichen Förderung bzw. Darlehntyp die Finanzierung mit dem gleichen Ergebnis in einem Arbeitsgang erfolgt.

Eine weitere Ursache kann darin liegen, daß sich die Probanden nicht nur mit Gründungen befassen. Bei Unternehmenserweiterungen, -verlagerungen oder z.B. Umweltschutzinvestitionen kommt ebenfalls die Unternehmensförderung und nicht mehr die Unternehmerförderung zum Tragen. Dann spielt es keine Rolle mehr, ob ein oder mehrere Unternehmer Kreditnehmer sind.

Zum anderen muß man sicherlich bedenken, daß die Banken lieber ihr eigenes Geld mit einer höheren Spanne verkaufen, als die weitergeleiteten Mittel aus öffentlichen Förderprogrammen mit geringerer Spanne.

Den Arbeitsaufwand kann andererseits nur jemand einschätzen, der eine solche Förderung schon einmal durchgeführt hat. Da einige andere Banken vor einigen Jahren aus Rentabilitätsaspekten dazu übergegangen sind, nicht die ganze Palette der öffentlichen Förderung anzubieten, sondern nur ein öffentliches Darlehen zu beantragen, spielt der Arbeitsaufwand aus ihrer Überlegung heraus keine Rolle.

Des weiteren bestehen unterschiedliche Fördermöglichkeiten in den unterschiedlichen Städten und Regionen, so daß auch ein verschiedener Arbeitsaufwand vermutet werden kann. Auch zwischen den Bundesländern werden Differenzen vermutet, gesicherte Erkenntnisse liegen jedoch nicht vor.

Mehrarbeit kann des weiteren im inneren Bereich einer Abteilung entstehen, Mehrarbeit kann aber auch im persönlichen Bereich des einzelnen anfallen. Denn wird die akquirierte Finanzierung an den entsprechenden Sachbearbeiter, das Backoffice weitergegeben, wird der Mehraufwand nicht wahrgenommen.

*"Durch die höhere Anzahl an Unternehmern in einer "UP" erlangen diese höhere Fördermittelbeträge als Einzelunternehmen."* Es antworten 52% mit "stimmt nicht", 17% mit "stimmt vielleicht" und immerhin 31% mit "stimmt" (vgl. Abb. 6).

Im Zusammenhang mit der vorhergehenden Frage ist bei der Personenbezogenheit von Gründungsförderprogrammen erstaunlich, daß Teamgründungen in der Regel keine höheren Fördermittelbeträge realisieren können als Einzelunternehmer.

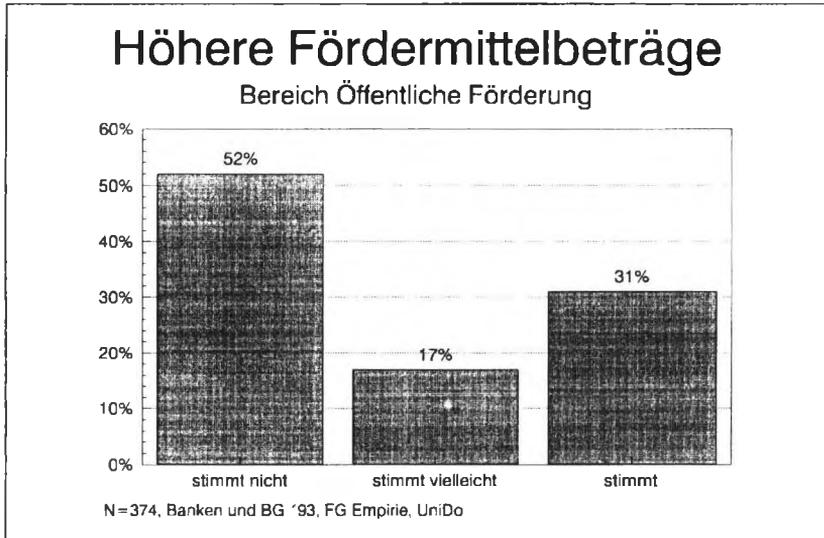


Abb. 6: Höhere Fördermittelbeträge

Zum einen sind die schon bei der vorhergehenden Frage angebrachten Argumente auch hier bedeutsam, v a. der Aspekt der Unternehmensförderung. Zum anderen muß man hier die Förderhöchstgrenzen der jeweiligen personenbezogenen Förderung beachten. Bei entsprechend großem Volumen würde ein einzelner sein Vorhaben nicht komplett gefördert bekommen, während mehrere jeweils den Höchstbetrag beantragen können und somit in der Summe das Projekt stärker gefördert würde.

Dies ist bspw. in den neuen Bundesländern bei größeren Projekten ein wichtiges Argument. Bei Beträgen, die unter der Höchstgrenze liegen, spielt es allerdings keine Rolle, ob ein Einzelunternehmer den Gesamtbetrag oder mehrere Partner Teilbeträge erhalten.

Die Ergebnisse sind auch von der Größe des Einzugsgebietes abhängig. Je größer dieses ist, desto eher stimmen die Befragten der Aussage zu ( $\text{Gamma} = 0,23$  mit  $\alpha = 0,87\%$ ). Außerdem ist ein Einfluß der Region (aufgeteilt nach Nord, Mitte, Süd und Ost) zu vermuten. Dies wird auch durch die Daten bestätigt (Cramer's  $V = 0,19$ ,  $\alpha = 0,02\%$ ), jedoch liegen aus den neuen Bundesländern nur wenige Antworten vor, so daß das Ergebnis vorsichtig interpretiert werden muß.

Bei dem letzten Item aus diesem Bereich "Die staatlichen Stellen für öffentliche Förderungen bevorzugen "UP" gegenüber Einzelunternehmen." antworten die Befragten relativ deutlich mit 78% "stimmt nicht", 19% "stimmt vielleicht" und nur 3% "stimmt".

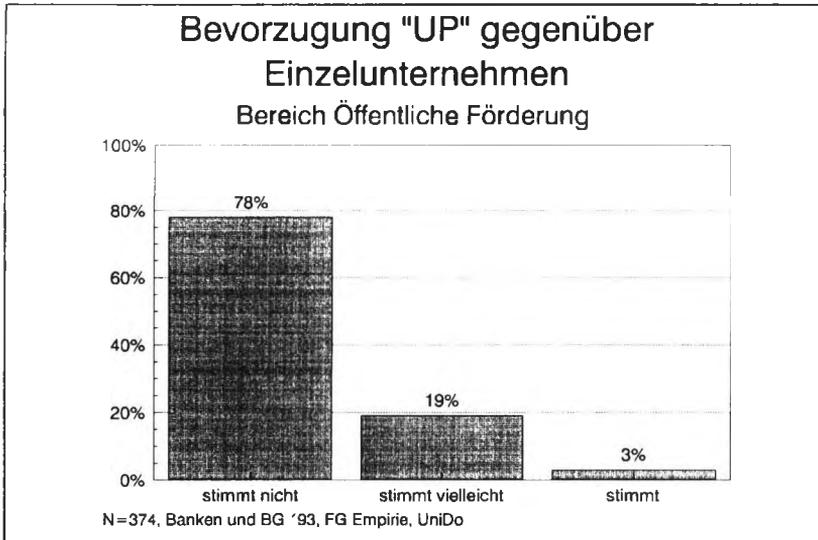


Abb. 7: Bevorzugung "UP" gegenüber Einzelunternehmen

### 3.3.2.3. Erfolg

"In "UP" wird durch Synergie-Effekte (sich ergänzende Fähigkeiten der Partner) ein größerer Erfolg des Unternehmens gewährleistet." Nur 6% können dem nicht zustimmen, 40% sind eher unentschlossen, während der größte Teil (53%) zustimmt.

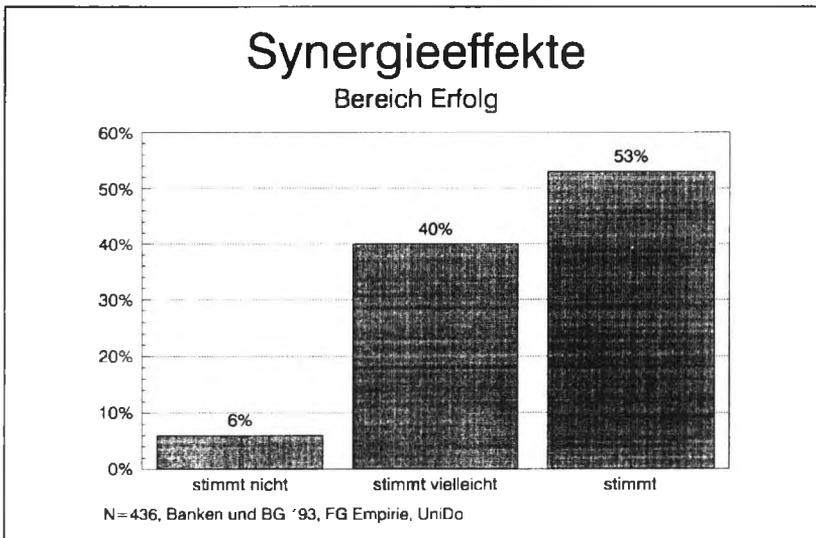


Abb. 8: Synergieeffekte

Zustimmung zu dieser Aussage geht einher mit der Zustimmung bezüglich der Entscheidungsfindung (gemeinsame Entscheidungsfindung führt zu abgewogeneren Entscheidungen) ( $\text{Gamma} = 0,55$  mit  $\alpha = 0,00\%$ ).

Die Frage nach den Synergieeffekten muß in Kombination mit den Fragen zu Reibungsverlusten und positiven / negativen Effekten gesehen werden und wird zum Ende des Bereichs Erfolg diskutiert.

In der nächsten Aussage wird behauptet: "UP", die durch "Techniker" und Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als Einzelunternehmen, die nur durch einen "Techniker" oder Kaufmann geführt werden." Bezogen auf den Techniker ergibt sich, daß 77% mit "stimmt", 19% "stimmt vielleicht" und 5% "stimmt nicht" urteilen.

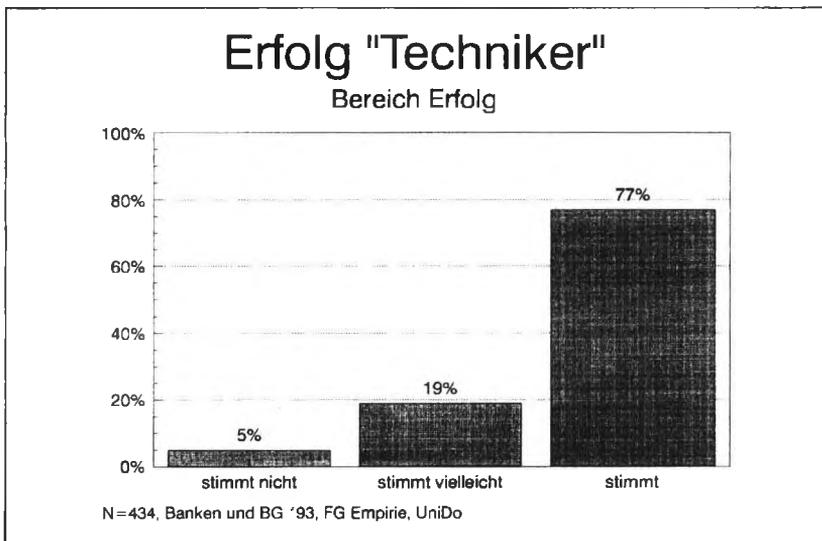


Abb 9: Erfolg "Techniker"

Bzgl. des Kaufmanns äußern sich 57% mit "stimmt", 30% mit "stimmt vielleicht" und 12% mit "stimmt nicht" (vgl. Abb 10). Die Kombination von "Techniker" und Kaufmann wird in beiden Fällen als vorteilhafter als ein "Einzelkämpfer" gesehen. Im Vergleich wird in den Kaufmann anscheinend etwas mehr Vertrauen gesetzt als in den "Techniker".

Des Weiteren kann man die Kombinationen von Technikern und Kaufleuten in einer Unternehmerischen Partnerschaft betrachten. Die Frage lautet: "UP", die durch "Techniker" und Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als "UP" mit einer "Techniker"/"Techniker" Kombination bzw. Kaufmann/Kaufmann Kombination." Bezüglich der "Techniker"/"Techniker" Kombination stimmen 75% zu, 19% votieren mit "stimmt vielleicht" und 6% mit "stimmt nicht" (vgl. Abb. 11).

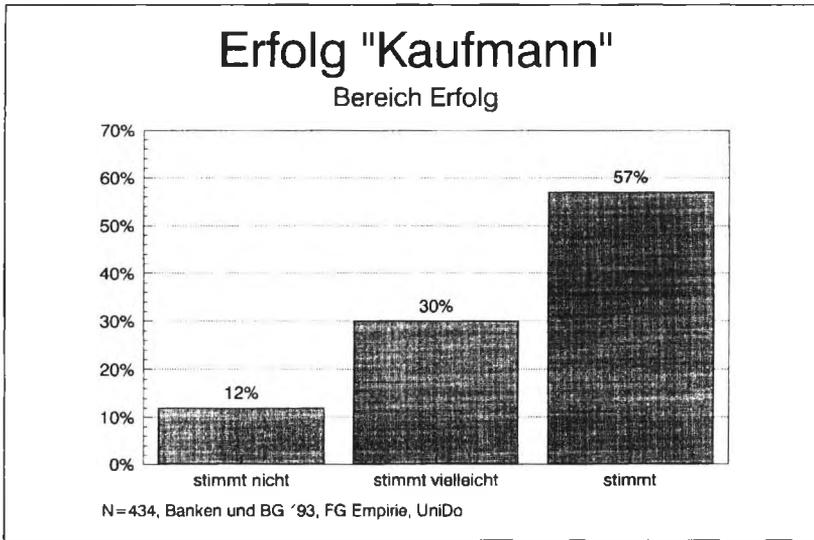


Abb. 10: Erfolg "Kaufmann"

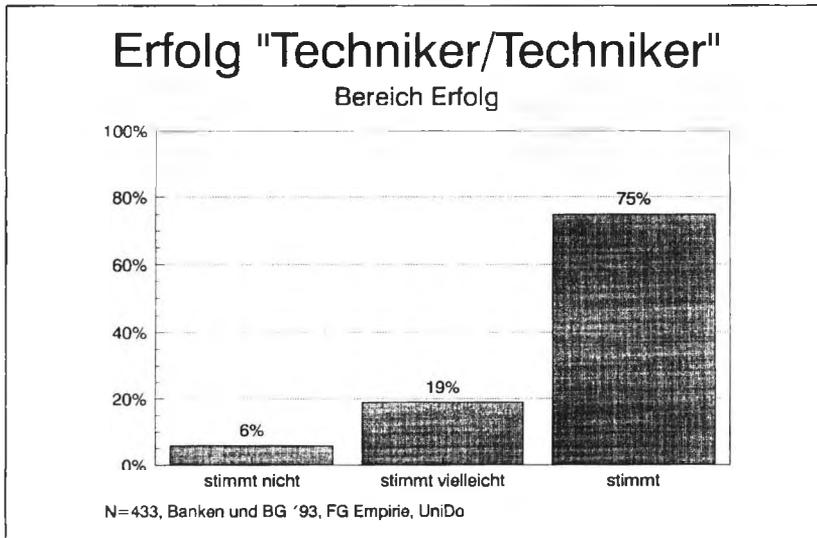


Abb 11: Erfolg "Techniker/Techniker"

Der Kombination Kaufmann/Kaufmann stimmen 57% zu, 33% sagen "stimmt vielleicht" und 11% "stimmt nicht". Diese beiden Aussagen unterstützen das in der vorhergehenden Aussage getroffene Ergebnis. Eine Kombination von unterschiedlichen Fähigkeiten wird i.d.R. als vorteilhafter als eine Anhäufung gleichartigen Wissens gesehen.

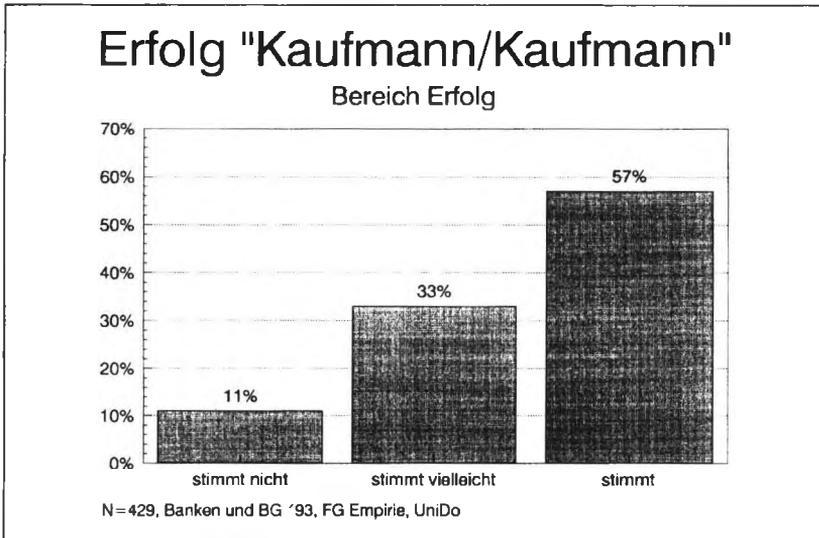


Abb. 12: Erfolg "Kaufmann/Kaufmann"

Ein weiterer möglicher Einflußfaktor ist das Geschlecht. Die Fragestellung lautet: " "UP", deren Partnerkombination ausschließlich aus Männern besteht, sind weniger erfolgreich als "UP" mit einer reinen Frauen-Kombination." 77% stimmen dem nicht zu, 21% stimmen vielleicht und nur 2% stimmen dieser Aussage zu.

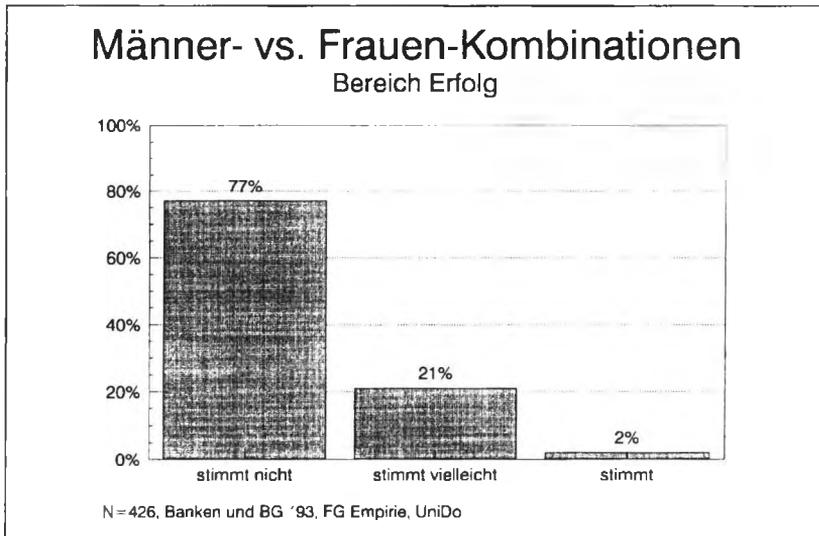


Abb. 13: Männer- vs. Frauen-Kombinationen

Im nächsten Punkt wird die Kombination von Männern und Frauen in einer Unternehmerischen Partnerschaft behandelt. " "UP", die ausschließlich von Frauen oder ausschließlich von Männern geführt werden, sind

nicht so erfolgreich wie "UP", in denen sowohl Männer als auch Frauen mit der Führung betraut sind." Hier sagen 63% "stimmt nicht", 28% "stimmt vielleicht" und 9% "stimmt". Das Geschlecht spielt nach Einschätzung der Befragten damit eine eher untergeordnete Rolle.

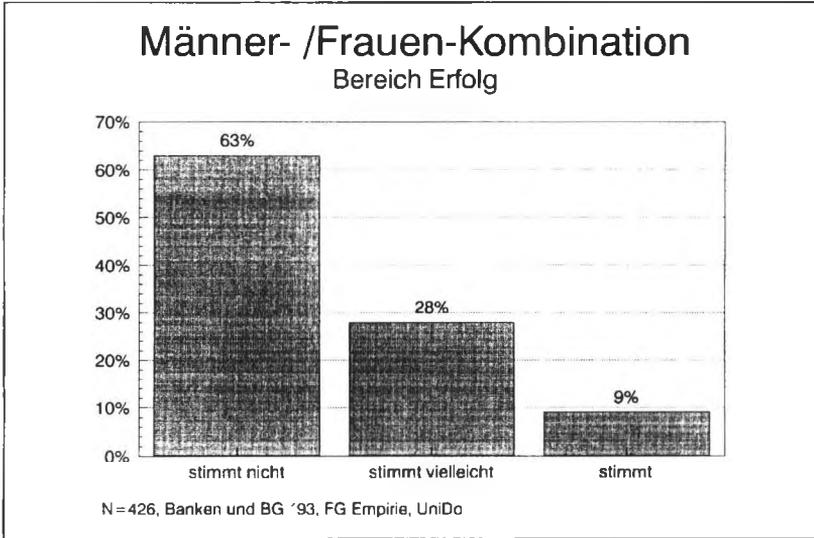


Abb. 14: Männer-/Frauen-Kombination

Dem Item "In "UP" treten durch die Koordinationsnotwendigkeit mehrerer Partner Reibungsverluste auf, die letztlich den Erfolg des Unternehmens negativ beeinflussen." stimmen 46% nicht zu, mit "stimmt viel

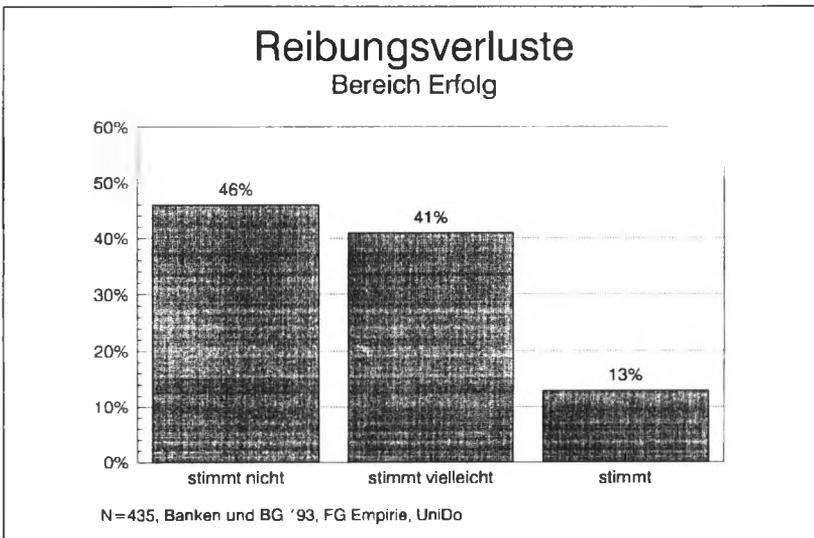


Abb. 15: Reibungsverluste

leicht" antworten 41% und mit "stimmt" 13%.<sup>4</sup> Wer sich mit eher kleinen Unternehmerischen Partnerschaften befaßt, stimmt hier eher zu, während in größeren Unternehmerischen Partnerschaften eher eine Kompetenzabgrenzung und eine Versachlichung der Diskussion besteht, so daß in diesem Zusammenhang die Aussage eher abgelehnt wird (Gamma = 0,18 mit  $\alpha = 0,00\%$ ).

"UP", die seit der Unternehmensgründung bestehen, sind erfolgreicher als solche "UP", die erst im nachhinein entstanden sind." Dem stimmen 43% nicht zu, 38% sagen "stimmt vielleicht" und 19% "stimmt".

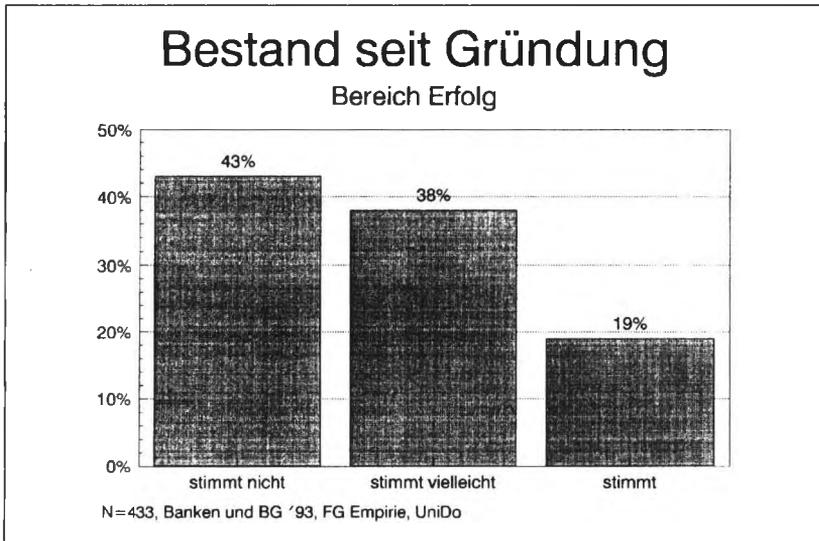


Abb 16: Bestand seit Gründung

"UP", deren Partner sich schon längere Zeit vor der Gründung der "UP" kennen, sind erfolgversprechender als solche, deren Partner sich erst bei der Gründung kennenlernen." Es sagen 61% "stimmt", 26% "stimmt vielleicht" und 13% "stimmt nicht" (vgl. Abb. 17).

Die nicht ganz konformen Antworten zu den Fragen "Bestand seit Gründung" und "Zeit des Kennens" sind Anlaß zu weiteren Analysen. Zunächst scheint es einen Widerspruch zwischen den Antworten zu geben; allerdings liegen zwei verschiedene Ansätze vor, die berücksichtigt werden müssen. Im ersten Fall wird eine Unternehmerische Partnerschaft, die seit Unternehmensgründung besteht mit einer Unternehmerischen Partnerschaft, die erst im nachhinein entstanden ist, verglichen. Im zweiten Fall werden zwei Unternehmerische Partnerschaften miteinander verglichen, die seit Unternehmensgründung bestehen. Daß das Kennen des Partners v.a. auch schon im vorhinein eher von Vorteil ist, geht aus der zweiten Frage und ihren Antworten hervor. Daß aber auch Unternehmerische Partnerschaften, deren Partner sich schon längere Zeit vor der Gründung der

<sup>4</sup> Vgl. hierzu die Diskussion am Ende des Bereichs Erfolg.

Unternehmerischen Partnerschaft kennen, erfolgsversprechender sind als solche, deren Partner sich erst bei der Gründung kennenlernen, sehen im Vergleich weniger Probanden.

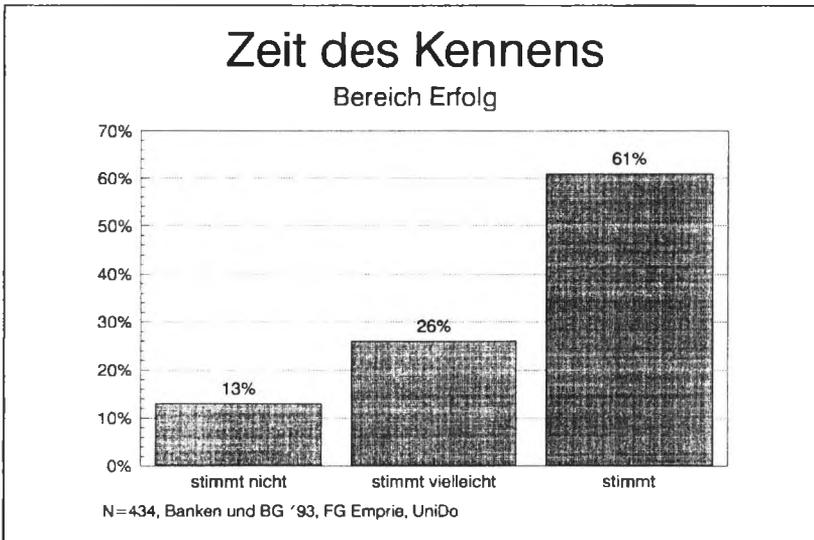


Abb. 17: Zeit des Kennens

Die Praxis zeigt hierbei, daß Unternehmerische Partnerschaften, die sich im nachhinein entwickelt haben, durchaus erfolgsversprechend sind. Beispiele aus der Region bestätigen dies. Bei der klassischen Unternehmensgründung im Technologiepark bzw. Technologiezentrum gründet z.B. ein hervorragender Techniker ein Unternehmen. Dieser besitzt jedoch meistens keinerlei Kenntnisse vom kaufmännischen Bereich. Wenn dieses Problem bewußt gemacht und entsprechend - u.U. auch durch die Aufnahme eines entsprechenden Partners - darauf reagiert worden ist, dann hat sich das Unternehmen durchaus positiv und eventuell auch positiver als bei einer Unternehmerischen Partnerschaft von Beginn an entwickelt.

Fraglich ist ebenfalls, aus welchem Grund die Unternehmerische Partnerschaft eingegangen wird. Ein Zweiter wird in das Unternehmen nur hingehen, wenn er auch Erfolgchancen sieht. Wenn er keine Erfolgchancen sieht, wird er sich fernhalten wie es auch Praxis der Beteiligungsgesellschaften ist. Andererseits kann aber auch argumentiert werden, daß man sich einen Partner nur dann sucht, wenn man ihn braucht, also ein Problembereich vorliegt, der einen Partner erforderlich macht, sei es aus finanziellen oder Know-how Gründen. Weiteres Motiv einer Partnerschaft kann auch der Druck der Banken sein, sich einen Partner zu suchen, also zwangsweise Partnerschaften. Letztlich treten zusätzliche Probleme auf, wenn es um die Nachfolgeregelung in einem Unternehmen durch ausscheidende Partner geht. Bei allen diesen Anlässen zum Eingehen einer Unternehmerischen Partnerschaft ist keine abschließende eindeutig positive oder negative Bewertung möglich.

Das Ergebnis zur Frage "Zeit des Kennens" ist auf den ersten Blick einleuchtend und auch nachvollziehbar. Wenn sich zwei oder mehrere Partner schon mehrere Jahre vor der Unternehmensgründung kennen, ist ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut. Man kennt seine Stärken und Schwächen, und dieses besondere schon vorhandene Vertrauensverhältnis ist sicherlich förderlich für eine Unternehmensgründung. Es wird hier leichter ein Konsens herzustellen sein, als wenn sich die Partner erst kurz vor der Unternehmensgründung kennenlernen.

Die "stimmt nicht" und "stimmt vielleicht" Antworten können darauf zurückgeführt werden, daß dieses besondere Vertrauensverhältnis aber nicht immer positiv zu bewerten ist. Es kann sich durchaus auch als Nachteil herausstellen. Denn das gemeinsame Ziel, der Geschäftserfolg, allein reicht nicht für eine harmonische und erfolgreiche Unternehmerische Partnerschaft. Nicht nur in der Zielvereinbarung müssen Gemeinsamkeiten bestehen, sondern auch in der Geschäftsauffassung. Diese wiederum ist ein Spiegelbild der Person an sich. D.h. die Partner müssen auch menschlich harmonisieren bzw. sich wenigstens respektieren.

Daraus ergibt sich jedoch eine neue Fragestellung, nämlich: Wie sind Unternehmerische Partnerschaften, bei denen die Partner Freunde sind, zu beurteilen? Sind nicht Zweckgemeinschaften erfolgreicher, bei denen man unterschiedliche Fähigkeiten kombiniert in dem Glauben "Gemeinsam sind wir stärker! "? Haben solche Unternehmerische Partnerschaften eventuell eher Bestand als auf Freundschaften basierende Unternehmerische Partnerschaften? Die Basis von Freundschaften, nämlich Vertrauen, Glauben, Emotion, Hoffnung usw. sollte nicht die Basis für Unternehmerische Partnerschaften sein.

Im Bereich Unternehmen ist es wichtig, daß es Verständnis innerhalb der Partnerschaft gibt, aber auch eine Distanz, die zeitweilige Differenzen ermöglicht, ohne daß auch die Privatsphäre davon betroffen wird. Um ein Scheitern einer solchen auf Freundschaft beruhenden Unternehmerischen Partnerschaft zu vermeiden, müssen die Partner außergewöhnlich konfliktfähig sein, was die Praxis aber leider nicht bestätigen kann.

Die Zeit des Kennens kann allerdings auch darauf beruhen, daß es sich bei Unternehmenspartnerschaften um Familienunternehmen handeln kann, die wiederum eine ganz eigene Problematik aufwerfen.

*"Insgesamt überwiegen bei "UP" die positiven Effekte durch Synergien, die negativen durch Reibungsverluste."* Dieser Aussage stimmen ca. drei Viertel zu, 23% sagen "stimmt vielleicht" und 3% "stimmt nicht" (vgl. Abb. 18).

Die positive Beurteilung von Synergieeffekten und die eher ablehnende Beurteilung der Reibungsverluste durch die Befragten spiegelt sich in dieser zusammenfassenden Frage wider. Insgesamt scheinen die FirmenkundenbetreuerInnen und ProjektleiterInnen damit eine eher positive Einstellung zu Unternehmerischen Partnerschaften aufzuweisen. Die Gesamtbeurteilung von Synergieeffekten und Reibungsverlusten und damit die eher positive oder negative Entscheidung bzgl. Unternehmerischen Partnerschaften hängt aber u.a. auch von der jeweiligen Lebensphase, in der sich das Unternehmen zur Zeit befindet, ab. Zu Beginn einer Partnerschaft werden Schwierigkeiten noch eher gemeistert als in späteren Phasen, wenn wirkliche Probleme entstanden sind.

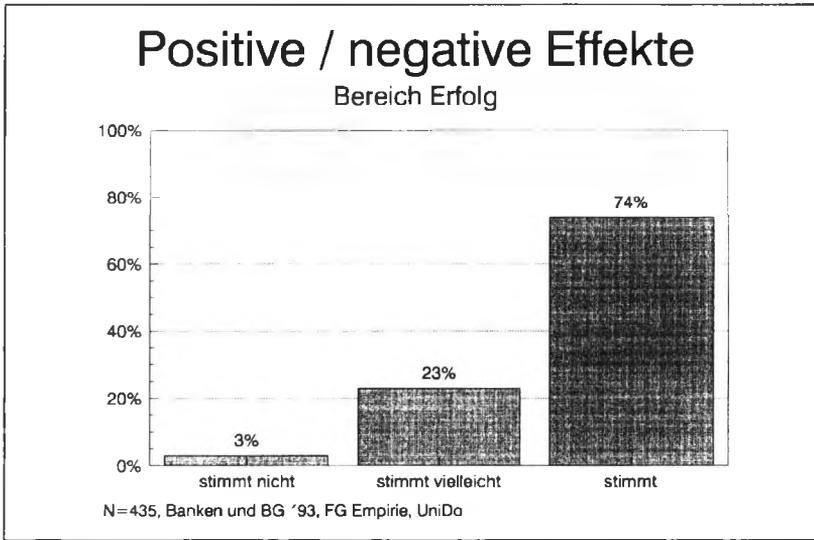


Abb. 18: Positive / negative Effekte

Will man abschließend den Erfolg Unternehmerischer Partnerschaften beurteilen, so ist zu klären, woran dieser gemessen wird. Zieht man die Bestandsfestigkeit als Kriterium heran, so läßt sich aus den Erfahrungen heraus keine eindeutige Aussage treffen, ob Unternehmerische Partnerschaften länger überleben als Einzelunternehmen. Es verfestigt sich der Eindruck, daß nur wenige Unternehmerische Partnerschaften über einen langen Zeitraum hinweg harmonisch funktionieren und eventuell auch Krisen meistern. Schwierig und aus dem vorliegenden Material nicht zu klären ist, ob Unternehmerische Partnerschaften v.a. für Banken nicht eventuell sogar risikobehafteter sind als Einzelgründungen.

#### 3.3.2.4. Kapitalbeschaffung

"UP" verfügen durch die größere Partneranzahl über mehr Eigenkapital als Einzelunternehmen." Dem können sich ca. die Hälfte anschließen, während ein Drittel unbestimmt antwortet und ein Fünftel ablehnt (vgl. Abb. 19).

"Da UP über eine bessere Eigenkapitalbasis verfügen, sind Sie kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen." 38% sagen "stimmt nicht", 33% "stimmt vielleicht" und 29% "stimmt" (vgl. Abb. 20).

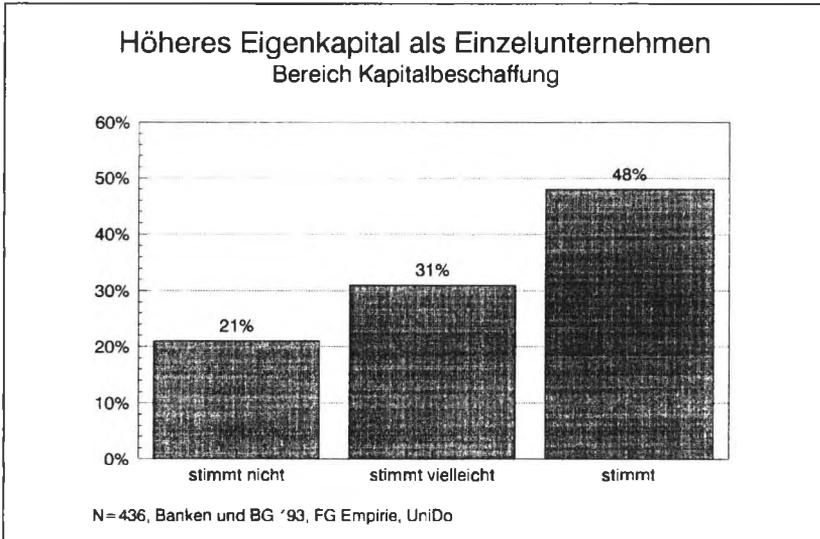


Abb. 19: Höheres Eigenkapital als Einzelunternehmen

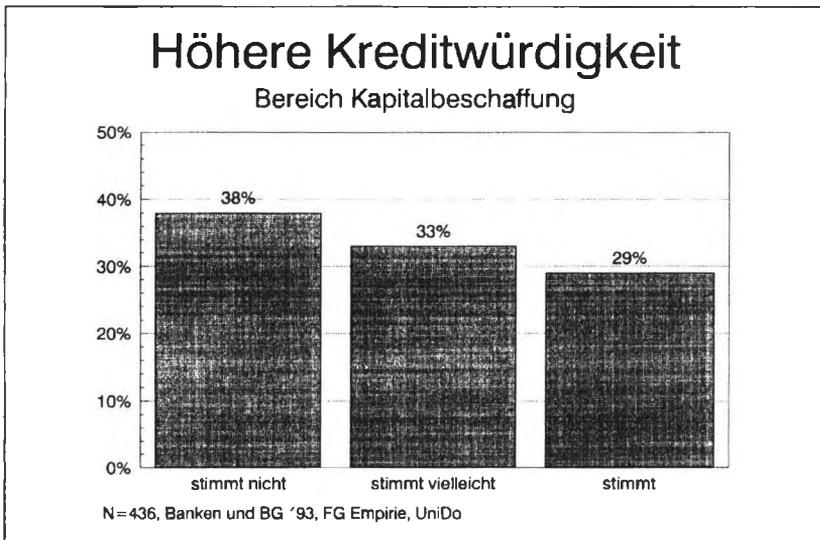


Abb. 20: Höhere Kreditwürdigkeit

Die beiden vorhergehenden Fragen müssen im Zusammenhang betrachtet werden. Kritisch ist bei der zweiten Frage die Voraussetzung "bessere Eigenkapitalbasis" zu beurteilen. Geht man von einem vordefinierten Kapitalrahmen aus, so muß der einzelne weniger Kapital aufbringen. Die Eigenkapitalbasis wäre damit nicht besser. Betrachtet man eine Unternehmensidee und fragt sich, wieviel Kapital die Partner einbringen können,

ist die Eigenkapitalbasis i.d.R. höher. Des weiteren kann im Zusammenhang mit dem Ergebnis der vorhergehenden Frage vermutet werden, daß zu einer besseren Beurteilung der Kreditwürdigkeit nicht nur eine bessere Eigenkapitalbasis führt, sondern auch noch andere Faktoren, wie z B. die Erfolgsaussichten des Unternehmens eine bedeutende Rolle spielen. Letztlich sind bei der Beurteilung beider Fragen die Eigenschaften der Unternehmensgründer und ihre Gründungsmotive zu berücksichtigen. Auch diese Aspekte fließen in die Beurteilung der Kreditwürdigkeit ein

*"Da "UP" erfolgreicher sind als Einzelunternehmen, sind sie auch kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen."* Die Befragten antworten hier mit 52% "stimmt nicht", 35% "stimmt vielleicht" und 14% "stimmt".

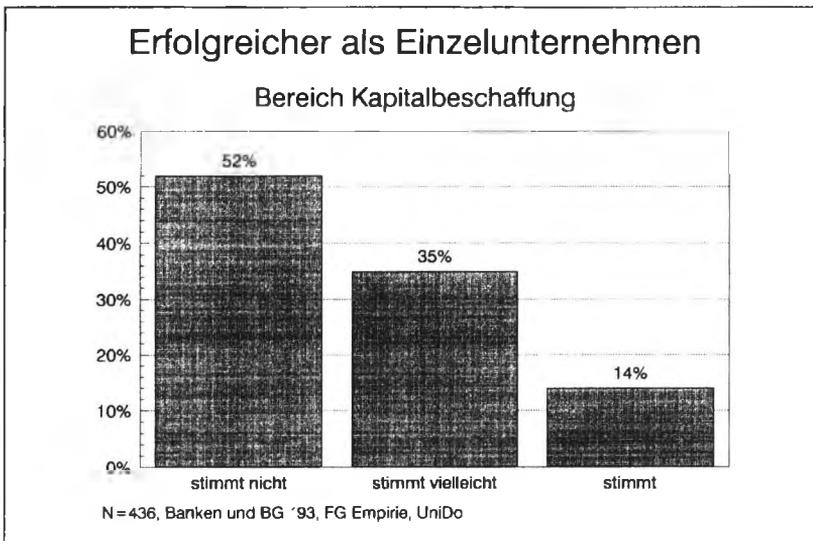


Abb. 21: Erfolgreicher als Einzelunternehmen

Der im Vergleich zu den vorherigen Fragen geringe Anteil an Befürwortern dieses Items kann eventuell auf die unterstellte Voraussetzung und ihre etwas provokante Formulierung zurückgeführt werden. Der größere Erfolg von Unternehmerischen Partnerschaften im Vergleich zu Einzelunternehmen scheint von den Befragten nicht so eingeschätzt zu werden.

*"Ich selbst sage "UP" umfangreiche Kredite zu als Ein-Mann-Unternehmungen."* Dieser Frage stimmen 17% zu, 68% lehnen sie ab und 15% sind unentschlossen.

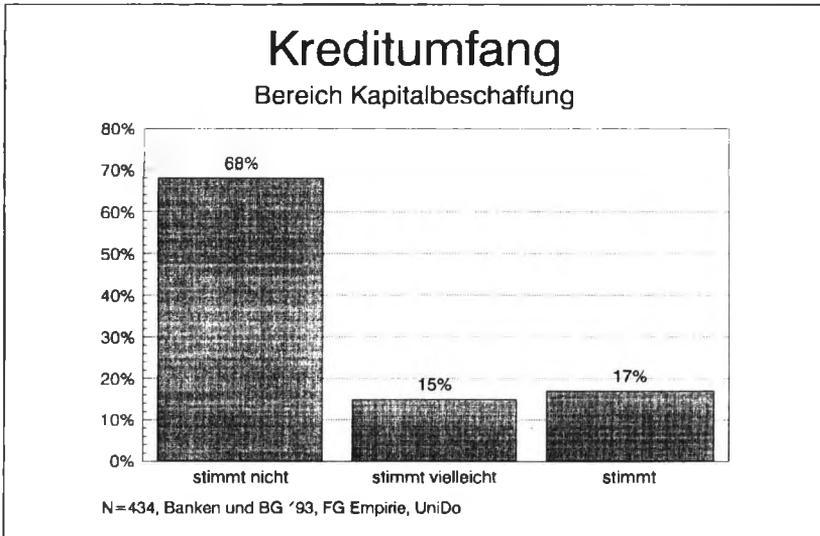


Abb. 22: Kreditumfang

Entsprechend zu den Antworten der vorhergehenden Frage ergibt sich bei der Frage nach dem eigenen Handeln auch ein dementsprechend verhaltenes Agieren der Befragten. Dieses nun erfragte tatsächliche Handeln zeigt im Vergleich mit der vorher erhobenen Einstellung gegenüber Unternehmerischen Partnerschaften eine nochmalige Verstärkung der bei der detaillierten Betrachtung ermittelten ausgewogenen Haltung zu Unternehmerischen Partnerschaften (vgl. insbesondere die Ergebnisse in den Bereichen Haftung/Risikoabsicherung und Erfolg). Zwar werden Einzelaspekte wie positive/negative Effekte eher positiv eingeschätzt, dem stehen jedoch auch kritische Äußerungen z.B. bei der Entscheidungsfindung und Zeit des Kennens gegenüber. Die Diskrepanz zwischen den bei der Frage nach den positiven und negativen Effekten Unternehmerischer Partnerschaften ermittelten positiven Einstellungsaspekten und dem bei dieser Frage offenbarten Handeln, läßt sich eventuell dadurch erklären, daß die Kreditwürdigkeit und damit die Kreditzusage eher von harten Fakten bzgl. des Unternehmens abhängig gemacht wird als von der persönlichen Einstellung des Firmenkundenbetreuers.<sup>5</sup>

Der gesamte Bereich der Kapitalbeschaffung wird dabei in sich sehr schlüssig beantwortet, denn die letzte Aussage zum Kreditumfang ist jeweils stark abhängig von den drei vorhergehenden Aussagen. Wenn der Befragte diese abgelehnt hat, dann stimmt er auch der Frage zum Kreditumfang eher nicht zu (höheres Eigenkapital:  $\Gamma = 0,47$  mit  $\alpha = 0,00\%$ , höhere Kreditwürdigkeit:  $\Gamma = 0,49$  mit  $\alpha = 0,00\%$  und erfolgreicher als Einzelunternehmen:  $\Gamma = 0,75$  mit  $\alpha = 0,00\%$ ).

<sup>5</sup> Der relativ hohe Prozentsatz Ablehnender kann eventuell auch auf die fälschlicherweise verwendete Formulierung "Ein-Mann-Untermehmung" zurückgeführt werden.

### 3.3.2.5. Allgemeine Aussagen

"Möglicherweise gibt es Branchen, die sich besonders gut für "UP" eignen und solche, die für "UP" nicht so gut geeignet sind. Wenn Sie unter diesem Aspekt nochmals alle angesprochenen Bereiche Revue passieren lassen, wie beurteilen Sie dann "UP" in den nachfolgend aufgeführten Branchen? "UP" beurteile ich positiver als Einzelunternehmen, wenn sie in folgender Branche tätig sind: Handel, Handwerk, Industrie, Dienstleistung, freie Berufe."

Bzgl. des Handels verteilen sich die Antworten gleich auf die Kategorien "stimmt nicht" (37%), "stimmt vielleicht" (32%) und "stimmt" (31%). Im Handwerk beurteilt fast die Hälfte der Befragten eine Unternehmerische Partnerschaft als nicht positiver (48% "stimmt nicht", 21% "stimmt vielleicht" und 32% "stimmt"), was auf die typischerweise in Deutschland vorherrschenden Strukturen in Handwerksbetrieben (ein Meister) zurückgeführt werden kann. In der Industrie steigt der Anteil der Zustimmenden auf 69%; nur 13% lehnen diese Aussage ab und 18% stehen dem unentschlossen gegenüber. Unternehmerische Partnerschaften scheinen am ehesten in diesem komplexen Bereich Vorteile zu bringen. Bei den Dienstleistungen ist die Verteilung ausgeglichener: "stimmt" mit 41%, "stimmt vielleicht" mit 33% und 26% mit "stimmt nicht". Auch bei den freien Berufen herrscht traditionell eher der Einzelkämpfer vor, erst in neuerer Zeit gründen sich bspw. verstärkt Praxisgemeinschaften, Sozietäten usw. Dies spiegelt sich auch in den Antworten wider, denn 54% lehnen die Aussage ab, 20% sagen "stimmt vielleicht" und nur 26% stimmen ihr zu.

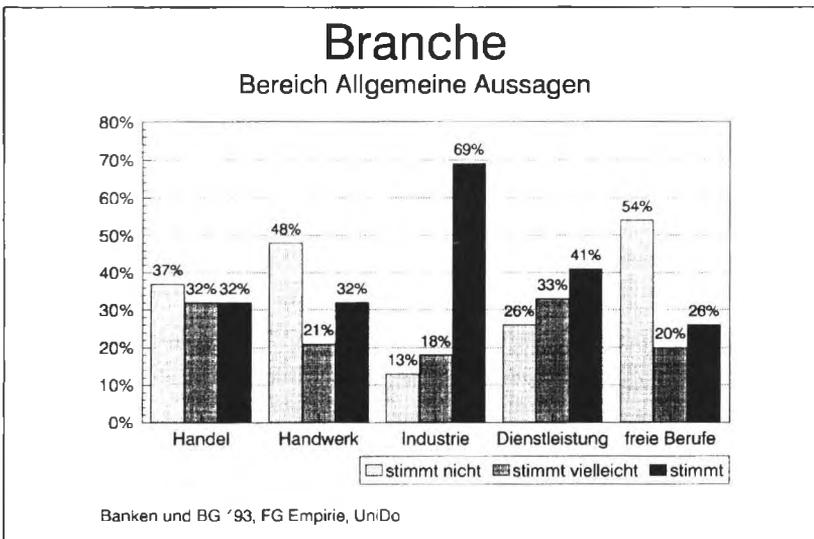


Abb 23: Branche Handel, Handwerk, Industrie, Dienstleistung, freie Berufe

Die verschiedenen Branchen werden damit sehr unterschiedlich bewertet, so daß ein höherer Informationsgehalt erreicht werden könnte, wenn auch die vorher abgefragten Objektbereiche nach Branchen differenziert betrachtet würden. Dies ist jedoch aus erhebungstechnischen Gründen (Fragebogenlänge und Beantwortungs-

zeit) nicht sinnvoll. Allerdings sind detaillierte Betrachtungen einzelner Bereiche in gesonderten Untersuchungen wünschenswert. So wäre es interessant, die Freiberufler zu differenzieren und ihre Partnerschaften zu analysieren. Denn dort scheinen die Unternehmerischen Partnerschaften relativ konstant und dauerhaft zu sein.

"Insgesamt beurteile ich "UP" unabhängig von der Branche positiver als Einzelunternehmen." Dieser zusammenfassenden letzten Aussage stimmen ungefähr gleich viele Befragte zu (37%) bzw. lehnen sie ab (38%). Ein Viertel votiert mit "stimmt vielleicht".

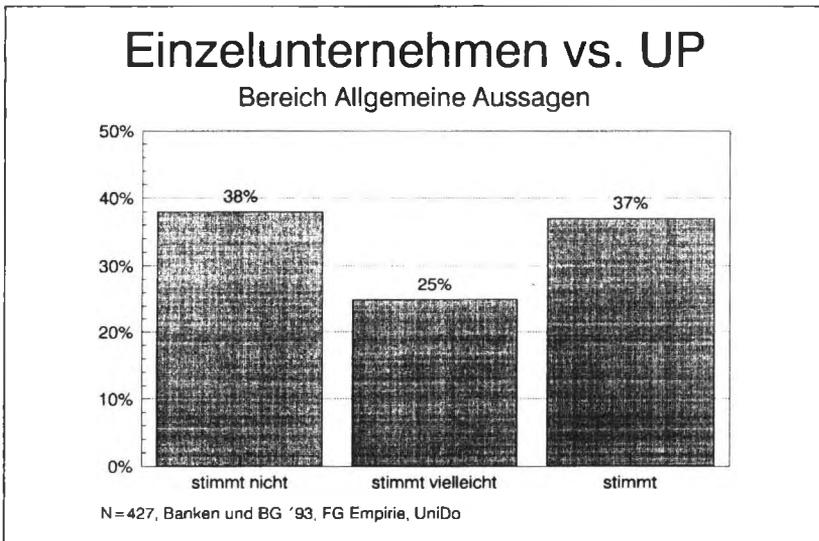


Abb. 24: Einzelunternehmen vs. UP

Bei dieser Frage wird abschließend die Einstellung zu Unternehmerischen Partnerschaften insgesamt erhoben. Sie fällt v.a. im Vergleich mit den Fragen 1 (Synergieeffekte), 6 (Reibungsverluste) und 9 (positive/negative Effekte) aus dem Bereich Erfolg in der Beurteilung negativer als erwartet aus. Dies kann zum einen höchstwahrscheinlich auf die Stellung der Frage zurückgeführt werden. Die Probanden haben sich nicht ein Gesamturteil über alle Aspekte des Fragebogens gebildet, sondern sind noch sehr stark der vorhergehenden Frage zur Branche verbunden gewesen. Zum anderen werden aber im Fragebogen auch Fragen eher negativ beurteilt (z.B. Kreditumfang), die eventuell stark in die Gesamtbeurteilung eingeflossen sind.

### 3.3.3. Zusammenfassung - Ausblick

Bei den vorgestellten Ergebnissen muß man den Stand der Gründungsforschung und insbesondere den der Unternehmerischen Partnerschaften berücksichtigen. Während zur Gründungsforschung ein schon relativ weit entwickelter Bezugsrahmen existiert, der die als wesentlich erachteten Variablenblöcke umfaßt und einige

Zusammenhänge aufzeigt,<sup>6</sup> gibt es zu Unternehmerischen Partnerschaften bis zum heutigen Zeitpunkt außer einigen vereinzelt Hinweisen nichts.<sup>7</sup> Aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet, befindet sich dieser Forschungsbereich noch in der Explorationsphase, so daß versucht wird, u.a. mit dieser Befragung erste Erkenntnisse zu ermitteln. Diese können als Grundlage und Anregung für weitere Forschungsarbeiten dienen, die sich bspw. mit einem Teilbereich befassen, der dann sehr viel spezieller und spezifischer angegangen werden kann.

Diese Befragung hat gezeigt, daß die Befragten eine in sich relativ inhomogene Gruppe sind. Es sind zwar alles FirmenkundenbetreuerInnen und ProjektleiterInnen, die sich jedoch mit ganz verschiedenen Kundengruppen befassen und damit einen unterschiedlichen Erfahrungshorizont aufweisen. Dies hat einen wesentlichen Einfluß auf die Beurteilung einer Unternehmerischen Partnerschaft

Eine Schwierigkeit bei dieser Befragung ist die Definition einer Unternehmerischen Partnerschaft. Es ist versucht worden, das breite Spektrum möglicher Ausprägungen von Unternehmerischen Partnerschaften zu erfassen und bewußt keine Eingrenzungen vorzunehmen. Als Problem ergibt sich hieraus, daß die Vergleichsbasis bei einigen Fragen nicht deutlich wird. Soll ein Unternehmen mit gegebenem Kapital von einem bzw. von mehreren geführt werden oder soll das Kapital des einzelnen als gegeben vorausgesetzt werden? Durch diese Unschärfen ergeben sich zwangsläufig Interpretationsprobleme. Auch sind einige Ergebnisse durch die Art der Fragestellung nicht eindeutig zu interpretieren und sollten bei weiteren Untersuchungen verändert werden.

Dennoch geben solche bei der Befragung aufgetretenen Schwierigkeiten wichtige Hinweise für spätere Verbesserungsmöglichkeiten des Instrumentariums. Gerade in der Explorationsphase ist eine solche Vorgehensweise nicht unüblich und bietet zahlreiche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Ein letzter wichtiger Punkt ist, daß zu einer Unternehmerischen Partnerschaft auch die Partnerschaft mit der jeweiligen Bank gehört, so daß man das Thema eventuell zukünftig noch erweitern kann. Die Bank sollte als ständiger Begleiter und Berater des Unternehmens fungieren, was jedoch von seiten des Unternehmens auch eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse und damit einen entsprechenden Informationsfluß, der v.a. zeitnah also aktuell sein muß, erfordert. Hilfreich wäre hierfür von Seiten der Banken ein entsprechendes System zur Früherkennung von Schwierigkeiten.

## Literatur

Müller-Böling, D.; Klandt, H.

**Unternehmensgründung**, in: Hauschildt, J., Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 135-178

---

6 Vgl. Müller-Böling, D.; Klandt, H.: Unternehmensgründung, in: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 141-158.

7 Vgl. auch den Aufsatz von Müller-Böling, Heil in diesem Buch.



### **3.4. Erfahrungen von Beteiligungsgesellschaften mit Unternehmerischen Partnerschaften**

**Horst Verleger**

3.4.1. Einführung

3.4.2. Die Unternehmensgründung

3.4.3. Die Unternehmerische Partnerschaft

3.4.4. Beispiele erfolgreicher Unternehmensgründungen

3.4.4.1. Partnerschaftliche Unternehmensgründungen

3.4.4.2. Einzelgründungen

3.4.5. Beispiel einer gescheiterten partnerschaftlichen Unternehmensgründung

3.4.6. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmensgründern

3.4.7. Schlußbetrachtung

### 3.4.1. Einführung

Die immer größer werdende Anzahl partnerschaftlicher Unternehmensgründungen läßt vermuten, daß Unternehmerische Partnerschaften und partnerschaftliches Handeln in der Führung der Unternehmen zunehmend positiv eingeschätzt werden. Damit stellt sich die Frage, ob die positiven Erfahrungen in bzw. mit partnerschaftlich geführten Unternehmen Ausfluß

- der partnerschaftlichen Gründung und Führung der Unternehmen sind, oder
- ob die positiven Ergebnisse nicht auch dann eingetreten oder gar noch besser ausgefallen wären, wenn ein Unternehmer **sein** Unternehmen **allein** gegründet und traditionell hierarchisch geführt hätte.

Der Arbeitskreis "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. untersucht diese Frage. In diesem Beitrag soll über Erfahrungen berichtet werden, die insbesondere im existenzgründungsnahen Bereich tätige Beteiligungsgesellschaften mit jungen Unternehmen gemacht haben.

### 3.4.2. Die Unternehmensgründung

Eine Unternehmensgründung ist ein komplexer Vorgang. Wer in der Fachliteratur nachliest oder sich mit dem Thema "Existenz- oder Unternehmensgründung" befaßt, wird mit einer Fülle von Begriffen rechtlicher, betriebswirtschaftlicher, organisatorischer und personeller Art konfrontiert. Will er erfolgreich sein, muß er sich im Vorfeld der Gründung außerdem u.a. mit Fragen des Marktes, auf dem er tätig werden will, des Marktpotentials, der Konkurrenzsituation sowie mit Marketing und Vertrieb auseinandersetzen. Er wird damit mit einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Faktoren und Problemstellungen konfrontiert, die einen in diesem Metier unerfahrenen potentiellen Existenzgründer durchaus abschrecken können.

Die Komplexität der Unternehmensgründung mag zunächst suggerieren, daß diese Vielfalt zu berücksichtigender und zu lösender Fragen einen Einzelnen überfordert und deshalb vieles dafür spricht, die vielfältigen Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen. Die Erfahrung zeigt aber, daß sich diese Problemstellung - zumindest vordergründig - nicht so einfach beantworten läßt. Sie ist u.a. weitgehend auch abhängig von den handelnden Personen und den persönlichen und fachlichen Voraussetzungen, die diese mitbringen

### 3.4.3. Die Unternehmerische Partnerschaft

In der betrieblichen Praxis gibt es vielfältige Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Dies gilt sowohl für externe geschäftliche Beziehungen, z.B. zu Marktpartnern und Beratern, insbesondere aber für die inner-

betriebliche Sphäre. Die Qualität und die Intensität der innerbetrieblichen Zusammenarbeit beeinflusst das Interesse von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg - unabhängig von der Ebene der betrieblichen Hierarchie - und bewirkt bei positiver Einstimmung im Idealfall eine Entwicklung hin zu einer Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen (= "Betriebliche Partnerschaft").

Die Unternehmerische Partnerschaft ist eine herausgehobene Form der Betrieblichen Partnerschaft. Sie setzt nicht nur eine zielgerichtete, am Unternehmenszweck ausgerichtete innerbetriebliche Zusammenarbeit voraus, sondern ist darüber hinaus dadurch gekennzeichnet, daß die Partner am Gesellschaftskapital beteiligt sind, mit Ihrem Kapital für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haften und geschäftsführend, d.h. leitend, tätig sind.

Eine Unternehmerische Partnerschaft im Sinne der Definition des Arbeitskreises "Unternehmerische Partnerschaften" liegt deshalb vor, wenn

- mindestens zwei Partner (natürliche Personen)
- mit annähernd gleichen Kapitalbeträgen haften,
- Geschäftsführungs- / Leitungsfunktionen wahrnehmen und
- gemeinsame unternehmerische Ziele verfolgen.

### **3.4.4. Beispiele erfolgreicher Existenzgründungen**

#### **3.4.4.1. Partnerschaftliche Unternehmensgründungen**

##### **I. Ein Unternehmen aus dem Bereich der Meß- und Regeltechnik**

Das Unternehmen wurde vom Vater (Dipl.-Ing., 56 Jahre alt) und seinen beiden Söhnen (Dipl.-Wirtschafts-Ing., 27 Jahre alt / Dipl.-Physiker, 25 Jahre alt) als GmbH & Co KG gegründet. Die Wahl dieser Rechtsform erfolgte aus steuerlichen Gründen und verschaffte den Gesellschaftern in der Gründungsphase über den Verlustrücktrag zusätzliche Liquidität, die neben den vorhandenen Eigenmitteln in die Produktentwicklung investiert wurde. Nach erfolgreich verlaufener Markteinführung wurde eine Umwandlung in eine GmbH vorgenommen. Dies verursachte Kosten und steuerliche Belastungen, die die aus den Vorjahren mobilisierten Steuern weitgehend wieder kompensierten. Der ausmachende Betrag hatte jedoch zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung, zu dem ein hoher Liquiditätsbedarf bestand, ein weitaus größeres Gewicht als zum Zeitpunkt der Umgründung.

Vater und Söhne halten je 1/3 des Stammkapitals der GmbH. Sie sind alle drei geschäftsführend tätig, jeder von Ihnen vertritt die Gesellschaft allein. Sie arbeiten als Team partnerschaftlich zusammen, verstehen sich gut und ergänzen sich von ihren Kontakten zum Markt sowie ihren theoretischen Kenntnissen und praktischen

Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten her hervorragend - gute Voraussetzungen für die expansive Entwicklung des Unternehmens, das inzwischen jährliche Steigerungsraten in Umsatz und Ertrag zwischen 40 und 60% aufzuweisen hatte und hat. Inzwischen verfügt das Unternehmen über eine gefestigte Marktposition. Zur Zeit werden 27 Mitarbeiter beschäftigt.

Die Entwicklung der ersten Produktreihe und die Produktion der Prototypen wurden aus Eigenmitteln der Gesellschafter und durch die durch den bereits erwähnten Verlustrücktrag mobilisierten Gelder finanziert. Zur Finanzierung der Serienproduktion und der Markteinführung sowie der Wachstumsphase wurde frühzeitig ein Venture-Capitalist als stiller Gesellschafter aufgenommen, der auch die weitere Expansionsfinanzierung begleiten wird, soweit diese nicht aus thesaurierten Überschüssen des Unternehmens selbst gedeckt werden kann.

## **II. Ein Unternehmen aus dem Bereich der Installations-Technik**

Das Unternehmen befaßt sich mit der Installation und Wartung von Datenverarbeitungsnetzen und entwickelt, produziert und installiert Überwachungs- und Zugangskontrollsysteme.

Gegründet und geführt wird das Unternehmen von einem Datenverarbeitungskaufmann (41 Jahre alt), der auf allen Gebieten der modernen Netzwerktechnik versiert und der Initiator für die Produktentwicklungen des Unternehmens ist, und einem Physiker und Informationselektroniker (32 Jahre alt), der gleichfalls die modernen Netzwerktechniken beherrscht.

Unbeschadet der gemeinsamen Vertretungsbefugnis nimmt der Datenverarbeitungskaufmann vornehmlich die Aufgaben der Geschäftsführung wahr. Zudem vertritt er das Unternehmen nach außen hin, insbesondere gegenüber den Kunden und sonstigen Geschäftspartnern, und ist Hauptakquisiteur des Unternehmens. Dagegen konzentrieren sich die Aufgaben des Physikers und Informationselektronikers auf den Innenbetrieb, wo er u a. als Fachbereichsleiter für die Produktentwicklung und die Produktion zuständig ist. Diese Aufgabenteilung entspricht nicht zuletzt auch dem Naturell der beiden Herren.

Ihre gute theoretische Ausbildung und ihre praktischen Erfahrungen aus früheren gemeinsamen Tätigkeiten waren die Basis für die bisherige erfolgreiche Arbeit und expansive Entwicklung des Unternehmens und die Marktposition, die das Unternehmen inzwischen erreichen konnte. Sie bieten gemeinsam gute Voraussetzungen für eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung.

Produktentwicklung und Markteinführung wurden in der Gründungsphase aus Mitteln der Gesellschafter und über Bankkredite finanziert. Mit Beginn der Expansionsphase wurde ein stiller Gesellschafter aufgenommen, dem auch eine kleine Beteiligung am Stammkapital übertragen wurde, das im übrigen zu jeweils gleichen Teilen von den Gründungsgesellschaftern gehalten wird

### III. Ein Unternehmen aus dem Bereich der Automatisierungstechnik

Das Unternehmen entwickelt servohydraulische Produkte der Steuerungs- und Antriebstechnik für Automatisierungsanlagen. Dabei liegt der Schwerpunkt der geschäftlichen Betätigung bei der Entwicklung. Angeschlossen ist die Fertigung der Prototypen sowie die Produktion von Kleinserien

Die im Unternehmen tätigen Gesellschafter kennen sich aus früheren gemeinsamen - überwiegend leitenden - Tätigkeiten bei einem Unternehmen des Maschinenbaus. Beide Herren (46 und 36 Jahre alt) sind Diplom-Ingenieure und Spezialisten auf dem Gebiet servohydraulischer Steuerungs- und Antriebstechnik. Aufgrund langjähriger praktischer Erfahrungen verfügen sie über ein erhebliches Spezial-Know-how, das bei Unternehmen des Maschinenbaus zunehmend geschätzt wird.

51% des Stammkapitals halten die Gründungsgesellschafter. Die restlichen 49% liegen in Händen befreundeter Unternehmen des Maschinenbaus, die die Unternehmensgründer aus früherer Zusammenarbeit kennen und die in den Personen und der fachlichen Kompetenz der beiden Herren bereits im Gründungsstadium die Gewähr für eine positive und expansive Entwicklung des Unternehmens sahen. Im Zuge einer späteren Erhöhung des Stammkapitals, an der sich alle Gesellschafter beteiligten, wurde zur Mitfinanzierung der Expansion eine Beteiligungsgesellschaft als stiller Gesellschafter aufgenommen.

Da das Unternehmen in der Regel nur entwickelt sowie Prototypen und allenfalls Kleinserien fertigt, arbeitet es eng mit den Beteiligungsfirmen zusammen, die für das Unternehmen Großserien fertigen und weitgehend auch die Endmontage übernehmen

Der ältere der beiden im Unternehmen tätigen Gesellschafter ist alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer und für den kaufmännischen Bereich, für Kontaktpflege nach außen sowie den Vertrieb zuständig. Dem Mitgesellschafter obliegt dagegen als alleinvertretungsberechtigter Prokurist die Zuständigkeit für die Entwicklung und Konstruktion. Ihm untersteht auch die Versuchswerkstatt und die Prototypenfertigung.

Beide Gründungsgesellschafter haben aus ihren früheren Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis nicht nur ihre Spezialkenntnisse mitnehmen können, sondern auch eine Vielzahl guter persönlicher und geschäftlicher Kontakte, die dem jungen Unternehmen bereits im ersten Jahr der geschäftlichen Betätigung interessante Entwicklungsaufträge brachten, die sich im Laufe der Jahre kontinuierlich ausweiten ließen.

### 3.4.4.2. Einzelgründungen

#### I. Ein Unternehmen aus dem Bereich der Unterhaltungs-Elektronik

In über 20-jähriger intensiver Beschäftigung mit dem Hobby "Unterhaltungs-Elektronik" erwarb sich der Unternehmensgründer umfangreiche Kenntnisse auf dem Gebiet elektronischer Grundlagen von Hifi-Geräten, die schließlich zur Entwicklung patentfähiger Produkte führten, die von Fachleuten gut beurteilt werden und, inzwischen zu einer Produktpalette erweitert, vom Markt - weltweit - auch angenommen wurden.

Der Unternehmensgründer (38 Jahre alt) ist gelernter Groß- und Einzelhandelskaufmann und staatlich geprüfter Heilpraktiker. Seine bisherige Beschäftigung als angestellter Großhandelskaufmann hatte immer deutlicher werden lassen, daß diese Tätigkeit ihn als Praktiker auf Dauer nicht zufriedenstellen würde. Andererseits bot sein Hobby-Projekt als patentierte und dazu weltweit vermarktbare - da eine Marktlücke füllende - Entwicklung realistische Aussichten auf befriedigende und erfolgreiche praktische Arbeit. Als Konsequenz dieser Überlegungen erfolgte die Gründung eines eigenen Gewerbebetriebes in der Rechtsform der GmbH.

Der bisherige berufliche Werdegang des Unternehmensgründers ließ nicht gerade erwarten, daß er in der Lage sein würde, die qualitativ hochwertigen Spezialprodukte zu entwickeln und weltweit erfolgreich zu vermarkten. Er ist jedoch ein Mann, der sich mit allen Fragen, die mit der Produktentwicklung und -vermarktung und der Führung seines Unternehmens zusammenhängen, - wenn nötig unter Hinzuziehung externer Fachberater- sehr intensiv und solange befaßt, bis er sie selbst beherrscht. Das gilt nicht nur für die Technik, sondern auch für Fragen des Marketing und neuerdings auch für die Finanz- und Ergebnisplanung.

Trotz einer in den ersten Jahren mehr zögerlichen Entwicklung, die dem Unternehmen hohe Anfangsverluste bescherte, hielt er unbeirrt an seinem Konzept fest. Er war von seinen Produkten und dem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens überzeugt und investierte sein gesamtes Vermögen und einen wesentlichen Teil seines zu erwartenden Erbes in sein Unternehmen. Zur Mitfinanzierung der Anfangsverluste gewann er zwei Partner, darunter eine Beteiligungsgesellschaft, die er, um seine Eigenständigkeit zu bewahren, als stille Beteiligungen in sein Unternehmen aufnahm.

Die zielstrebige Arbeit des Unternehmensgründers, seine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft und ein professionelles Marketing haben schließlich bewirkt, daß sich sein Unternehmen trotz erheblicher Anlaufschwierigkeiten inzwischen am Markt durchgesetzt und stetig steigende Ergebnisse in Umsatz und Ertrag aufzuweisen hat.

## II. Ein Unternehmen aus dem Bereich der Strahlenmeßtechnik

Der Unternehmensgründer (Dipl.-Ing., 45 Jahre alt) befaßte sich bereits während seines Studiums mit der Kernphysik und war zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung viele Jahre im Bereich der Strahlenmeßtechnik tätig. Durch seine langjährige praktische Tätigkeit in diesem Spezialgebiet und seine Mitarbeit in Facharbeitskreisen verfügt er über profunde technische Kenntnisse auf allen Gebieten der Strahlenschutz- und -meßtechnik, kennt die Stärken und Schwächen der Konkurrenzprodukte sowie auch den Markt und seine potentiellen Kunden. Neben dem technischen Know-how verfügt er über kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und hat auch eigene Vertriebs Erfahrung, insgesamt günstige Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung eines jungen Unternehmens.

Im Rahmen seiner Einmann-GmbH entwickelte der geschäftsführende Gesellschafter Meß- und Auswertegeräte für die Strahlenmeßtechnik, die leistungsfähiger als die bisher im Einsatz befindlichen ausländischen Geräte sind. Finanziert wurde die Entwicklung neben dem Einsatz verfügbarer Eigenmittel durch einen verlorene Zuschuß des BMFT. Insgesamt führte das Entwicklungsprojekt zu vier Patent- und zwei Gebrauchsmusteranmeldungen.

Da die verfügbaren Eigenmittel weitgehend in die Produktentwicklung investiert wurden, die Produktweiterentwicklung und die Komplettierung des Geräteprogramms jedoch weitere Mittel und auch die aktive Mitarbeit des Unternehmers erforderte, wurde für den Vertrieb ein kapitalkräftiger erfahrener Fachmann gesucht, der zudem bereit war, in das Unternehmen zu investieren. Damit verbunden war das Angebot und die Chance, mit den zunächst darlehensweise zur Verfügung gestellten Mitteln später Gesellschaftsanteile zu erwerben. Ein geeignet erscheinender Partner fand sich auch, doch stellte sich bald heraus, daß dieser sich unseriöser Geschäftspraktiken bediente und das in ihn gesetzte Vertrauen mißbrauchte. Da dies u.a. auch bei potentiellen Kunden zu Verärgerungen führte, wurde die "Partnerschaft" bald wieder gelöst. Zur Deckung des durch die finanzielle Auseinandersetzung entstandenen Kapitalbedarfs wurde ein stiller Gesellschafter aufgenommen. Den Vertrieb betreut seither der Unternehmer selbst.

Die umfassende Zuständigkeit des Unternehmers, verstärkt durch die zusätzliche Wahrnehmung der Aufgaben des Vertriebes, verzögerte die - vom Markt erwartete - Komplettierung der Produktpalette, seine intensive Einschaltung in die Produktweiterentwicklung beeinträchtigte seine Vertriebsaktivitäten. Trotz der eingangs dargestellten für eine Unternehmens-Neugründung guten persönlichen und fachlichen Voraussetzungen des Gründers verlief als Folge dieser gegenseitigen Abhängigkeiten die Entwicklung des Unternehmens anfangs eher zögerlich. Nur durch die für persönliche und private Interessen - nach wie vor - keinen Raum lassende überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft des Unternehmensgründers und die aktive Mitarbeit und Unterstützung sowohl seiner Frau als auch - zeitweise - seiner beiden sich noch im Studium befindlichen Söhne konnten die Anlaufschwierigkeiten gemeistert und eine Basis geschaffen werden, die eine künftig erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens erwarten läßt.

### 3.4.5. Beispiel einer gescheiterten partnerschaftlichen Unternehmensgründung

#### Ein Unternehmen aus dem Bereich der Software-Entwicklung

Das von zwei Datenverarbeitungskaufleuten in der Rechtsform der GmbH gegründete Unternehmen befaßte sich mit der Weiterentwicklung und dem Vertrieb eines von den Unternehmensgründern entwickelten Informations- und Kommunikations-Systems, das bei den potentiellen Anwendern erstmalig eine integrierte Verarbeitung aller erfaßten Daten ermöglichte. Qualitativ gleichwertige Systeme befanden sich noch nicht am Markt. Die Konkurrenz bot damals nur Einzellösungen. Der Markt war für das Produkt aufnahmefähig.

Beide Herren waren jeweils mit 50% am Stammkapital des Unternehmens beteiligt und gemeinsam vertretungsberechtigt. Sie kannten sich aus ihrer früheren beruflichen Tätigkeit. Aufgrund ihrer Ausbildung und ihres beruflichen Werdeganges verfügten sie über die für eine erfolgreiche Führung des Unternehmens erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen und das Spezial-Know-how für die Realisierung des Projektes. Sie waren als korrekte, offene und qualifizierte Fachleute bekannt, die ihre selbstgestellte Aufgabe realitätsbezogen und höchst motiviert angingen.

Entsprechend positiv war die Entwicklung des Unternehmens in der Aufbauphase. Gute Kontakte der Unternehmensgründer, ihr persönliches Engagement bei der Installation der Systeme und bei der Ausräumung auftretender Probleme sowie die von Kunden geschätzte Bereitschaft, sich und ihr Produkt deren speziellen Wünschen und Anforderungen flexibel anzupassen, führte dazu, daß sich das Unternehmen am Markt als Problemlöser schnell einen Namen machte und sich seit der Gründung positiv entwickelte.

Mit dem Bezug neuer - erweiterungsfähiger - Geschäftsräume und der Einstellung neuer Mitarbeiter wurden die personellen und räumlichen Voraussetzungen für die weitere Expansion des Unternehmens geschaffen, zu deren Finanzierung eine Beteiligungsgesellschaft mit dem Unternehmen eine stille Beteiligung einging.

Die mit fortschreitender Expansion einhergehende Vergrößerung des Personalbestandes und die Verlagerung der Zuständigkeit von bisher selbst wahrgenommenen Aufgaben auf Mitarbeiter (z.B. der Vertriebsaktivitäten und Kundenkontakte sowie der Implementierung der Systeme bei den Kunden) führte zwangsläufig dazu, daß die Unternehmensgründer die Marktnähe verloren. Dies führte aber auch dazu, daß sie sich für beim Anwender auftretende Probleme persönlich nicht mehr für zuständig hielten, es aber auch versäumten, darauf hinzuwirken und sich davon zu überzeugen, daß die Probleme zu deren Zufriedenheit bereinigt wurden. Als Folge dieser Entwicklung traten - mit zunehmender Tendenz - Verärgerungen bei den Kunden auf, mit der Forderung an die Unternehmer, doch bitte wieder persönlich für die reibungslose Ausräumung aufgetretener Probleme Sorge zu tragen. Dies empfand zumindest einer der Unternehmensgründer bei der Größe des Unternehmens als Zumutung. Es gab Diskussionen und Streitigkeiten über dieses Thema zwischen den Unternehmern, was

widerum den Mitarbeitern nicht verborgen blieb, die sich dann auch mehr um Neu-Installationen bemühten als aufgetretene Probleme bei "Alt-Anwendern" zu beseitigen

Bei der Transparenz des relativ kleinen Marktes, auf dem das Unternehmen tätig war, blieb dies potentiellen Neukunden nicht verborgen. Bei Besichtigungen bestehender Installationen wurden diese Defizite von den unzufriedenen Anwendern offen angesprochen. Obwohl die Konkurrenz noch immer keine qualitativ gleichwertigen Produkte zu bieten hatte, blieb das Unternehmen bei Ausschreibungen jetzt häufig "zweiter Sieger", mit der Folge, daß die Umsätze stark rückläufig waren und wegen unverändert hoher Kosten schnell Verluste eintraten. Da die Geschäftsführung sich nicht rechtzeitig auf notwendige Anpassungen einigen konnte, führte dies schließlich zum Konkurs des Unternehmens.

Diese negative Entwicklung war einige Zeit vor dem endgültigen "Aus" absehbar. Als nur still beteiligter Partner waren die Einflußmöglichkeiten der Beteiligungsgesellschaft zur Durchsetzung notwendiger Veränderungen begrenzt. Als es ihr schließlich gelang, auch den uneinsichtigen Mitgesellschafter zur - für einschneidende Maßnahmen notwendigen - Mitwirkung zu bewegen, war es für eine Rettung des Unternehmens zu spät.

#### **3.4.6. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmensgründern**

Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den dargestellten sechs Unternehmensgründungen sowie Erkenntnisse aus häufigen Gesprächen mit den Unternehmensgründern lassen sich - ohne den Anspruch auf Allgemeingültigkeit und Vollständigkeit erheben zu wollen - wie folgt zusammenfassen:

1. Alle Unternehmensgründer wählten haftungsbeschränkende Gesellschaftsformen, waren aber bereit, Kreditbürgschaften für ihre jungen Unternehmen zu übernehmen.
2. Alle Unternehmensgründer haben - nach reiflicher Überlegung und sorgfältiger Vorbereitung - alles "auf eine Karte" gesetzt, indem sie gut dotierte und sichere Angestelltenpositionen aufgaben und ihre gesamten Ersparnisse bzw. ihr gesamtes Vermögen - und durch Kreditbürgschaften auch darüber hinaus - in ihre jungen Unternehmen investierten.
3. Die Partner in den dargestellten Partnerschaftsgründungen gehörten einer Familie an oder kannten sich aus langjähriger Zusammenarbeit als Kollegen im Angestelltenverhältnis. Sie kannten damit bereits vor der Gründung die jeweiligen charakterlichen, persönlichen und fachlichen Qualitäten des bzw. der jeweils Mitbeteiligten, es bestand bereits ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis - eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmerische Partnerschaft. Wenn die dargestellten positiv verlaufenen partnerschaftlichen Unternehmensgründungen bereits in der Anlaufphase so erfolgreich waren, so war die Tatsache, daß diese Voraussetzungen hier voll zutrafen, offensichtlich mit ein "Schlüssel zum Erfolg".

4. Die Vorbereitung der partnerschaftlichen Unternehmensgründungen war professioneller, durchdachter, es bestanden detailliertere Planungen und klarere Vorstellungen über das Vorgehen als bei Einzelgründungen. Dies ist offensichtlich darauf zurückzuführen, daß zwischen den Partnern bereits im Vorfeld eine Abstimmung über wesentliche Detailfragen erfolgt ist.
5. Ein wichtiges Element im Entscheidungsprozeß, mit Partnern zu gründen, war die von der Partnerschaft erwartete fachliche Ergänzung und Erweiterung der beruflichen Erfahrung, die Arbeit im Team und die Vorstellung: "Wer in ein Unternehmen eigenes Geld investiert, fühlt sich - über seinen eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus - für das ganze Unternehmen mitverantwortlich". Dabei spielt es aus der Sicht der Beteiligten offenbar eine untergeordnete Rolle, in welcher Höhe die einzelnen Personen beteiligt sind. Wichtig ist in erster Linie, daß ein evtl. eintretender Verlust des eingebrachten Betrages für den Einzelnen schmerzhaft ist.
6. Die Partner brachten zum Teil sehr unterschiedliche theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen in die Partnerschaft ein. Dies wirkte sich auf die Entwicklung der Unternehmen, insbesondere in der Gründungsphase, offenbar vorteilhaft aus.
7. Trotz gleichhoher Kapitalbeteiligungen ist jeweils ein Partner, und zwar regelmäßig der Kaufmann, der dominierende, aktivere und konzeptionell vorausdenkende Kopf. Um seine Vorstellungen durchzusetzen und mögliche Konflikte auszuräumen, die sich in der Arbeitsbelastung und der Hektik des Tagesgeschäftes immer wieder ergeben, muß dieser seinen "Führungsanspruch" durch Überzeugungskraft und Führungsqualität immer wieder rechtfertigen. Er kann nicht einfach anordnen! Die Notwendigkeit zu überzeugen, ist bei den Partnerschaftsgründungen wesentlich stärker ausgeprägt als bei den Einzelgründungen.
8. Bei den partnerschaftlichen Unternehmensgründungen gestaltete sich die Finanzierung in der Gründungsphase einfacher als bei den Einzelgründungen, da einmal mehr Eigenkapital dargestellt werden konnte. Zum anderen aber halfen die schon wenige Jahre nach der Unternehmensgründung positiven cash-flows die Anlaufverluste der Vorjahre schneller zu kompensieren, als dies bei den Einzelgründungen möglich war.
9. Bei den Einzelgründungen konzentrierten sich alle das jeweilige Unternehmen betreffenden Fragen beim Unternehmer; er ist umfassend zuständig. Dies führte in beiden dargestellten Fällen zu einer an die Grenzen der Belastbarkeit reichenden überdurchschnittlich hohen personellen und zeitlichen Beanspruchung der Unternehmer, die ihnen über Jahre - und damit wesentlich länger als bei den Partnerschaftsgründungen - für persönliche und private Interessen keine Zeit ließen. Es führte auch in für die Unternehmensentwicklungen wichtigen Teilbereichen zu personellen Engpässen, solange keine Mitarbeiter zur Entlastung beitragen konnten. Trotz sonst für eine Unternehmensgründung positiver Voraussetzungen hat dies offensichtlich - insbesondere in der Anlaufphase - zu den anfangs eher zögerlichen Unternehmensentwicklungen beigetragen.

- 10 Die Einzelgründer bedurften und bedürfen einer intensiveren Unterstützung und Betreuung durch Dritte - auch durch den stillen Gesellschafter - und dies, da sie mehr technisch ausgerichtet sind, insbesondere in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie z.B. Rechnungswesen, Controlling und Marketing.
- 11 Bei den Einzelgründungen werden mitdenkende Mitarbeiter intensiver in konzeptionelle Überlegungen hinsichtlich Produkt-Gestaltung und -Entwicklung, des Marketing und des Vertriebes eingeschaltet als bei den partnerschaftlichen Gründungen. Wenn sich konzeptionell beteiligte Mitarbeiter beruflich veränderten, entstand immer eine Lücke, die nicht so leicht zu schließen war. In Unternehmerischen Partnerschaften dagegen bindet das gemeinsame Interesse am Unternehmenserfolg das bei den Partnern jeweils vorhandene Know-how an das Unternehmen und wirkt damit stabilisierend für den Unternehmenserfolg.
- 12 Von ihrem Selbstverständnis, ihrer ausgeprägten Vorstellung von Selbstständigkeit und autonomer Führung ihrer Unternehmen her erscheinen die beiden Einzelgründer für eine Unternehmerische Partnerschaft wenig geeignet. Die durch ihre Eigenständigkeit begründete überdurchschnittliche Belastung ist für sie eher tragbar als die Vorstellung der "Gewaltenteilung". Dies schließt nicht aus, daß sie externe Dritte oder auch Mitarbeiter in den Meinungsbildungsprozeß in den verschiedensten Unternehmensbereichen einbeziehen. Die endgültige Entscheidung behalten sie sich jedoch immer selbst vor.
13. Bei der gescheiterten Unternehmerischen Partnerschaft wirkte sich die paritätische Beteiligung beider Unternehmensgründer am Stammkapital nachteilig aus. Hätte hier die Beteiligungsgesellschaft ihr Engagement in stiller Form von einer gleichzeitigen Abtretung eines geringen Anteils am Stammkapital abhängig gemacht - was damals wahrscheinlich durchsetzbar gewesen wäre -, hätte sie mit dem einsichtigen Gesellschafter zusammen die Mehrheit und damit die Chance gehabt, das über Jahre so erfolgreiche Unternehmen durch eine Veränderung des Verhaltens gegenüber ihren Kunden und rechtzeitige Anpassungen im Kostengefüge vor einem Scheitern zu bewahren.  
Hier war eine der Voraussetzungen, die eine Unternehmerische Partnerschaft ausmachen, - zumindest in der Schlußphase - nicht gegeben, nämlich die gemeinsame Verfolgung unternehmerischer Ziele.

### 3.4.7. Schlußbetrachtung

Die Würdigung der Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmensgründern sowie der Beobachtungen und Gespräche zeigt, daß partnerschaftlich gegründete und geführte Unternehmen sich trotz der sonst für eine Unternehmensgründung nahezu einheitlich positiven Voraussetzungen in der Regel offenbar günstiger entwickeln und schneller am Markt durchsetzen als Einzelgründungen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß bei den dargestellten positiv verlaufenen Unternehmensgründungen die Zusammenarbeit der Partner funktionierte und hier offenbar vornehmlich die Faktoren wirksam wurden, die eine erfolgreiche Partnerschaft ausmachen. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht

zwingend harmonisch verlaufen muß. Dies beweist nicht zuletzt die gescheiterte Unternehmerische Partnerschaft. Solange sich das Verhalten beider Unternehmensgründer ausschließlich am gemeinsamen Interesse einer erfolgreichen Unternehmensführung orientierte, verlief auch hier die Entwicklung positiv. Existenzielle Probleme ergaben sich erst, als ein Partner sich vernünftigen notwendigen Entscheidungen aus Gründen widersetzte, die nicht am Unternehmensinteresse orientiert waren.

Für eine allgemein gültige Aussage ist der Kreis der hier beobachteten Unternehmen jedoch zu klein. Es wird sicher interessant sein, zukünftig festzustellen, ob die hier dargestellten Wahrnehmungen aus der Praxis und aus der betreuenden Zusammenarbeit mit nur wenigen existenzgründungsnahen Unternehmen durch breiter angelegte Untersuchungen ihre Bestätigung finden werden.

### **3.5. Die unternehmerische Partnerschaft zwischen Gründer und Bank**

**Eberhard Chr. Brähler, Petra Deutscher**

- 3.5.1. Die Verantwortung eines Gründers
- 3.5.2 Die Verantwortung der Bank
- 3.5.3. Gründer und Bank - eine partnerschaftliche Zusammenarbeit
- 3.5.4. Das ideale Gründerprofil
  - 3.5.4.1. Die überzeugende Unternehmerpersönlichkeit
  - 3.5.4.2. Die erfolversprechende Idee
  - 3.5.4.3. Das tragfähige Unternehmenskonzept
  - 3.5.4.4. Die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens
- 3.5.5. Das Risikomanagement bei Unternehmensgründungen
- 3.5.6. Der Nutzen Unternehmerischer Partnerschaften

### 3.5.1. Die Verantwortung eines Gründers

Die Entscheidung, Unternehmer zu werden, bedeutet Selbstverwirklichung, die eigene Zukunft gestalten, Einkommen und Lebensstandard sichern und ausbauen. Ein Unternehmer trägt aber nicht nur Verantwortung für sich selbst, sondern in besonderer Weise auch für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neue Unternehmer mit Elan und vielversprechenden Ideen beleben den Wettbewerb, stärken unsere marktwirtschaftliche Ordnung, schaffen Arbeitsplätze und leisten damit einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft.

Sich beraten zu lassen ist ein intelligenter Weg, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren und um Fehlentscheidungen und unnötige Kosten zu vermeiden. Denn Unkenntnis und Unsicherheit in den mit einer Unternehmensgründung verbundenen Fragen führen oft sehr schnell zu erheblichen Schwierigkeiten bis hin zum Mißerfolg.

Wie wichtig eine umfassende Planung und hinreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse gerade bei anfänglichem Erfolg und schnellem Wachstum sind, zeigen Faktoren, die neue Unternehmen innerhalb weniger Jahre zum Aufgeben zwingen können:

- Nichtbeachtung der Finanzierungsregeln
- Mangelhafte Umsatz- und Ertragsplanung
- Fehlerhafte Produkt- und Absatzpolitik
- Ungeeignete Organisationsstruktur

Nur derjenige, der sich eingehend auf seine Aufgaben als zukünftiger Unternehmer vorbereitet und sein Vorhaben gründlich plant, wird den riskanten Sprung in die Selbstständigkeit auch mit guten Erfolgchancen bestehen

### 3.5.2. Die Verantwortung der Bank

Damit letztlich qualifizierte und überlebensfähige Unternehmensgründungen zum Zuge kommen, betrachten es die Banken als Verpflichtung, den zukünftigen Unternehmern ihr spezifisches Wissen und ihre vielfältigen Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. Falls die Bank empfiehlt, das Unternehmenskonzept nochmals zu überdenken oder sie den Finanzierungsvorstellungen nicht uneingeschränkt folgt, tut sie es dem Gründer gegenüber aus Verantwortung und Respekt. Wenn der Bank ein Konzept nicht schlüssig erscheint, ist es sogar ihre Pflicht, nein zu sagen.

Die Begleitung von Existenzgründungsvorhaben hat für viele Banken einen hohen Stellenwert, da damit langfristig betrachtet die Absicherung des mittelständischen Kundenbestandes gewährleistet wird.

Durch entsprechende Auswahlkriterien wird sichergestellt, daß diejenigen Unternehmensgründer zur Bank finden, deren Vorhaben auf Sicht Wachstum und eine angemessene Rentabilität erwarten lassen. Die Beratung von Existenzgründern ist zeitaufwendig und setzt entsprechend ausgebildete Mitarbeiter voraus. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten läßt sich der Aufwand rechtfertigen, wenn die Vorleistungen in einem vernünftigen Verhältnis zu dem zu erwartenden Geschäftsumfang stehen.

Die Geschäftspolitik der Bank muß so ausgestaltet sein, daß berechtigten Erwartungen des Kunden entsprochen werden kann. Dazu gehört eine Betreuungskonzeption, die neben der strategischen Zielrichtung auch ein Anforderungsprofil für die eingesetzten Firmenkundenbetreuer enthält.

Neben effektiven Instrumenten des bankinternen Risikomanagements müssen auch solche für die externe Gründungsberatung vorhanden sein.

### **3.5.3. Gründer und Bank - eine partnerschaftliche Zusammenarbeit**

Unternehmerische Partnerschaften entstehen nicht nur im engeren Sinne zwischen den Beteiligten von Mehr-Personen-Gründungen, sondern auch zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld. Partnerschaften sind für jeden Beteiligten nicht uneigennützig zu sehen, sondern dienen durchaus einem Selbstzweck. Wenn beispielsweise die Dresdner Bank Anfang der 80er Jahre ihr Angebot an Unternehmensgründer verfeinert und systematisiert hat, dann lag dieser Geschäftspolitik die Erkenntnis zugrunde, daß Jungunternehmer insbesondere dann eine Chance haben, wenn sie sich auf verlässliche Partner stützen können. Eine Partnerschaft schließt dabei immer umfassende Beratung und vor allem auch konstruktive Kritik ein.

Beratung muß angeboten aber auch entgegengenommen werden lange vor der Unternehmensgründung und ist in anderer Qualität dann auch Gegenstand im Alltagsleben des Unternehmens. Im ersten Schritt wird die Partnerschaft angeboten, um den zukünftigen Unternehmer, der meist euphorisch getragen ist von seiner - auf spezifischem Wissen basierenden - Idee, für die Vielfalt der zur Lösung anstehenden Aufgaben zu sensibilisieren.

Strategien für das neue Unternehmen müssen auf unterschiedlichen Feldern, die zum Beispiel in Checklisten und Beratungsunterlagen enthalten sind, entworfen und überprüft werden. Losgelöst von branchenbezogenen Eigenheiten kann und darf es keine einseitige Schwerpunktbildung, zum Beispiel Technik, Vertrieb oder Finanzierung, geben, sondern jedes Feld ist nahezu gleichgewichtig zu bearbeiten. Schon aus diesem Postulat wird ersichtlich, daß ein Einzelkämpfer allein wohl nur in den seltensten Fällen über das notwendige Know-

how verfügt. Selbstverständlich kann auch eine Bank für sich nicht allumfassendes Wissen in Anspruch nehmen. Daher gilt das Bestreben, jeweils einen Beraterpool zu formieren, in dem technischer, kaufmännischer und juristischer Sachverstand ausgewogen vertreten sind. Es ist naheliegend, daß bei einer derart verstandenen Partnerschaft zuallererst von sämtlichen Beteiligten Zeit investiert werden muß. Jede Investition sollte rentabel sein, daher wird sich die Bank auf aussichtsreiche Unternehmensideen konzentrieren und gewisse Branchen bevorzugen. Dies schließt besagte Kritik im Sinne des Abratens von einem Vorhaben bei auf absehbarer Zeit nicht mehr lebensfähigen Branchen ein.

Nach der Beratungs- bzw. Sensibilisierungsphase im Rahmen eines ersten Orientierungsgespächs folgt dann die konkrete Unterstützung bei der Umsetzung der Unternehmenskonzeption. In dieser zweiten Phase trifft die Bank meist nur noch Partner an, die Phase eins "überlebt" haben, das heißt, die willens waren, partnerschaftliche Kritik positiv umzusetzen. Für das Gelingen des Vorhabens kommt es also bereits im Vorfeld sehr stark auf Eigenschaften des Gründers an, die unternehmerische Verantwortung, Kooperationsbereitschaft und Führungskraft dokumentieren. Unmittelbar vor dem Realisierungszeitpunkt des Vorhabens konzentriert sich die Beratung der Bank dann naturgemäß auf alle Aspekte der Finanzierung, der Liquiditäts- und Rentabilitätssicherung. Sie wird nach ihrem Selbstverständnis nicht nur die benötigten Kreditarten in der erforderlichen Laufzeitstruktur, sondern auch gewisse Instrumente für die Unternehmensführung anbieten. Die Finanzierung ist sicherlich der sensibelste Bereich in der Unternehmenskonzeption und bedarf daher zwingend einer partnerschaftlichen, ja freundschaftlichen Behandlung.

In der Anlaufphase wie auch in späteren Lebensphasen des Unternehmens sollte ein Wissensaustausch mit geeigneten Partnern sichergestellt sein, wobei die Fachkompetenz der Bank einen spürbaren Beitrag zur Managementinformation darstellt. Dieses Bank-Know-how wird unter anderem transferiert durch Brancheninformationen und Fachpublikationen, aber auch durch eine individuelle Beratung über die originäre Geschäftsabwicklung hinaus bei der Wahrnehmung von Pflichten in Beiräten. Beiräte haben sich auch dort, wo keine gesetzliche Verpflichtung besteht, für Unternehmer als besonders tragfähige Plattform zur Generierung und Überprüfung von Entscheidungen bewährt. Sie sind immer dann angezeigt, wenn Fachkompetenz über den Kreis von Gesellschaftern und/oder Stabsabteilungen hinaus in Anspruch genommen werden soll.

### **3.5.4. Das ideale Gründerprofil**

#### **3.5.4.1. Die überzeugende Unternehmerpersönlichkeit**

Tragendes Element einer Unternehmensgründung ist die Persönlichkeit des Initiators. Er muß seine Stärken und Schwächen kennen, über betriebswirtschaftlichen Sachverstand verfügen und wirtschaftliche Zusammenhänge überblicken. Als Selbstverständlichkeit muß vorausgesetzt werden, daß er über seine Branche bestens informiert ist.

Tatkraft, Kontaktfreude oder Fachwissen allein bieten noch keine Garantie für einen erfolgreichen Unternehmensaufbau. Wesentlich ist die unternehmerische Einstellung, und hier insbesondere die Bereitschaft, Führungsaufgaben und damit Risiko zu übernehmen. Wichtige Eigenschaften sind daneben die Leistungskraft, zum Beispiel Belastbarkeit, sowie die Fähigkeit, Streß und Krisensituationen zu managen. Darüber hinaus muß der erfolgreiche Unternehmer motivieren und überzeugen, kontrollieren und delegieren können und schon häufiger ein Gespür für Kommendes bewiesen haben.

Genauso bedeutungsvoll wie die persönlichen Eigenschaften sind die Motive, die hinter einer Unternehmensgründung stehen. Es muß daher die Bereitschaft vorhanden sein, die wichtigsten Argumente, die für sowie gegen das Vorhaben sprechen, offen zu diskutieren.

#### **3.5.4.2. Die erfolversprechende Idee**

Der motivierte Unternehmensgründer muß seine Ideen neutral und objektiv darlegen können. Sein Projekt muß einer fachkundigen Prüfung durch Dritte standhalten. Hierzu bedarf es zunächst seiner präzisen Analyse, die neben der Definition den aktuellen Entwicklungsstand, einen Konkurrenzvergleich sowie die Ermittlung des Zukunftspotentials erfaßt. Noch verbleibende Entwicklungsarbeiten müssen quantifizierbar sein.

Der Unternehmensgründer muß von der Qualität seines Vorhabens überzeugt sein, wenn er es mit Erfolg realisieren will. Ob sich jedoch eine Unternehmenskonzeption am Markt durchsetzen kann, hängt neben seinen Planungen auch von zahlreichen externen Faktoren ab. Da letztlich praktische Realisierbarkeit und die Reaktion des Marktes ausschlaggebend sind, bedarf es durch den Gründer einer genauen Untersuchung der allgemeinen Marktdata, wie Reifephase des Marktes, Höhe der Umsätze, Ertragssituation usw. sowie der Marktstruktur, u. a. mit Anzahl der Wettbewerber, Preispolitik und der Vertriebswege. Daneben sollten die Entwicklungstrends und Marktprognosen sowie insbesondere die Risikofaktoren realistisch aufgezeigt werden.

Je weiter der Unternehmer bei der Bearbeitung bzw. Lösung der aufgeworfenen Fragen fortschreitet, desto zuversichtlicher kann er an der Realisierung seines Konzeptes weiterarbeiten. Eventuell sind aber Informationsdefizite, Schwachstellen oder Widersprüche deutlich geworden.

Ausgangspunkt von kreativen Prozessen sind offene Fragen und Probleme, die der Unternehmer möglichst eindeutig und operational formulieren muß. So lassen sich die Kräfte am besten auf die Problemlösung konzentrieren. Vorauszusetzen ist die Bereitschaft, alle - auf den ersten Blick vielleicht sogar unsinnig wirkende - Vorschläge intensiv zu prüfen. Ein umsichtiger Unternehmer wird mit einer konstruktiven Unzufriedenheit arbeiten, indem er auch akzeptierte Problemlösungen als vorläufig ansieht.

Schnell wachsende und sich verändernde Märkte und zunehmende Komplexität innerhalb einzelner Technologiebereiche stellen hohe Anforderungen an das Informationsmanagement eines Unternehmens. Deshalb muß ein Unternehmensgründer die Voraussetzungen schaffen, möglichst alle für sein Vorhaben bedeutsamen Informationen zu erhalten. Da es immer darum geht, sich auf dem Markt durchzusetzen, müssen Entwicklungstrends und kommende Bedürfnisse - auch wenn das wirtschaftliche Umfeld sie noch nicht wahrgenommen hat - frühzeitig erkannt werden.

Der wirtschaftliche Wert von Entwicklungs- und Forschungsarbeiten darf nicht durch die unautorisierte Nutzung Dritter verloren gehen. Bereits vor Unternehmensgründung muß daher für die entsprechenden gewerblichen Schutzrechte gesorgt sein.

#### 3.5.4.3. Das tragfähige Unternehmenskonzept

Sämtliche in der Planungs- und Vorbereitungsphase getätigten Überlegungen müssen vom Gründer in einem vollständigen Unternehmensexposé zusammengefaßt sein. Das Vorhaben sollte so dargestellt werden, daß auch Dritte die Ansichten verstehen. Aus Sicht einer Bank hat eine Gründung nur dann eine Erfolgsperspektive, wenn sowohl die marktbedingten als auch die betriebsinternen Einflußfaktoren ausgewertet sind und ausführlich Eingang in die in sich schlüssige Unternehmensplanung gefunden haben

Bei der Wahl der Rechtsform handelt es sich um eine unternehmerische Entscheidung, die sich langfristig auf die rechtliche und steuerliche Behandlung des Unternehmens auswirkt. Der Unternehmer muß daher die Unternehmensziele, den Geschäftszweck und die Entwicklungsperspektiven seines Vorhabens in den Mittelpunkt seiner Überlegungen gestellt haben. Es ist eine dem Unternehmenszweck und -ziel angemessene und somit auch kostengünstige Rechtsform zu wählen, entscheidend ist auch die Einsicht, daß eine Haftungsbegrenzung gegenüber finanzierenden Instituten üblicherweise nicht gefordert werden kann. Wesentliche Punkte bei der Entscheidung über die Rechtsform, die auch im Unternehmensexposé herausgestellt werden sollten, sind u. a. Beteiligungsverhältnis, Mitsprachebefugnis, Geschäftsführungsrecht und Haftungsumfang. Wird das Unternehmen mit Partnern gegründet, sollte ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag abgeschlossen sein, selbst wenn die Schriftform nicht vorgeschrieben ist

Unabhängig von der Rechtsform wird ein aufgeschlossener Gründer seinem Unternehmen ab einer gewissen Größe einen Beirat zuordnen. In dieses - vielfach auch ehrenamtlich tätige - Gremium sollten externe Fachleute aus unterschiedlichen betrieblichen Funktionsbereichen berufen werden, um eine Beratung bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen sicherzustellen.

Eine frühzeitige Nachfolgeregelung zum Schutz vor einer Gefährdung des Unternehmens durch Ausfall der Führung ist grundsätzlich angezeigt.

Die Entwicklung eines jungen Unternehmens kann durch die Wahl des Standortes auf lange Zeit nachhaltig beeinflusst werden. Ein Gründer wird genau zu bedenken haben, ob seine Betriebsstätte sinnvollerweise in einem Industrie-, Gewerbe- oder Mischgebiet bzw. in der Innenstadt oder am Stadtrand anzusiedeln ist.

Neben der Zweckmäßigkeit der Lage sollten eventuelle Nutzungsbeschränkungen, die Verkehrsanbindung und -erschließung sowie Grundstückskosten (Miete/Kauf) berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist der Standort branchenspezifisch auch hinsichtlich des Nachfrage- und Kaufkraftpotentials sowie hinsichtlich der Konkurrenzsituation zu überprüfen.

Ein Marketingkonzept muß mit Sorgfalt und Sachverstand ausgearbeitet sein. Dabei spielt zunächst die Preispolitik eine wichtige Rolle. Insbesondere bei einem der Konkurrenz weitgehend ähnlichen Angebot wird der Gründer durch attraktive Zusatzleistungen Kaufentscheidungen entsprechend beeinflussen wollen. Neben Qualität wird er im Rahmen der Produktpolitik auch die Ausstattung, Formgebung und Verpackung beachten. Allerdings ist gelegentlich nicht allein der (niedrigere) Preis oder die (hohe) Qualität ausschlaggebend, sondern - bei einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis - die sofortige Verfügbarkeit des Angebots. Da jeder Vertriebsweg unterschiedlich hohe Kosten verursacht, ist genauestens zu prüfen, ob Direktverkauf, Einschaltung des Zwischenhandels, Facheinzelhandel oder der Aufbau eines Außendienstes das Richtige ist. Die Art des Vertriebsweges sollte danach ausgewählt werden, wie die potentiellen Kunden optimal zu erreichen sind.

Der Bekanntheitsgrad und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des zukünftigen Unternehmens läßt sich durch eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und gezielte Werbemaßnahmen steigern. Mit effizienter Kommunikationspolitik gilt es, ein langfristig positives Image des Unternehmens aufzubauen. Der Unternehmer wird die Öffentlichkeit über die Unternehmensgründung und danach über die Entwicklung des Unternehmens sowie über besondere Aktionen aktuell unterrichten. Mit dem Einsatz geeigneter Werbeträger sollte es gelingen, Verkaufserfolge abzusichern.

Das Unternehmenskonzept hat auch Aussagen zum Beschaffungsmanagement zu beinhalten. Der Einkauf und die Lagerhaltung von Werkstoffen, Materialien und Waren können Risiken enthalten, die den Erfolg eines jungen Unternehmens gefährden. Der vorsichtige Gründer wird die Vorratshaltung gut durchorganisieren, damit die erforderlichen Mengen an Gütern in bestimmter Qualität termingerecht verfügbar sind. Fehlmengen, mangelhafte Qualität und zeitliche Verzögerungen können zu finanziellen Einbußen und zu einem Imageverlust des Unternehmens führen. Es muß beim Aufbau eines Vorratslagers auch daran gedacht sein, daß der unternehmerische Gestaltungsspielraum durch Kapitalbindung in den Vorräten und durch Zinsaufwendungen beeinflusst wird. Zusätzlich zu den Kosten für Einkauf und Lagerhaltung trägt der Unternehmer das Risiko, daß die beschafften Güter verderben oder modisch/technisch veralten.

Die Wirtschaftlichkeit von Sachinvestitionen muß durch Vergleich der zu erbringenden Leistungen und der entstehenden Kosten abgesichert sein.

Auch wenn das Unternehmen zunächst ohne Mitarbeiter geführt wird, sollte im Rahmen des Beschaffungsmanagements Vorsorge getroffen sein, daß jederzeit Mitarbeiter eingestellt werden können. Ein Unternehmer ist mit den Grundsätzen der Arbeitsteilung und der Delegation von Verantwortung vertraut und hat sich mit den tarifvertraglichen und arbeitsrechtlichen Bestimmungen befaßt. Vor Einstellung von Mitarbeitern sind die Qualifikationsanforderungen an das Personal und der Inhalt des Arbeitsvertrages rechtzeitig festzulegen.

Die finanzielle Absicherung des Betriebes bleibt stets eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Der zukünftige Erfolg wird wesentlich durch ein Finanzierungskonzept bestimmt, das in sich schlüssig ist.

Aus den Beschaffungsplänen für Investitionen, Personal und Waren/Rohstoffe wird der gesamte Kapitalbedarf für das betriebliche Anlage- und Umlaufvermögen ersichtlich. Dabei sind auch die einmalig anfallenden Gründungs- und Anlaufkosten berücksichtigt, also unter anderem Ausgaben für Beratungshonorare, Eröffnungswerbung, Geschäftsvordrucke, privaten Lebensunterhalt und persönliche Verpflichtungen sowie die Vorfinanzierung der betrieblichen Kosten bis zum ersten Geldeingang aus dem Umsatz.

Der langfristige Kapitalbedarf ergibt sich aus Anschaffungen, die dem Unternehmen längerfristig dienen. Das eingesetzte Kapital fließt erst über mehrere Jahre durch verdiente Abschreibungen zurück. Der kurzfristige Kapitalbedarf resultiert im wesentlichen aus der Finanzierung von Vorräten und Außenständen, die sich rasch umschlagen sollten.

Zur Finanzierung ist zunächst Eigenkapital einzusetzen, üblicherweise jedoch zusätzlich Fremdkapital. Der Gründer wird bestrebt sein, den Eigenkapitalanteil an der Gesamtfinanzierung nicht zu gering zu halten, um sein Unternehmen vor konjunkturellen Krisen zu schützen. Er wird daher in seine Überlegungen immer die Möglichkeit einbeziehen, die Eigenkapitalbasis durch Aufnahme von Gesellschaftern zu verbreitern. Als geeignete Gesellschafter kommen auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften in Frage, die für eine befristete Zeit Eigenkapital bereitstellen.

Fremdkapital muß fristenkongruent aufgenommen werden, was vor allem bedeutet, daß langfristiger Kapitalbedarf zum Erhalt der jederzeitigen Liquidität nicht kurzfristig finanziert sein darf. Die Quellen für langfristiges Fremdkapital sind u. a. die öffentliche Hand, Freunde und Verwandte sowie Banken. Kurzfristiges Fremdkapital kann u. a. von Kunden, Lieferanten und Banken zur Verfügung gestellt werden. Zum Mindern von Finanzierungskosten sollten immer alle verfügbaren öffentlichen Fördermittel vorrangig eingesetzt werden.

Der Initiator eines Unternehmens wird sein Gesamtkonzept immer in einem Exposé schriftlich niedergelegt haben. Er ist dann in der Lage, übersehene Details, die den späteren Erfolg des Unternehmens schmälern oder gar zum Mißerfolg führen können, zu eliminieren. Im allgemeinen empfiehlt sich eine detaillierte Gliederung, wobei nachfolgende Stichworte eine Orientierung sein können:

1 Projekt	9. Produktion
- Unternehmensbezeichnung	- Produktions- und Arbeitsverfahren
- Branche	- Maschinelle Ausstattung (Folgeinvestitionen)
- Standort	- Produktionsauflagen/Umweltschutz
2 Persönliche Daten	- Kooperation/Vergabe an Externe
- Name	10. Beschaffung
- Alter	- Rohstoffe/Waren/Material
- Anschrift	- Abhängigkeit von Lieferanten
- Telefon	- Abnahmeverträge
3 Persönliche Qualifikation	- Energieversorgung
- Ausbildung	- Entsorgung/Recycling
- Berufliche Erfahrung	- Personal (Anzahl, Qualifikation, Verfügbarkeit)
- Motivation zur Unternehmensgründung	11. Betriebsstätte
4 Rechtsform	- Kauf/Miete
- Beteiligungsverhältnis	- Zweckmäßigkeit des Standortes
- Stimmrecht	- Nutzungsbeschränkungen am Standort
5 Organisation	- Betriebliche Nutzfläche/Parkplätze
- Betriebsführung (Funktionen, Kompetenzen)	- Verkehrserschließung/-anbindung
- Aufbauorganisation	12. Finanzierungskonzept
- Ablauforganisation	- Kapitalbedarf
6 Rechnungswesen	- Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung
- Buchführung	- Liquiditätsplan
- Kostenrechnung (Betriebsabrechnung, Preiskalkulation, Deckungsbeitragsrechnung)	13. Zeitplan
- Controlling	- Informationsbeschaffung/Beratung
7 Produkt-/Dienstleistungsprogramm	- Lieferanten-/Kundenkontakte
- Leistungsbeschreibung	- Behördliche Formalitäten
- Stand der Technik	- Grundstückserwerb
- Entwicklungsplanung	- Maschinelle Ausstattung
- Produktvorteil gegenüber Konkurrenz	- Betriebsausstattung
- Patente	- Materialbeschaffung
- Erworbene Lizenzen	- Personalbeschaffung
8 Marketing	- Finanzierung
- Marktanalyse	- Versicherungen
- Kundenzielgruppe	- Betriebs-/Geschäftseröffnung
- Nachfragepotential (Inland - Ausland)	14. Ergänzende Unterlagen
- Marktanteil konkurrierender Unternehmen und Produkte	- Gesellschaftsvertrag
- Branchenentwicklung/Preisfindung	- Grundstückskaufvertrag/Mietvertrag
- Absatzwege	- Handelsregisterauszug
- Kundendienst	- Bei Übernahme eines bestehenden Unternehmens:
- Werbung	Jahresabschlüsse
- Umweltaspekte	historischer Abriß
	- Konzession/Zulassung/sonstige behördliche Genehmigungen
	- Namen/Anschriften der Rechts-, Steuer- und Unternehmensberater

Das Konzept soll einen umfassenden Überblick über die Stärken und Schwächen des Gründungsvorhabens geben. Was dem Unternehmer hilft, aus einer Gründungsidee eine tragfähige Existenzgrundlage zu erkennen, wird auch externen Beratern gerecht, ebenso den Banken, die in der Regel einen nicht unwesentlichen Anteil der Finanzierungsmittel zur Realisierung eines Vorhabens zur Verfügung stellen.

#### 3.5.4.4. Die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens

Ein wesentliches Unternehmensziel ist, die eigene Marktposition gegenüber den Mitbewerbern zu stärken oder zumindest zu halten. Dieses Ziel erreicht der Gründer nur, wenn Rentabilität und Liquidität jederzeit gesichert sind

Auf die Kosten- und Erlösstruktur eines Unternehmens und somit auf dessen Rentabilität nehmen die innerbetrieblichen Faktoren und das wirtschaftliche Umfeld Einfluß. Das Nachfrageverhalten einzelner Abnehmerkreise wird beispielsweise durch das Lohn- und Gehaltsniveau, die Inflationsrate oder die Zinshöhe bestimmt. Bedarfsverschiebungen können durch Änderung der Rohstoffpreise oder der Wechselkursparitäten eintreten, aber auch in der Entwicklung technischer Neuerungen und dem ethischen Wertewandel begründet sein.

Solche Entwicklungstendenzen frühzeitig zu erkennen, ist für einen Unternehmer im Hinblick auf den starken nationalen und internationalen Wettbewerb wichtig. Denn die in einigen Branchen oft vorhandene hohe Kapitalbindung im Anlagevermögen macht es für Gründer und junge Unternehmen schwer, sich schnell auf den Wandel der Märkte einzustellen. Auf bereits vollzogene Marktänderungen nur zu reagieren bringt aber fast immer Umsatzeinbußen und Verluste mit sich. Zudem können zu spät eingeleitete Anpassungsmaßnahmen durch eine rasch fortschreitende (technische) Entwicklung überholt sein, bevor sie sich amortisiert haben.

Der Unternehmensgründer trifft demnach strategische Entscheidungen, die sich längerfristig auf den Erfolg seines Betriebes auswirken werden. Zu denken ist hierbei vor allem an:

- Investitionen in das Anlagevermögen (Erweiterungs-, Ersatz- oder Rationalisierungsvorhaben),
- Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen,
- Spezialisierung auf bestimmte Produkte/Produktgruppen,
- Erweiterung der Produktangebote,
- Sortimentsbereinigung,
- Erschließung neuer (zusätzlicher) Abnehmerkreise,
- Personalpolitische Maßnahmen (Neueinstellungen, Aus- und Fortbildung, Freisetzungen),
- Entwicklung neuer Produkte/Weiterentwicklung bestehender Produkte,
- Aufnahme neuer Gesellschafter/Ausscheiden bisheriger Gesellschafter.

Die finanziellen Auswirkungen geplanter Vorhaben auf das Unternehmen müssen zu einem Zeitpunkt bekannt sein, bevor sich die Entscheidungen in Gewinnen oder Verlusten ausdrücken können. Nur dann besteht die Möglichkeit, die Strategien ohne unerwünschte Begleiterscheinungen noch zu ändern. Durch ein systematisches Planen der angestrebten Unternehmensentwicklung werden die Entscheidungen sicherer.

Wenn unerwartete Ereignisse, wie beispielweise Konkurs eines wichtigen Abnehmers oder Lieferanten, Umsätze, die sich nicht in dem erwarteten Umfang realisieren ließen, oder Kostensteigerungen unmittelbar durch Plankorrekturen berücksichtigt werden, fällt es leicht, rechtzeitig die richtigen Maßnahmen zu treffen.

Alternative Entscheidungen können sich unterschiedlich auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirken. Die Antwort auf die Frage, welche Entscheidung die richtige ist, wird gefunden, indem die finanziellen Konsequenzen der denkbaren Entscheidungsvarianten durchgerechnet werden.

Es ist wichtig, das optimale Ergebnis nicht nur unter realistischen sondern auch unter pessimistischen Annahmen zu prüfen.

Die Planungen basieren auf Annahmen. Diesen Sollwerten sind regelmäßig die eingetroffenen Istwerte gegenüberzustellen. Durch nicht vorhergesehene interne und externe Einflüsse werden beide Zahlenwerte immer voneinander abweichen. Gerade dadurch ist eine Planung für die Unternehmenssteuerung so wichtig.

Die Ursachen für Abweichungen müssen immer analysiert werden und dabei muß beachtet werden, daß die negative Entwicklung in einem Teilbereich nicht durch eine positive in einem anderen Unternehmensbereich unbemerkt ausgeglichen wird. Das Ergebnis der Analyse kann dazu führen, daß die bisherige Strategie überdacht und neue Ziele formuliert werden müssen.

Längerfristige Planungen umfassen üblicherweise einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Weiter in die Zukunft reichende Plandaten sind schwieriger festzulegen, dienen aber einer Trendbestimmung.

Der Unternehmer muß zunächst Einzelpläne für die betrieblichen Funktionsbereiche Absatz, Produktion und Beschaffung erstellen.

Der Absatzplan ist von den Erwartungen geprägt, welche Verkaufsmöglichkeiten in den nächsten Jahren bestehen. Es werden daher Annahmen über Absatzmengen und Preise der Umsatzträger für mehrere Jahre getroffen, differenziert nach Produkten, Kundenzielgruppen und erwartetem Nachfrageverhalten. Danach sind die Vertriebskosten (Außendienst, Transportkosten, Verpackung) zu ermitteln sowie die verkaufsfördernden Maßnahmen und deren Kosten, wie Öffentlichkeitsarbeit/Werbung, festzulegen.

Anhand des geplanten Absatzvolumens erstellen Fertigungsunternehmen ihren Produktionsplan; Handelsunternehmen leiten direkt ihren Beschaffungsplan daraus ab.

Im Produktionsplan wird festgelegt, mit welchen Fertigungstechniken und Kapazitäten die Leistungen während der Planperiode hergestellt werden sollen, um eine rationelle Fertigung sicherzustellen. Damit steht auch fest, welche Ausgaben im Beschaffungsplan und besonders im Investitionsplan zu berücksichtigen sind.

Im Beschaffungsplan werden Mengen, Preise, Qualitäten und Termine für den Einkauf benötigter Waren/Rohstoffe entsprechend dem Produktionsplan oder bei Handelsunternehmen entsprechend der geplanten Absatzmenge bestimmt. Besonderes Augenmerk verdient das Beschaffungsrisiko auf den Rohstoff- und Energiemärkten, dem beispielsweise mit langfristigen Abnahmeverträgen unter Berücksichtigung von Menge und Preis begegnet werden kann. Wenn gegenläufig eine günstigere Preisentwicklung eintritt, können sich solche Vereinbarungen aber auch als nachteilig erweisen.

In einem Personalplan als Bestandteil des Beschaffungsplans werden der Personalbedarf sowie die qualitativen Personalanforderungen bestimmt.

Im Investitionsplan, einer wesentlichen Komponente des Beschaffungsplans, werden alle Anschaffungen im Sach- und Finanzanlagevermögen zusammengefaßt. Investitionsmaßnahmen führen häufig zu wesentlichen Veränderungen der Finanzstruktur. Es ist daher sehr wichtig, die Investitionsausgaben in der Planung genau zu erfassen und deren Auswirkungen auf die Unternehmensrentabilität zu prüfen.

In den genannten Teilplänen werden die Erwartungen zu Preisen und Mengen sowie zu Kosten und Erlösen eingebracht. Die Rentabilität eines Unternehmens läßt sich optimal sichern und steuern, wenn jetzt alle Einzelpläne in einem Finanzplan (Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Plan-Bilanz) zusammengefaßt werden.

Die Auswertung des Finanzplans wird durch das Ermitteln von betriebs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen erleichtert. Das erhöht gleichzeitig die Entscheidungssicherheit und spart Zeit bei vergleichenden Betrachtungen.

Wenn anhand des Finanzplans festgestellt wird, daß die Ertragskraft des Unternehmens über mehrere Jahre gesichert ist, können die in Erwägung gezogenen Entscheidungen realisiert werden. Entspricht die Rentabilität jedoch nicht den Vorstellungen, sind alle Einzelpläne auf die Komponenten hin zu untersuchen, die zu dem unbefriedigenden Ergebnis führten. Gegebenenfalls können Planänderungen, wie beispielsweise das zeitliche Vorziehen oder Verschieben von Investitionen, zu günstigeren Ergebnissen führen. Läßt sich trotz Plananpassung keine Verbesserung der Unternehmensrentabilität erreichen, sollte von der Unternehmensgründung Abstand genommen werden.

Zur wirtschaftlich effizienten Unternehmenssteuerung ist jedoch nicht allein die Rentabilität entscheidend, die jederzeitige Liquidität während eines Planjahres muß sichergestellt sein.

Die Ergebnisse des mehrjährigen Finanzplans beziehen sich aber immer nur auf die finanzielle Situation am Ende der jeweiligen Planperiode. Liquiditätsengpässe oder -überschüsse innerhalb eines Planjahres werden nicht sichtbar. Solche Informationen kann nur eine unterjährige Einnahme-/Ausgabeplanung liefern.

Selbst rentable Unternehmen können - wie Beispiele aus der Praxis zeigen - in Zahlungsschwierigkeiten kommen

Als Unternehmer sollte man wissen, wann und in welcher Höhe Geldbewegungen zu erwarten sind. Durch Aufstellung eines monatlichen Liquiditätsplans erkennt man, ob sich Zahlungseingänge und Zahlungsverpflichtungen ausgleichen oder ob es - wie normalerweise üblich - Überschüsse oder Unterdeckungen gibt. Diese sollten vermieden werden, denn unvorhergesehene Liquiditätsüberschüsse können nicht optimal verzinst angelegt werden, und unnötige Kreditinanspruchnahmen verursachen zusätzliche Finanzierungskosten.

Durch den Soll-Ist-Vergleich soll der Unternehmer die nicht vorhersehbaren (internen oder externen) Einflüsse auf sein Unternehmen erkennen. Deutliche Abweichungen können immer erste Warnsignale sein.

Bei den Ursachen kann es sich um eine zeitliche Verschiebung der erwarteten Einnahmen und/oder der geplanten Ausgaben handeln. Abweichungen können sich durch Störungen im Betriebsablauf ergeben, aber auch durch Einflüsse von außen, etwa einer Erhöhung der Beschaffungspreise, veränderter Nachfrage oder Forderungsausfällen. Für das Bewerten der Ursachen ist wichtig, ob es sich um einmalige oder um wiederkehrende Abweichungen handelt.

Häufig genügen Maßnahmen zum Steigern der Einnahmen und Senken der Ausgaben, um die Zahlungsfähigkeit zu sichern, ohne zusätzliche Fremdmittel aufnehmen zu müssen. Der verantwortungsvolle Unternehmer beurteilt die Entwicklung seines Betriebes nicht nur unter realistischen, sondern auch unter pessimistischen Annahmen

### **3.5.5. Das Risikomanagement bei Unternehmensgründungen**

In der Gründungs- und Anlaufphase eines Unternehmens sind alle Kapitalgeber einem deutlich erhöhten Verlustrisiko ausgesetzt. Dieses Risiko resultiert aus zahlreichen Imponderabilien bis zur Etablierung des neuen Unternehmens im Markt und kann nicht eliminiert werden. In ihrer originären Finanzierungsfunktion sind Banken naturgemäß bestrebt, das latente Ausfallrisiko zu mindern, zumal im Gegensatz zur Renditechance des Eigenkapitalgebers für bereitgestelltes Fremdkapital kein risikoäquivalenter Zins in Aussicht steht.

Will eine Bank aus ihrer gesamtwirtschaftlichen Verantwortung heraus bei Gründungsfinanzierungen nicht abinent bleiben, wird sie Entscheidungskriterien festlegen und -instrumente einsetzen, die in ihrer risikomindernden Wirkung dem kooperationsbereiten Gründer gleichermaßen dienen.

Zu unterstellen ist, daß seitens der Bank das Begleiten von Unternehmensgründungen als strategisches Ziel formuliert ist und Eingang in eine detaillierte Konzeption für die Firmenkundenbetreuung gefunden hat. Von

elementarer Bedeutung ist in diesem Kontext die Entscheidung der Bank über den Umfang der fachlichen Ausbildung und der beruflichen Erfahrung derjenigen Betreuer, die einem Gründer als Gesprächs- und Verhandlungspartner gegenüberstehen. Dem zielstrebigem Neuunternehmer ist zu empfehlen, nicht einen vergleichsweise bequemen Sparringspartner zu wählen, sondern offen die Frage nach einem mit den Problemen von Gründungsvorhaben vertrauten Firmenkundenbetreuer zu stellen.

Der angehende Unternehmer profitiert nicht nur von dem reichen persönlichen Erfahrungsschatz des ausgebildeten Firmenkundenbetreuers, sondern auch vom Instrumentarium der Bank für das Risikomanagement. Zumindest die großen Banken setzen heute nicht nur ein Länderrating zur Beurteilung der Risiken im Außenhandel ein, sondern auch ein Rating zur Bewertung von Chancen und Risiken in den einzelnen Unternehmensbranchen. Mit Hilfe dieses Branchenratings werden die mittelfristigen, in den kommenden drei bis fünf Jahren zu erwartenden, spezifischen Entwicklungstendenzen der Branchen eingruppiert.

Das Branchenrating kann nur Hinweise darauf geben, welche Entwicklungen in den einzelnen Wirtschaftsbereichen zukünftig zu erwarten sind. Eine individuelle Risikobewertung des einzelnen Unternehmens wird dadurch nicht ersetzt. Die maschinelle Bilanzanalyse (MABILA) gestattet u. a. einen sachgerechten Vergleich des einzelnen Unternehmens mit konkurrierenden Unternehmen anhand von Branchenkennziffern. Der Firmenkundenbetreuer wird das mit der Bank in Geschäftsbeziehung tretende junge Unternehmen auch einem individuellen Rating unterziehen. In diesem Firmenkundenrating werden die aus Gesprächen und Unterlagen gewonnenen Erkenntnisse strukturiert und in den für die Zukunft des jeweiligen Unternehmens entscheidenden Bereichen bewertet. Hier erkannte und auf eine Ziffer komprimierte Risikofaktoren können gegebenenfalls auch dem Gründer zu einer modifizierten Einschätzung seiner unternehmerischen Perspektive verhelfen. Ratingbasis sind u. a.:

- Tätigkeitsgebiet,
- Marktbedingungen,
- Management-Einschätzung,
- Prognosen,
- Rechtsform,
- Sonderfaktoren, zum Beispiel Umwelteinwirkungen.

Die Ratingsystematik sei hier am Beispiel von Management-Einschätzung und Prognosen näher erläutert.

Bei der Management-Einschätzung wird der Firmenkundenbetreuer eine Kombination aus Beurteilung der persönlichen und der fachlichen Qualifikation des zukünftigen Unternehmers vornehmen. Die fachliche Qualifikation sollte durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen technischer und kaufmännischer Seite nachgewiesen sein. Kritisch wäre zum Beispiel mit zunehmender Unternehmensgröße eine Alleinleitung einzustufen. Qualität und Umfang der Planungsunterlagen liefern Rückschlüsse auf die Prognosesicherheit des Manage-

ments. Negativ zu werten wären typische Führungsfehler, wie etwa dominierendes Umsatzstreben zu Lasten des Ertrags oder übertriebene Fremdfinanzierung.

Bei den Prognosen wird die erwartete Entwicklungsrichtung des Unternehmens - Umsatz, Ertrag, Finanzlage - und deren Stetigkeit bewertet. Verfügbarkeit, ausreichende Kommentierung und Plausibilität vorausgesetzt, werden Daten aus der kurzfristigen Liquiditätsplanung und der mittelfristigen Finanzplanung beurteilt. Die Planungen dürfen nicht abstrakt gebildet sein, sondern vor dem Hintergrund der Gesamtwirtschaft und der Branchenentwicklung.

Zur Stimulierung von Gründungsvorhaben in der Breite und zum Erleichtern des Unternehmensaufbaus im Einzelfall halten heute immer mehr Banken Leistungen vor, die über traditionelle Angebote, wie zum Beispiel volks- und betriebswirtschaftliche Informationen, Vermittlung von Wirtschaftskontakten, Beteiligungen und öffentlichen Finanzierungshilfen, Computerprogramme zur Unternehmensplanung und elektronische Cash-Management-Systeme, weit hinausgehen.

Das Serviceprogramm umfaßt inzwischen selbstverständlich auch technische und kaufmännische Unternehmensberatung, Vermittlung von Immobilien und Versicherungen oder weltweite Datenbankrecherchen, um nur einige wenige Bankleistungen der neueren Generation zu nennen

Die Firmenkundenbetreuung einer Großbank ist für den aussichtsreichen Neu-Unternehmer als Finanzingenieur bei Bedarf rund um den Erdball 24 Stunden im Dienst.

### **3.5.6. Der Nutzen Unternehmerischer Partnerschaften**

Die Dresdner Bank hat allein im Zeitraum von 1987 bis 1990 in ihren inländischen Geschäftsstellen weit über 3.000 Unternehmensgründungen betreut und mitfinanziert. Im Vergleich zu den an etablierte Unternehmen ausgereichten Krediten war bei den bereitgestellten Gründungskrediten kein unverträglich erhöhtes Ausfallrisiko zu verzeichnen. Dies ist nicht nur Ausfluß eines angemessenen Risikomanagements der Bank, sondern spricht vor allem für die Qualifikation der Gründer und die Qualität der von ihnen initiierten Projekte. Für die These erhöhter Erfolgchancen von Mehr- gegenüber Ein-Personen-Gründungen lassen sich nur schwerlich fundierte Beweise finden, da das Image der Bank (vgl. Kap. 3.5.2), die Voraussetzungen zur Begründung der Zusammenarbeit (vgl. Kap. 3.5.3.) und schließlich die Anforderungen an die Gründerpersönlichkeit und das Gründungsvorhaben (vgl. Kap. 3.5.4.) für ein Zusammentreffen von Gründern und Banken selektiv wirken.

Die durch Generationswechsel sicherlich beeinflusste zunehmende Unternehmensführung im Team führt zu einem Abbau zementierter Hierarchiestufen und Kompetenzquerelen gerade auch in jungen Unternehmen.

Auch aus diesem Grunde kann sich in der Bank keine eindeutige Präferenz gegen oder für Mehr-Personen-Gründungen herausbilden. Ausschlaggebend im Sinne des Risikomanagements der Bank ist vielmehr, daß in den heranwachsenden Unternehmen der zum (Über-)leben erforderliche Sachverstand versammelt wird, sei es im tätigen Gesellschafterkreis selbst oder durch Einstellen entsprechend qualifizierter Mitarbeiter oder die Inanspruchnahme externen Wissens.

## **4. Struktur Unternehmerischer Partnerschaften**

### **4.1. Steuerliche Aspekte Unternehmerischer Partnerschaften**

**Wolfgang Schubert, Klaus Wilkmann**

- 4.1.1. Problemstellung
- 4.1.2. Begriff der Partnerschaft als Ausgangspunkt für die steuerlichen Überlegungen
- 4.1.3. Zivilrechtliche Organisationsform als Grundlage für die steuerliche Betrachtung
  - 4.1.3.1. Zivilrechtliche Organisationsmöglichkeiten
  - 4.1.3.2. Grundzüge der steuerlichen Behandlung der dargestellten zivilrechtlichen Organisationsformen
- 4.1.4. Die Gründungsphase von Unternehmerischen Partnerschaften
  - 4.1.4.1. Gründung eines Unternehmens durch mehrere Partner
  - 4.1.4.2. Eintritt eines Partners in ein bestehendes Unternehmen
- 4.1.5. Laufende Besteuerung Unternehmerischer Partnerschaften
  - 4.1.5.1. Ertragsteuerliche Überlegungen
  - 4.1.5.2. Substanzbesteuerung
  - 4.1.5.3. Aspekte der laufenden Besteuerung bei Betriebsaufspaltung und Betriebsverpachtung
- 4.1.6. Steuerliche Aspekte bei Veränderung bzw. Beendigung der Partnerschaft
  - 4.1.6.1. Umwandlung
  - 4.1.6.2. Realteilung
  - 4.1.6.3. Ganz oder teilweise Veräußerung der Beteiligung
  - 4.1.6.4. Schenkung bzw. Vererbung der Beteiligung
  - 4.1.6.5. Liquidation der Partnerschaft
- 4.1.7. Zusammenfassung

#### 4.1.1. Problemstellung

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Frage, ob die steuerlichen Aspekte isoliert betrachtet Motiv für das Eingehen einer Unternehmerischen Partnerschaft sein können

Die Behandlung dieser Frage setzt vergleichende Betrachtungen zu der steuerlichen Belastung der Unternehmerischen Partnerschaft mit der eines Einzelunternehmers voraus

Eingangspunkt wird der Begriff der Partnerschaft definiert. Dem schließt sich eine kurze Darstellung der zivilrechtlichen Organisationsformen als Grundlage der steuerlichen Betrachtung sowohl für die Unternehmerische Partnerschaft als auch für das Einzelunternehmen an, die Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung bei Gründung bzw. bei Einstieg eines Partners in ein bestehendes Unternehmen sowie bei der laufenden Besteuerung und bei Veränderung bzw. Beendigung der Partnerschaft sind.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas können nur Grundgedanken für steuerliche Überlegungen geschildert werden, die im Einzelfall einer exakten fallbezogenen Untersuchung bedürfen.

Die nachstehenden Ausführungen berücksichtigen die aktuelle Rechtslage einschließlich der Änderung durch das Gesetz zur Umsetzung des föderalen Konsolidierungsprogramms vom 23.06.1993 und das Standortversicherungsgesetz vom 13.09.1993.

#### 4.1.2. Begriff der Partnerschaft als Ausgangspunkt für die steuerlichen Überlegungen

Unter Unternehmerischer Partnerschaft wird der Zusammenschluß eines begrenzten Kreises natürlicher Personen (kurz: Partner; Idealfall zwei bis fünf Personen) zur Erreichung eines gemeinsam definierten unternehmerischen Ziels (Zielfindungsfunktion), das auf Dauer angelegt ist, unter Einsatz der Arbeitskraft der Partner (Leistungsfunktion) und dem Riskieren eigener Mittel (Risikofunktion) verstanden.

Nicht unter den so definierten Partnerschaftsbegriff fallen demnach Publikumsgesellschaften, wie z.B. große Aktiengesellschaften, Genossenschaften, Stiftungen als selbständige Vermögensmassen, Innengesellschaften, wie z.B. die stille Beteiligung und Unterbeteiligung sowie temporäre Zusammenschlüsse von natürlichen Personen bzw. von Unternehmungen, die sich zur Erfüllung eines ganz bestimmten Zwecks in Form einer Arbeitsgemeinschaft zusammenschließen.

### **4.1.3. Zivilrechtliche Organisationsform als Grundlage für die steuerliche Betrachtung**

Steuerliche Aspekte einer Unternehmerischen Partnerschaft werden entscheidend geprägt von der zivilrechtlichen Organisationsform

#### **4.1.3.1. Zivilrechtliche Organisationsmöglichkeiten**

Eine Unternehmerische Partnerschaft kann sowohl in der Form einer Personengesellschaft, wie z.B. der BGB-Gesellschaft §§ 705 ff. BGB, der offenen Handelsgesellschaft (OHG) §§ 105 ff. HGB, der Kommanditgesellschaft (KG) §§ 161 ff. HGB als auch in der Form einer Kapitalgesellschaft z.B. einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) bzw. einer Aktiengesellschaft (AG) organisiert werden.

Im Vergleich hierzu kann der Einzelunternehmer sein Unternehmen als klassisches Einzelunternehmen betreiben. Er kann aber auch eine "Scheinpartnerschaft" eingehen in der Gestalt der Ein-Mann-GmbH & Co. KG - bei der er dann sowohl einziger Gesellschafter der Komplementär-GmbH und einziger Kommanditist der Gesellschaft ist - oder in der Gestalt der Kapitalgesellschaft, z.B. der Ein-Mann-GmbH.

Die rechtsformspezifischen Fragen Unternehmerischer Partnerschaften sind einem weiteren Beitrag vorbehalten.

#### **4.1.3.2. Grundzüge der steuerlichen Behandlung der dargestellten zivilrechtlichen Organisationsformen**

Das Steuerrecht folgt grundsätzlich den zivilrechtlich vorgegebenen Organisationsformen.

Die verschiedenen zivilrechtlichen Organisationsmöglichkeiten erfahren jedoch z.T. in erheblichem Maße eine unterschiedliche steuerliche Behandlung. Die steuerlichen Belastungen der Unternehmerischen Partnerschaft werden wesentlich von der Wahl der Rechtsform bestimmt.

Wählt die Unternehmerische Partnerschaft als Organisationsform eine Personengesellschaft, sind alle Partner im steuerlichen Sinne Mitunternehmer. Sie sind Einkommensteuerschuldner auf die in der Personengesellschaft anfallenden steuerpflichtigen Einkünfte wie der Einzelunternehmer für die steuerpflichtigen Einkünfte des Einzelunternehmens. Es macht keinen Unterschied, ob es sich um eine BGB-Gesellschaft, eine offene Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft handelt.

Demgegenüber hat die Kapitalgesellschaft das steuerliche Einkommen nach dem Körperschaftsteuergesetz als Steuerschuldner zu versteuern. Lediglich die von der Kapitalgesellschaft ausgeschütteten Dividenden unterliegen beim Partner der Einkommensteuer.

Steuerschuldner der Gewerbesteuer sind sowohl die Personengesellschaft als auch die Kapitalgesellschaft.

Bei der Vermögensteuer, als reine Substanzsteuer, ist zu unterscheiden: Steuerschuldner der Vermögensteuer sind bei der Personengesellschaft wie beim Einzelunternehmer die beteiligten Partner, nicht die Gesellschaft. Im Gegensatz hierzu ist die Kapitalgesellschaft selbst Steuerschuldner der Vermögensteuer. Bei den beteiligten Partnern wird zusätzlich der Anteil an der Kapitalgesellschaft der Vermögensteuer unterworfen.

Im Vergleich hierzu ist der als Einzelunternehmen organisierte Einzelunternehmer Steuerschuldner der Einkommen-, Gewerbe- und Vermögensteuer.

Der Einzelunternehmer kann aber auch die steuerlichen Folgen der Personengesellschaft bzw. der Kapitalgesellschaft über die Wahl der Ein-Mann-GmbH & Co. KG bzw. der Ein-Mann-GmbH nutzen.

#### **4.1.4. Die Gründungsphase von Unternehmerischen Partnerschaften**

##### **4.1.4.1. Gründung eines Unternehmens durch mehrere Partner**

Bereits in der Gründungsphase sind aufgrund der anstehenden Rechtsformwahl steuerliche Überlegungen notwendig. Es ist unter steuerlichen Gesichtspunkten zu untersuchen, ob die Unternehmerische Partnerschaft als einheitliches Unternehmen geführt oder in verschiedene Gesellschaften aufgeteilt werden soll

##### **I. Die Partnerschaft als einheitliches Unternehmen**

Die Partner haben die Möglichkeit, eine Personen- oder auch Kapitalgesellschaft zu gründen und über diese ihre gesamten Geschäfte abzuwickeln. Eine zivil- und steuerrechtlich einfache Lösung. Zweifelhaft ist, ob diese einfache Lösung auch zivil- bzw. steuerrechtlich günstig ist.

##### **II. Gründung einer Betriebs- und einer Besitzgesellschaft**

Zumindest unter steuerlichen Optimierungsgesichtspunkten kann es sinnvoller sein, die partnerschaftliche Unternehmenstätigkeit in zwei Gesellschaften aufzuteilen. In Betracht kommen die Gründung einer Kapitalgesellschaft als Betriebsgesellschaft und die Gründung einer daneben bestehenden Personengesellschaft als Besitzgesellschaft. Letztere hält das betriebsnotwendige Vermögen, das sie an die Betriebsgesellschaft verpachtet.

Besteht zwischen beiden Gesellschaften eine enge sachliche und personelle Verflechtung, kommt es steuerrechtlich zu einer klassischen Betriebsaufspaltung (vgl. Abschn. 137 Abs. 5 der ESt-Richtlinien, Gruppen-

theorie: vgl. BFH DB 1991, S. 2169 BFH-Beschluß vom 28.05.1991 IV B 28/90). Liegen die Voraussetzungen einer Betriebsaufspaltung vor, sind die Gesellschafter der Personengesellschaft Mitunternehmer (vgl. 4.1.3.2. Grundzüge der steuerlichen Behandlung der dargestellten zivilrechtlichen Organisationsform). Sie erzielen gewerbliche Einkünfte, die der Gewerbesteuer unterliegen.

Ist die Besitzgesellschaft nicht als GmbH & Co. KG organisiert und kommt es nicht zu einer personellen und sachlichen Verflechtung zwischen Betriebs- und Besitzgesellschaft, unterliegen die Überschüsse aus der Besitzgesellschaft der Einkommensteuer als Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung. Die Einkünfte der Besitzgesellschaft sind in diesem Falle nicht gewerbesteuerpflichtig.

Da Pacht aufwendungen der Betriebsgesellschaft an die Besitzgesellschaft als Betriebsausgaben abzugsfähig sind, vermindern sie die Bemessungsgrundlage für die Ertragsteuer bei der Kapitalgesellschaft. Sie müssen jedoch zum Teil bei Ermittlung der gewerbesteuerlichen Bemessungsgrundlage wieder hinzugerechnet werden (vgl. § 8 Nr. 7 GewStG). Gleichwohl kommt es zu einer definitiven Gewerbesteuer- und Körperschaftsteuerersparnis in der Betriebsgesellschaft.

Die Aufspaltung der Partnerschaft in ein Betriebs- und ein Besitzunternehmen kann jedoch im Beitrittsgebiet zu Nachteilen führen, wenn keine Betriebsaufspaltung vorliegt. Sollen Fördermaßnahmen in Anspruch genommen werden, wie z.B. Sonderabschreibungen nach dem Fördergebietgesetz, Investitionszulagen nach dem Investitionszulagegesetz und/oder Zuschüsse nach den verschiedenen regionalen Förderprogrammen, muß eine steuerliche Betriebsaufspaltung vorliegen. Die Förderung setzt in der Regel voraus, daß die geförderten Gegenstände Betriebsvermögen sind. Dies ist nur bei der Betriebsaufspaltung der Fall.

Auch hier hat der Einzelunternehmer nahezu die gleichen Gestaltungsmöglichkeiten wie die Unternehmerische Partnerschaft. Er kann eine Betriebsgesellschaft in der Form einer Ein-Mann-GmbH gründen, das betriebsnotwendige Vermögen außerhalb der Betriebsgesellschaft halten und es an die Betriebsgesellschaft verpachten. Da in diesem Fall zwingend eine enge personelle und sachliche Verflechtung zwischen Betriebsgesellschaft und dem betriebsnotwendigen gepachteten Vermögen besteht, ist eine Betriebsaufspaltung gegeben. Der Einzelunternehmer kann jedoch nicht in den Genuß der Vorteile kommen, die aus der Vermeidung der personellen und sachlichen Verflechtung resultieren, weil er als Einzelunternehmer die personelle Verflechtung nicht umgehen kann.

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden, daß u.U. die Unternehmerische Partnerschaft gegenüber der Einzelunternehmung steuerlich dann vorteilhaft ist, wenn das betriebsnotwendige Vermögen in einer Besitzgesellschaft gehalten wird und zwischen der Betriebs- und Besitzgesellschaft keine personelle und sachliche Verflechtung besteht. Voraussetzung ist, daß die Partner entweder am Betriebsunternehmen oder an der Besitzgesellschaft beteiligt werden.

#### 4.1.4.2. Eintritt eines Partners in ein bestehendes Unternehmen

Steuerliche Überlegungen sind auch notwendig, wenn bei Gründung der Partnerschaft einer der Partner bereits ein Unternehmen betreibt und die anderen Partner sich an diesem Unternehmen beteiligen wollen.

##### I. Beteiligung an einem Einzelunternehmen

Wird das gewerbliche Unternehmen als Einzelunternehmen betrieben, kann der potentielle Partner diesem Einzelunternehmen beitreten. Es entsteht eine Personengesellschaft

Beim bisherigen Inhaber des Einzelunternehmens kann es zur Aufdeckung von stillen Reserven kommen. Diese unterliegen u.U. als Veräußerungsgewinn dem halben Steuersatz nach § 16 i.V.m. § 34 EStG. Eine Buchwerteinbringung ist jedoch auch möglich. Der in die Gesellschaft eintretende Partner erwirbt Anteile an einer Personengesellschaft. Diese Anteile sind im Grunde Anteile an diversen Vermögensgegenständen. Die darauf entfallenden Abschreibungen kommen dem eintretenden Partner zugute, so daß er in Abhängigkeit von den Anschaffungskosten Abschreibungen vornehmen kann und muß.

Alternativ ist denkbar, daß der bisherige Einzelunternehmer sein Einzelunternehmen insgesamt im Rahmen eines Unternehmenspachtvertrages an eine von den Partnern und ihm gemeinsam zu gründende GmbH verpachtet. In diesem Fall setzt der bisherige Einzelunternehmer sein Unternehmen als sogenannten fortgesetzten Gewerbebetrieb i.S. des Abschnittes 139 Abs. 5 ESt-Richtlinien fort. Dieser Gewerbebetrieb erzielt zwar weiterhin gewerbliche Einkünfte, die jedoch nicht mehr der Gewerbesteuer unterliegen. Allerdings muß auch in diesem Fall darauf geachtet werden, daß es nicht zu einer sachlichen und personellen Verflechtung zwischen Betriebs-GmbH und Besitzunternehmen kommt. Der bisherige Unternehmer darf also nicht 50 % oder mehr Anteile an der zu gründenden Betriebs-GmbH übernehmen.

##### II. Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft

Ist das gewerbliche Unternehmen in der Form einer Kapitalgesellschaft, z.B. einer Ein-Mann-GmbH organisiert, veräußert der Alleininhaber Anteile an den beteiligungswilligen Partner. In diesem Falle hat der Veräußerer u.U. entstehende Veräußerungsgewinne gem. §§ 17, 34 EStG zu versteuern

Bei dieser Beteiligungsform fließt dem Unternehmen kein Geld zu. Es handelt sich lediglich um die Veräußerung einer Beteiligung, also die Aufnahme eines neuen Gesellschafters im Wege des Verkaufes von Anteilen durch den oder die Beteiligten.

Es besteht aber auch die Möglichkeit, Partner einer Kapitalgesellschaft im Zuge einer Kapitalerhöhung zu werden. Im Zuge der Kapitalerhöhung übernimmt der eintretende Partner den Erhöhungsbetrag. Die stillen

Reserven werden mit einem Aufgeld abgegolten. Im Vergleich zur vorbeschriebenen Fallgestaltung hat der bisherige Anteilsinhaber keine Gewinne zu versteuern und außerdem kommt das von dem Partner aufgewendete Geld in voller Höhe dem Unternehmen zugute.

Der Erwerber hat in beiden Fällen Anschaffungskosten, die steuerwirksam nur abgeschrieben werden können, wenn die Anteile im Betriebsvermögen gehalten werden und nachhaltige Wertminderungen eingetreten sind.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß unter steuerlichen Aspekten der Eintritt eines Partners in eine Ein-Mann-GmbH zwar aus der Sicht des jetzigen Anteilsinhabers steuerneutral gestaltet werden kann, aus Sicht des eintretenden Partners jedoch im Vergleich zur Beteiligung an einer Personengesellschaft in jedem Falle nachteilig ist, da Abschreibungen auf den Beteiligungserwerb grundsätzlich nicht vorgenommen werden können.

Die im Zusammenhang mit der Gründung oder der Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen angestellten Überlegungen münden in die Betrachtung der Aspekte der laufenden Besteuerung.

#### **4.1.5. Laufende Besteuerung Unternehmerischer Partnerschaften**

##### **4.1.5.1. Ertragsteuerliche Überlegungen**

#### **I. Einzelunternehmen versus Personengesellschaft**

##### **a. Einkommensteuer**

Der Einzelunternehmer erzielt gewerbliche Einkünfte gem. § 15 Abs. 1 Nr. 1 EStG, die Partner einer Personengesellschaft nach den Regeln der Mitunternehmerschaft gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG.

Die Mitunternehmerbesteuerung greift ein, wenn gewisse Merkmale für das Vorhandensein eines Unternehmersrisikos und einer Unternehmerinitiative sprechen. Nach dem eingangs dargestellten Begriff der Unternehmerischen Partnerschaft erfüllen schon die Kriterien des Einsatzes der eigenen Arbeitskraft die Mitunternehmerinitiative und das Riskieren eigener Mittel das Vorhandensein eines Unternehmersrisikos.

Werden die Partner als Mitunternehmer besteuert, hat dies erhebliche Konsequenzen. Gem. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG gehören zu den Gewinnanteilen der Partner einer Personengesellschaft alle Vergütungen, die die Partner von der Gesellschaft für ihre Tätigkeit im Dienste der Gesellschaft oder für die Hingabe von Darlehen oder für die Überlassung von Wirtschaftsgütern bezogen haben. Alle diese Aufwendungen der Gesellschaft gelten steuerrechtlich nicht als Betriebsausgaben, sondern als Vorabgewinn an die Partner und werden bei diesen,

zusammen mit deren übrigen möglichen Einkünften (Vermietung und Verpachtung, Kapitalvermögen etc.), zur Einkommensteuer herangezogen. Der Steuersatz bemißt sich nach den persönlichen Verhältnissen des Partners, wobei der Progressionssatz bei gewerblichen Einkünften bei 47 %, bei allen anderen Einkünften bei 53 % endet. Liegt der progressiv gestaltete Steuersatz der Partner unter dem für thesaurierte Gewinne geltenden linear gestalteten körperschaftsteuerlichen Satz, ist zu überlegen, ob nicht aus Gründen der Steuerbelastung eine Personengesellschaft auch im Vergleich zu körperschaftsteuerpflichtigen Rechtsformen die günstigere Organisationsform ist. Die Partner der Personengesellschaft werden hier nicht anders behandelt als der Einzelunternehmer.

Erwirtschaftet die Personengesellschaft handelsrechtlich einen Jahresfehlbetrag, ist dieser zunächst mit den Vergütungen bzw. sonstigen Leistungen an die Partner zu verrechnen. Verbleibt danach ein Verlust, kann dieser bei den Partnern mit anderen Einkünften verrechnet werden. Handelt es sich um unbeschränkt haftende Partner, werden sämtliche Verluste - wie beim Einzelunternehmer auch - verrechnet. Handelt es sich um beschränkt haftende Partner, ist eine Verrechnung gem. § 15a EStG nur in der Höhe der Einlage möglich.

#### **b. Gewerbeertragsteuer**

Bei der Gewerbeertragsteuer sind die nach § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG ermittelten Einkünfte Ausgangsgröße für die Ermittlung der Steuerbelastung. Diese Ausgangsgröße bildet zuzüglich der gewerbesteuerlichen Hinzurechnungen und abzüglich der gewerbesteuerlichen Abzugsbeträge die Bemessungsgrundlage. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften wird ein Freibetrag von DM 48 000,- gewährt. Zusätzlich kommen sie in den Genuß einer progressiv steigenden Steuermeßzahl (5 % erst ab DM 144 000,-).

Allerdings ist bei einer Unternehmerischen Partnerschaft im Vergleich zu einem Einzelunternehmen u.U. aufgrund der Hinzurechnung von Vergütungen und sonstigen Leistungen an mehrere Partner mit einer höheren Gewerbeertragsteuerbelastung zu rechnen.

## **II. Kapitalgesellschaft**

#### **a. Körperschaftsteuer**

Bei der Ermittlung des steuerpflichtigen Einkommens der Kapitalgesellschaft werden - anders als bei der Personengesellschaft - zivilrechtliche Verträge zwischen der Gesellschaft und ihren Gesellschaftern anerkannt. Die Leistungen aus derartigen Verträgen sind bei der Gesellschaft Aufwand. Beim Partner führen sie zu Einnahmen. Probleme können allerdings auftreten, wenn Tätigkeitsvergütungen, Zinsen, Mieten und Pachten etc. an Partner nicht von vornherein eindeutig bestimmbar sind. Gleiches gilt, wenn im Vergleich zu fremden Dritten die Tätigkeitsvergütungen, Zinsen, Mieten und Pachten etc. unangemessen hoch sind. In diesen Fällen geht der Gesetzgeber von einer verdeckten Gewinnausschüttung aus. Die Gefahr einer verdeckten Gewinnaus-

schüttung ist jedoch bei der Ein-Mann-GmbH wesentlich größer als bei einer Partnerschaft. Bei einer Partnerschaft werden die Partner schon aus Gründen der Regelung der partnerschaftlichen Beziehungen von Beginn an klare Tätigkeitsvergütungs-, Darlehens-, Miet- und Pachtverhältnisse vereinbaren.

Das steuerpflichtige Einkommen der Kapitalgesellschaft unterliegt einer Tarifbelastung - unabhängig von der Anzahl der Partner - von linear 45 %. Werden Jahresüberschüsse an die Partner ausgeschüttet, wird die Ausschüttungsbelastung von 30 % Körperschaftsteuer hergestellt. Das gilt auch für verdeckte Gewinnausschüttungen. Die ausgeschüttete Dividende wird beim Partner dem persönlichen progressiv gestalteten Einkommensteuersatz unterworfen, der, wenn diese Dividenden nicht in gewerbliche Einkünfte fließen, bei 53 % liegen kann. Ihm wird die bei der Körperschaft erhobene Körperschaftsteuer als Einkommensteuervorauszahlung angerechnet. Gleiches gilt für die auf die Dividende einzubehaltene Kapitalertragsteuer von zur Zeit 25 %.

Die unterschiedliche Steuerbelastung zwischen Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft wirkt sich insbesondere in folgenden Bereichen aus:

- bei thesaurierten Gewinnen,
- bei steuerfreien Einnahmen,
- bei steuerrechtlich nicht abzugsfähigen Ausgaben.

Während thesaurierte Gewinne im Bereich der Personengesellschaft auch mit dem persönlichen progressiven Steuersatz eines jeden Partners zu versteuern sind, unterliegen sie bei der Kapitalgesellschaft der körperschaftsteuerlichen Tarifbelastung von linear 45 %. Ausgenommen sind lediglich solche Gewinne, die durch die Körperschaft steuerfrei vereinnahmt werden.

Im Bereich der steuerfreien Einnahmen durch die Körperschaft ergeben sich Nachteile im Fall der Ausschüttung. Unabhängig davon, ob die erzielten Einnahmen steuerfrei oder steuerpflichtig sind, muß im Fall der Ausschüttung die Ausschüttungsbelastung von 30 % Körperschaftsteuer hergestellt werden. Ausnahmen können sich allerdings für steuerfreie ausländische Einnahmen nach dem Standortsicherungsgesetz ergeben.

Anders verhält es sich bei der Personengesellschaft. Gewinne werden nur auf Partnerebene der Einkommensteuer unterworfen. Enthalten die Gewinne steuerfreie Einnahmen, bleiben sie auch auf Partnerebene steuerfrei, unabhängig davon, ob sie in der Gesellschaft als Gewinnrücklage verbleiben oder entnommen werden.

Der vorbeschriebene Gesichtspunkt erlangt für Unternehmen im Beitrittsgebiet Bedeutung, wenn durch hohe Investitionen bedingt steuerfreie Investitionszulagen vereinnahmt werden

Auf steuerrechtlich nicht abzugsfähige Ausgaben - wie z.B. die nicht abzugsfähige Vermögensteuer, 20 % aller Bewirtungskosten und Geschenke an betriebsfremde Personen, sofern die Anschaffungs- oder Herstel-

lungskosten DM 75,- übersteigen (§ 4 Abs. 5 Nr. 1 EStG) - ist im Bereich der Personengesellschaft der auf den Partner bezogene persönliche Steuersatz anzuwenden. Bei der Kapitalgesellschaft unterliegen sie einer Tarifbelastung von linear 45 % Körperschaftsteuer

Die Verrechnung von Verlusten der Kapitalgesellschaft auf die Partnerebene ist - anders als bei der Personengesellschaft - nicht möglich. Sämtliche Verluste verbleiben in der Kapitalgesellschaft. Sie werden gem. § 10d Abs. 1 EStG im Wege des Verlustrücktrags von den positiven Einkünften des zweiten bzw. des ersten dem Veranlagungszeitraum vorangegangenen Veranlagungszeitraum bis zu einer Höhe von 10 Mio. DM vom Gesamtbetrag der Einkünfte wie Sonderausgaben abgezogen.

Soweit Verluste nicht gem. § 10d Abs. 1 EStG rückgetragen werden können, sind sie in den folgenden Veranlagungszeiträumen abzuziehen. Ab dem Veranlagungszeitraum 1994 besteht gem. § 10d Abs. 1 Sätze 4, 5 EStG ein Wahlrecht auf Verlustrück- oder Verlustvortrag.

Gegenüber der Personengesellschaft bleibt zusammenfassend festzustellen, daß im Bereich der Kapitalgesellschaft thesaurierte Gewinne grundsätzlich linear mit 45 % besteuert werden. Lediglich im Fall der Ausschüttung wird auf die Dividende der persönliche progressive Steuersatz des Partners angewandt. Dies kann bei zu thesaurierenden Gewinnen, bei steuerfreien Einnahmen und steuerlich nicht abzugsfähigen Ausgaben zu Nachteilen im Vergleich zur Personengesellschaft führen. Diese Aussagen gelten auch uneingeschränkt im Verhältnis zum Einzelunternehmer.

## **b. Gewerbeertragsteuer**

Im Bereich der Kapitalgesellschaft ist Ausgangsgröße für die Gewerbesteuer das nach § 8 des Körperschaftsteuergesetz zu ermittelnde körperschaftsteuerliche Einkommen. Im Gegensatz zu Einzelunternehmen und Personengesellschaften werden die Leistungsvergütungen an Partner im Rahmen der Gesellschaft als Betriebsausgaben berücksichtigt. Dies stellt den wesentlichen steuerlichen Vorteil der Kapitalgesellschaft gegenüber der Personengesellschaft dar, zumal dieser Vorteil durch Nutzung des Gestaltungsspielraums bis zur Grenze der verdeckten Gewinnausschüttung optimiert werden kann. Werden allerdings Mieten und Pachten an Partner entrichtet, muß, wie auch bei fremden Dritten, mit einer teilweisen Hinzurechnung gerechnet werden, wenn die gewerbesteuerlichen Hinzurechnungstatbestände des § 8 Nr. 1 und 7 GewStG erfüllt sind. Bei Kapitalgesellschaften wird kein Freibetrag im Rahmen der Gewerbeertragsteuer von DM 48 000,- und keine Eingangsstaffel gewährt. Die Steuermeßzahl beträgt linear 5 %.

Die unterschiedliche Behandlung der Kapitalgesellschaft und der Personengesellschaft ist unabhängig davon gegeben, ob sie über einen oder mehrere Partner verfügt. Wählt ein Einzelunternehmer die Ein-Mann-GmbH & Co. KG oder die Ein-Mann-GmbH, treten als Konsequenz der Rechtsformwahl die vorbeschriebenen Steuerfolgen ebenfalls ein.

### III. Zwischenergebnis

Beim Eingehen einer Unternehmerischen Partnerschaft sind folgende wesentliche ertragsteuerliche Aspekte entscheidungsrelevant:

1. Bei der Personengesellschaft werden zivilrechtliche Verträge zwischen der Gesellschaft und den Partnern mit steuerlicher Wirkung nicht anerkannt. Einzelunternehmen und Partner der Personengesellschaft werden gleich behandelt
2. Bei der Kapitalgesellschaft werden zivilrechtliche Verträge zwischen der Gesellschaft und den Partnern in der Regel steuerlich anerkannt. Im Vergleich zur Ein-Mann-GmbH relativiert sich im Rahmen der Partnerschaft das Problem der verdeckten Gewinnausschüttung, wenn kein Partner allein mehr als 50 % der Anteile besitzt
3. Verluste können bei der Personengesellschaft unter Beachtung der Voraussetzung des § 15a EStG auf die Partnerebene übertragen werden und stehen zur Verrechnung mit anderen Einkünften zur Verfügung. Bei der Kapitalgesellschaft hingegen verbleiben sie in der Kapitalgesellschaft. Auf Partnerebene kann eine Verrechnung mit anderen positiven Einkünften nicht stattfinden.
4. Bei der Personengesellschaft unterliegen die steuerpflichtigen Einkünfte der Einkommensteuer auf Partnerbene. Die Steuerbelastung richtet sich nach den persönlichen Verhältnissen des Partners.
5. Bei der Kapitalgesellschaft unterliegen die steuerpflichtigen Einkünfte dem einheitlichen Tarif von linear 45 % Körperschaftsteuer, es sei denn, Jahresüberschüsse werden ausgeschüttet.

#### 4.1.5.2. Substanzbesteuerung

Unter die Substanzsteuern fallen aus der Sicht der laufenden Besteuerung die Gewerkekaptal- und Vermögensteuer. Da bei der Gewerkekaptalsteuer keine gravierenden Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft bestehen, weil die Abweichungen bei den Einheitswerten zum Teil wieder relativiert werden durch die Hinzurechnung der Dauerschulden und zudem keine Tarifunterschiede bestehen, kann diese Steuerart vernachlässigt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich daher auf die Vermögensteuer.

## I. Einzelunternehmen versus Personengesellschaft

Ähnlich wie bei Erhebung der Einkommensteuer wird auch bei Erhebung der Vermögensteuer der Einheitswert der Personengesellschaft auf die einzelnen Partner verteilt und als Betriebsvermögen der Vermögensbesteuerung unterworfen. Allerdings sind in die Ermittlung des Einheitswertes nicht nur Wirtschaftsgüter einzubeziehen, die eigentumsmäßig der Gemeinschaft der Partner zuzuordnen sind. Zur Einheitswertfeststellung gehören auch solche Wirtschaftsgüter, die lediglich im Eigentum eines Partners stehen. Voraussetzung ist, daß sie der Personengesellschaft zu dienen bestimmt sind

Der dem einzelnen Partner zuzurechnende Einheitswert der Personengesellschaft ist um den Freibetrag nach § 117a Bewertungsgesetz von DM 500 000,-- zu kürzen. Der Anteil am Einheitswert, der DM 500 000,-- überschreitet, ist dann nur mit 75 % der Vermögensteuer zu unterwerfen. Diese Bedingungen sind deckungsgleich beim Einzelunternehmer.

## II. Kapitalgesellschaft

Wie zu Beginn dargestellt, ist auch die Kapitalgesellschaft Steuerschuldner der Vermögensteuer. Bemessungsgrundlage ist der festgestellte Einheitswert. Allerdings gehen in diesen Einheitswert ausschließlich Vermögensgegenstände ein, die der Kapitalgesellschaft gehören. Anders als bei Personengesellschaften, werden Wirtschaftsgüter der Partner dem Einheitswert nicht zugerechnet. Das zu versteuernde Betriebsvermögen ist ebenfalls um einen Freibetrag von DM 500 000,-- zu kürzen. Der übersteigende Teil unterliegt auch nur mit 75 % der Vermögensteuer. Allerdings wird der Freibetrag von DM 500 000,-- bei der Kapitalgesellschaft unabhängig von der Anzahl der Partner nur einmal gewährt. Dies ist ein wesentlicher Nachteil der Kapitalgesellschaft gegenüber der Personengesellschaft.

Die Anteile der Partner an der Kapitalgesellschaft unterliegen bei den Partnern zusätzlich der Vermögensteuer. Bemessungsgrundlage ist der für die Anteile an der Kapitalgesellschaft festgestellte gemeine Wert. Dieser wird, falls kein Kurswert z.B. aus Verkäufen vorliegt, nach dem sogenannten "Stuttgarter Verfahren" ermittelt. Es berücksichtigt sowohl eine Substanz- als auch eine Ertragswertkomponente. Bei ertragstarken Unternehmen führt dies zu einem wesentlich höheren Wert als dem Einheitswert. Dieser höhere gemeine Wert gepaart mit den Nachteilen bei der Kapitalgesellschaft selbst spricht gegen die Kapitalgesellschaft, zumal die Vermögensteuer ertragsteuerlich nicht abzugsfähig ist.

Sofern die Anteile an der Kapitalgesellschaft bei den Partnern nicht im Betriebsvermögen liegen, ist dort kein Freibetrag zu berücksichtigen.

Zusammenfassend zeigt der Vergleich, daß unter vermögensteuerlichen Gesichtspunkten die Personengesellschaft vorteilhaft erscheint gegenüber der Kapitalgesellschaft. Im Vergleich zum Einzelunternehmen ist die

Unternehmerische Partnerschaft dadurch begünstigt, daß der Freibetrag für das Betriebsvermögen auf jeden einzelnen Partner anzurechnen ist.

#### **4.1.5.3. Aspekte der laufenden Besteuerung bei Betriebsaufspaltung und Betriebsverpachtung**

Zu Beginn der Ausführungen wurde bereits auf die Betriebsaufspaltung und die Betriebsverpachtung eingegangen. Beide Rechtsinstitute sind jeweils Kombinationen aus in der Regel einer Kapitalgesellschaft als Betriebsgesellschaft und einer Personengesellschaft bzw. einem Einzelunternehmen als Besitzgesellschaft. Die unterschiedliche Steuerbelastung von Personen- und Kapitalgesellschaften aufgrund des nicht rechtsformneutralen Besteuerungssystems kann durch die Kombination beider Rechtsformen über die Betriebsaufspaltung bzw. Betriebsverpachtung verbessert werden. Es können die Steuervorteile der Personengesellschaft, z.B. hinsichtlich der Verlustnutzung und bei der Vermögensteuer, mit den Vorteilen der Kapitalgesellschaft, z.B. im gewerbesteuerlichen Bereich, zusammengeführt werden.

Aber auch diese Gestaltungsvarianten stehen dem Einzelunternehmer bis auf die Verpachtung eines fortgesetzten Gewerbebetriebes gem. Abschnitt 139 Abs 5 ESt-Richtlinien offen. Beim Verpachtungsmodell ist es für den Einzelunternehmer nicht gestaltbar, sein ursprünglich als Einzelunternehmen betriebenes Gewerbe ohne Vermeidung der personellen und sachlichen Verflechtung an eine in seinem Alleineigentum stehende GmbH zu verpachten.

#### **4.1.6. Steuerliche Aspekte bei Veränderung bzw. Beendigung der Partnerschaft**

Eine Veränderung bzw. Beendigung der Partnerschaft kommt in folgenden Fällen in Betracht:

Umwandlung, Realteilung, ganze oder teilweise Veräußerung der Beteiligung, Schenkung bzw. Vererbung der Beteiligung, Liquidation des Unternehmens.

Es können hier nur einzelne Aspekte dieser Umgestaltungsmöglichkeiten angerissen werden. Auch wenn sich etwaige Steuerfolgen daraus häufig erst in geraumer Zukunft ergeben, erscheint ein Eingehen darauf unerlässlich. Diese Sondertatbestände können als Optionsmöglichkeiten für die Zukunft nicht unerheblichen Einfluß auf die Rechtsformwahl ausüben.

#### 4.1.6.1. Umwandlung

##### **I. Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaft in Kapitalgesellschaft**

Das Umwandlungssteuergesetz begünstigt die Umwandlung eines Einzelunternehmens bzw. einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft. Bei der Umwandlung bzw. Einbringung in eine Kapitalgesellschaft gegen Gesellschaftsrechte ist wahlweise eine Buchwertfortführung oder eine vollständige oder eine teilweise Aufdeckung stiller Reserven möglich (vgl. § 20 UmwStG). Bei vollständiger Aufdeckung der stillen Reserven (einschließlich eines Geschäfts- oder Firmenwertes) ist ein Umwandlungsgewinn nach § 20 Abs. 4 UmwStG nur mit der Hälfte des durchschnittlichen Steuersatzes zu versteuern. Die aufnehmende Kapitalgesellschaft kann bei vollständiger Aufdeckung der stillen Reserven von den auf die Wirtschaftsgüter aufgestockten Werten Abschreibungen vornehmen. Diese Abschreibungen mindern die Bemessungsgrundlage für die laufend zu erhebenden Körperschaft- und Gewerbeertragsteuern.

Im Falle der Umwandlung erhalten die Gesellschafter der Personengesellschaft neue Anteile der Kapitalgesellschaft. Werden bei der Umwandlung die stillen Reserven nicht oder nicht vollständig aufgedeckt, handelt es sich um sogenannte einbringungsgeborene Anteile. Fällt bei Veräußerung der einbringungsgeborenen Anteile ein Gewinn an, ist dieser gem. § 21 UmwStG in Verbindung mit §§ 16, 34 EStG mit dem halben Steuersatz steuerbegünstigt.

##### **II. Kapitalgesellschaft in Personengesellschaft bzw. Einzelunternehmen**

Demgegenüber sind bei Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft bzw. Einzelunternehmen Nachteile in Kauf zu nehmen, da hier grundsätzlich sämtliche stillen Reserven aufzudecken sind.

Angesichts des Referentenentwurfs des Bundesministers der Finanzen zum neuen UmwStG, der u.a. vorsieht, den Vermögensübergang von Kapitalgesellschaften auf Personengesellschaften bzw. Einzelunternehmen grundsätzlich steuerneutral durchzuführen, dürften diese Nachteile jedoch zukünftig entfallen. Die erfolgsneutrale Umwandlung soll nach diesem Entwurf dann möglich sein, wenn die spätere Besteuerung der stillen Reserven sichergestellt ist. Dies ist dann der Fall, wenn das Vermögen der übertragenden Kapitalgesellschaft bei der übernehmenden Personengesellschaft oder dem übernehmenden Einzelunternehmen Betriebsvermögen bleibt.

##### **III. Betriebsaufspaltung**

Sind bei einer vorhandenen Betriebsaufspaltung die Anteile der Betriebs-GmbH notwendiges Sonderbetriebsvermögen der Besitzgesellschaft, ist eine Umwandlung gem. §§ 20 ff UmwStG möglich. In diesem Fall würden die Vermögensgegenstände der Besitzgesellschaft auf die Betriebsgesellschaft im Wege der Umwandlung /

Einbringung übertragen. Die in der Besitzgesellschaft vorhandenen Anteile der aufnehmenden Kapitalgesellschaft gelten in diesem Fall als nicht entnommen. Sie sind wie einbringungsgeborene Anteile im Sinne der §§ 21 ff UmwStG zu behandeln (vgl. Schreiben des Bundesminister der Finanzen IV B 2-S1909-8/78 vom 16. Juni 1978, BSTBL 1978 I S. 235 Randnummer 48).

#### **4.1.6.2. Realteilung**

Gerade bei Unternehmerischen Partnerschaften ist es möglich, daß bei Beendigung der Partnerschaft ein Betrieb in verschiedene Teilbetriebe aufgeteilt und auf die einzelnen Partner verteilt wird. Gleiches gilt für die Wirtschaftsgüter, die dem gemeinsamen Betrieb der Partner dienen

#### **I. Personengesellschaft**

Besteht eine Personengesellschaft, haben die Partner die Möglichkeit, die Personengesellschaft durch Zuweisung der einzelnen Wirtschaftsgüter an die Gesellschafter zu teilen (Realteilung im Sinne des Abschn. 139 Abs 8 ESt-Richtlinien). In diesem Fall haben die Gesellschafter ein Wahlrecht, die ihnen zugewiesenen Wirtschaftsgüter mit dem bisherigen Buchwert fortzuführen oder die Realteilung als Betriebsaufgabe zu behandeln. Sie können zu Buchwerten fortführen, wenn sie die Wirtschaftsgüter in einen Betrieb einbringen und die steuerliche Erfassung der stillen Reserven gewährleistet ist (BFH-Urteil vom 19.01.1982 BSTBL 1982 II S. 456). Das Wahlrecht, die Realteilung als Betriebsaufgabe zu behandeln oder die Buchwerte fortzuführen, kann allerdings von allen Partnern nur einheitlich ausgeübt werden. Die Realteilung der Personengesellschaft kann die Versteuerung der stillen Reserven im Falle der Auseinandersetzung der Unternehmerischen Partnerschaft vermeiden.

#### **II. Kapitalgesellschaft**

Demgegenüber ist die Realteilung einer Kapitalgesellschaft zivilrechtlich schwierig und bisher steuerrechtlich umstritten. Zwar hat die Finanzverwaltung wiederholt die steuerneutrale Abspaltung und Verselbständigung von Teilbetrieben anerkannt. Ihre Anerkennung ist aber jeweils daran geknüpft, daß tatsächlich die Voraussetzungen eines steuerlichen Teilbetriebes vorliegen. Die Auffassung der Finanzverwaltung hierzu kann auch noch nicht als abgesichert gelten, jedoch sieht der Referentenentwurf des Bundesministers der Finanzen zum neuen UmwStG in § 16 Satz 1 UmwStG - E vor, die Vorschriften über die steuerneutrale Umwandlung von Kapitalgesellschaften in Personengesellschaften auch bei der Realteilung von Kapitalgesellschaften entsprechend anzuwenden, so daß die bestehenden Unsicherheiten dadurch behoben werden dürften.

#### 4.1.6.3. Ganz oder teilweise Veräußerung der Beteiligung

Handelt es sich um eine Personengesellschaft, deren Gesellschafter die Mitunternehmereigenschaft im Sinne des § 15 EStG erfüllen, erzielt der Partner bei Veräußerung der Mitunternehmerschaft oder Teilen davon einen mit dem halben Steuersatz zu versteuernden Veräußerungsgewinn gem. § 16 i.V.m. § 34 EStG. Der Erwerber der Beteiligung hat auf die Wirtschaftsgüter, die der mitunternehmerischen Besteuerung unterliegen, Anschaffungskosten. Diese kann der Erwerber auf die Nutzungsdauer der Wirtschaftsgüter verteilen und entsprechend abschreiben.

Die Veräußerung von Anteilen einer Kapitalgesellschaft ist demgegenüber diffiziler. Veräußert ein Partner seinen Anteil an einer Kapitalgesellschaft und liegt dieser im Betriebsvermögen, hat der Partner einen u.U. entstehenden Veräußerungsgewinn mit dem vollen Steuersatz zu versteuern.

Wird der Anteil einer Kapitalgesellschaft im Privatvermögen gehalten, ist entscheidend, ob der Partner wesentlich Beteiligter i.S. von § 17 EStG ist. Eine wesentliche Beteiligung liegt vor, wenn in den letzten fünf Jahren vor Veräußerung der Partner zu irgendeinem Zeitpunkt mehr als 25 % der Anteile an der Gesellschaft besessen hat. In diesem Fall ist ein entstehender Veräußerungsgewinn ebenfalls mit dem halben Steuersatz gem. § 17 Abs. 4 i.V.m. § 34 EStG steuerbegünstigt.

Bei einer derartigen Veräußerung ist jedoch die 6-Monats-Frist für Spekulationsgeschäfte gem. § 23 Abs. 1 Nr. 1b EStG zu beachten. Werden die Anteile einer Kapitalgesellschaft, die zum Privatvermögen gehören, innerhalb dieser Frist erworben und mit Gewinn veräußert, fällt dieser Veräußerungsgewinn nicht unter die begünstigende Vorschrift des § 17 EStG, sondern wird als Spekulationsgeschäft den sonstigen Einkünften zugeordnet.

Die Begünstigung tritt jedoch für den einzelnen Partner nur ein, wenn die Summe der vom Partner zu versteuernden außerordentlichen Einkünfte im Falle des § 16 bzw. § 17 EStG DM 30 Mio. nicht überschreitet.

Wird bereits im Gründungsstadium eine Betriebsaufspaltung gestaltet (vgl. 4.1.4.1.II), ist darauf zu achten, daß der veräußernde Partner nur dann einen steuerbegünstigten Gewinn erzielt, wenn er einen Mitunternehmeranteil oder Teile davon veräußert. Zum Mitunternehmeranteil gehören im Falle der Betriebsaufspaltung sämtliche Vermögensgegenstände der Besitzgesellschaft einschließlich des Anteils an der Betriebskapitalgesellschaft.

Veräußert ein Partner nur seinen Anteil an der Betriebskapitalgesellschaft, kann es zur Aufgabe der Betriebsaufspaltung kommen, wenn dabei gleichzeitig die personelle und/oder sachliche Verflechtung aufgelöst wird. Die Folge wäre die Besteuerung sämtlicher stiller Reserven, die in der Besitzgesellschaft ruhen. Zwar ist der so entstehende Aufgabegewinn steuerbegünstigt, doch können je nach der Höhe der stillen Reserven Steuerschulden auf den Partner zukommen, die er nicht mehr ohne Finanzierungsmittel tragen kann.

Veräußert ein Partner demgegenüber aus der Besitzgesellschaft einzelne Vermögensgegenstände, wird der Gewinn dem vollen Steuersatz unterworfen. Etwas anderes gilt nur, wenn mit der Veräußerung der Vermögensgegenstände die Aufgabe der Betriebsaufspaltung verbunden wird. In diesem Fall wäre nicht nur der Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf der Vermögensgegenstände, sondern der Aufgabegewinn der Mitunternehmerschaft mit dem halben Steuersatz steuerpflichtig. Nicht veräußerte Gegenstände gelten in diesem Fall als entnommen.

Ist die Partnerschaft als Kapitalgesellschaft organisiert und hat die Kapitalgesellschaft einen Unternehmenspachtvertrag mit einem der Partner des ursprünglich von ihm betriebenen Einzelunternehmens geschlossen, tritt folgende Situation ein:

Veräußert der Partner, der nicht auch Inhaber des ehemaligen Einzelunternehmens ist, seine Anteile an der Kapitalgesellschaft, sind die oben geschilderten Grundsätze über die Versteuerung von Veräußerungsgewinnen an Kapitalgesellschaften anzuwenden.

Bei dem Partner, der zugleich auch Inhaber des ehemaligen Einzelunternehmens war, sind die Vermögensgegenstände des Einzelunternehmens und die Beteiligung an der Betriebs-GmbH Betriebsvermögen. Es handelt sich hier um eine Mitunternehmerschaft. Der Partner kann steuerbegünstigt die ganze Mitunternehmerschaft oder Teile von dieser veräußern.

Veräußert er nur den Besitz seines ehemaligen Einzelunternehmens, kommt es zur Aufgabe der Mitunternehmerschaft mit der Konsequenz der Aufdeckung der stillen Reserven auf die GmbH-Anteile. Der Aufgabegewinn ist ebenfalls steuerbegünstigt.

Veräußert der Partner lediglich einzelne Wirtschaftsgüter des Einzelunternehmens, sind die entstehenden Veräußerungsgewinne dem vollen Steuersatz für gewerbliche Einkünfte zu unterwerfen. Es bleibt insgesamt aber bei einer Mitunternehmerschaft aus ehemaligem Einzelunternehmen und dem Eigentum an den Anteilen der Kapitalgesellschaft.

Demgegenüber hat der klassische Einzelunternehmer nur die Wahl zwischen der Veräußerung seines Einzelunternehmens insgesamt bzw. der Veräußerung einzelner Vermögensgegenstände. Kommt es zu einer vollständigen Veräußerung bzw. Aufgabe des Betriebes, unterliegt der Veräußerungs- bzw. Aufgabegewinn dem halben Steuersatz gem. §§ 16, 34 EStG. Werden lediglich einzelne Wirtschaftsgüter veräußert, ohne daß es zur Aufgabe des Einzelunternehmens kommt, unterliegt ein entstehender Veräußerungsgewinn der Einkommensteuer als gewerbliche Einkunft mit dem vollen Tarif.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß es bei der Veräußerung des Unternehmens keine gravierenden Unterschiede zwischen einer Unternehmerischen Partnerschaft und einer Einzelunternehmung gibt, es sei denn

es wird eine Kapitalgesellschaft mit mindestens 4 Partnern unterstellt und jeder der Partner mit einem Viertel beteiligt ist. In diesem Fall können sämtliche Partner ihre Beteiligungen veräußern, ohne daß ein Veräußerungsgewinn der Einkommensteuer unterliegt

#### **4.1.6.4. Schenkung bzw. Vererbung der Beteiligung**

Bei Schenkung und Erbschaft unterliegen Anteile an einer Personengesellschaft und Anteile an Kapitalgesellschaften nach unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen der Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften richtet sich die Schenkung- und Erbschaftsteuer nach der Höhe des Einheitswertes der Beteiligung. Durch die §§ 12 Abs 5 und 13 Abs 2a ErbStG i.d.F. des StandOG wird für den Erwerb des Betriebsvermögens von Einzelunternehmen und Personengesellschaften durch Erbfall oder unter bestimmten Voraussetzungen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge ein Freibetrag in Höhe von DM 500 000,- gewährt.

Anteile an Kapitalgesellschaften sind mit dem gemeinen Wert aus Verkäufen der Steuer zu unterwerfen. Da hierbei die Ertragswerte Berücksichtigung finden, muß bei ertragstarken Kapitalgesellschaften mit deutlich höherer Schenkung- und Erbschaftsteuern als bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften gerechnet werden.

Liegt eine Betriebsaufspaltung vor, ist im Rahmen der erbrechtlichen Regelung darauf zu achten, daß sämtliche zum Betriebsvermögen der Betriebsaufspaltung gehörenden Wirtschaftsgüter in Bruchteilen oder gemeinsam an mehrere bzw. einen einzelnen Erben verteilt werden. Andernfalls kann es zur Entnahme von Wirtschaftsgütern aus dem Betriebsvermögen kommen, die im schlimmsten Fall zur Versteuerung der stillen Reserven der entnommenen Wirtschaftsgüter zum vollen Steuersatz führt.

#### **4.1.6.5. Liquidation der Partnerschaft**

Unter Liquidation wird die Veräußerung aller zum Unternehmen gehörenden Wirtschaftsgüter in einem bestimmten Zeitraum verstanden. Die Liquidation des Einzelunternehmens und der Personenhandelsgesellschaft führt zur Aufgabe des Gewerbebetriebes. Gem. § 16 Abs 3 EStG entstehende Liquidationsgewinne sind dem begünstigten Steuersatz gem. § 16 i.V.m. § 34 EStG zu unterwerfen.

Kapitalgesellschaften unterliegen den steuerlichen Liquidationsregeln gem. § 11 KStG. Gewinne aus der Veräußerung von Wirtschaftsgütern sind der Körperschaftsteuer zu unterwerfen. Sie unterliegen der vollen Tarifbelastung. Werden die Gewinne an die Partner ausgeschüttet, werden sie nach den steuerlichen Verhältnissen des Partners versteuert. Im Vergleich zur Einzelfirma bzw. Personenhandelsgesellschaft sind Gewinne aus der Liquidation einer Kapitalgesellschaft keine steuerbegünstigten Gewinne

#### 4.1.7. Zusammenfassung

Die Untersuchung zeigt, daß steuerliche Aspekte allein kein Motiv für das Eingehen einer Unternehmerischen Partnerschaft sein können.

Erwähnenswerte Vorteile der Unternehmerischen Partnerschaft ergeben sich lediglich bei der Betriebsverpachtung, der Vermögensteuer und im Rahmen der Veräußerung.

Die Betriebsverpachtung setzt mehrere Partner voraus, weil nur so die personelle und sachliche Verflechtung vermieden werden kann. Dies ist zwingende Voraussetzung für die Nutzung der daraus resultierenden steuerlichen Vorteile.

Bei Wahl einer Personengesellschaft ergeben sich steuerliche Vorteile der Unternehmerischen Partnerschaft bei der Vermögensteuer durch mehrmalige Nutzung des Freibetrages gegenüber dem Einzelunternehmer.

Vorteilhaft kann auch die Veräußerung von Anteilen an einer als Kapitalgesellschaft organisierten Partnerschaft sein, wenn die Beteiligungsquote der Partner nicht mehr als 25 % ausmacht, die Anteile nicht im Betriebsvermögen liegen und keine einbringungsgeborenen Anteile sind

Im übrigen kann der Unternehmer durch die Gründung einer "Scheinpartnerschaft", z.B. in der Form einer Ein-Mann-GmbH & Co. KG oder der Ein-Mann-GmbH oder Ein-Mann-Betriebsaufspaltung, die steuerlichen Folgen der Personen- bzw. Kapitalgesellschaften herbeiführen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich deshalb, daß die steuerlichen Fragen unmittelbar kaum entscheidungsrelevant sind für das Eingehen einer Unternehmerischen Partnerschaft. Sie sind vielmehr eine Folge der Rechtsformwahl, die ihrerseits von einer Vielzahl von Einflußfaktoren des wirtschaftlich/rechtlichen Umfeldes der unternehmerischen Tätigkeit abhängig ist, wie z.B. der Größe des Unternehmens, von Finanzierungsfragen, Haftungsproblemen, der Publizitätspflicht etc.

Steuerliche Fragen spielen daher nur eine untergeordnete Rolle im Hinblick darauf, ob eine Unternehmerische Partnerschaft eingegangen werden soll. Sie sind erst dann bedeutsam, wenn eine solche zu organisieren ist. Zwischen Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft ergeben sich zwar aufgrund verschiedener Steuerarten, unterschiedlicher Ermittlung von Bemessungsgrundlagen und abweichender Tarifgestaltung zum Teil erheblich differierende steuerliche Konsequenzen. Steuerliche Überlegungen werden entscheidend geprägt von der Rechtsformwahl. Dann ist in jedem Einzelfall zu prüfen, welche voraufgeführten steuerlichen Aspekte für die einzelne zu gründende Partnerschaft günstig sind.



---

## 4.2. Rechtliche Fragen Unternehmerischer Partnerschaften

Karl-Heinz Maul

### 4.2.1. Problemstellung

### 4.2.2. Strukturdifferenzierungen der gesetzlichen Rechtsform-Grundtypen

#### 4.2.2.1 Darstellung der Grundtypen

#### 4.2.2.2 Differenzierungen in der Entstehungsphase der Gesellschaften

#### 4.2.2.3 Differenzierungen im Innenverhältnis der Gesellschaften

#### 4.2.2.4 Differenzierungen im Außenverhältnis der Gesellschaften

#### 4.2.2.5 Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung

#### 4.2.2.6 Differenzierungen bei der Rechnungslegung, der Gewinnverteilung und der Publizität

#### 4.2.2.7 Differenzierungen bei der Beendigung der Gesellschaften

### 4.2.3. Entscheidungskriterien der zweckgerechten Rechtsformwahl

### 4.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen

Literatur

#### 4.2.1. Problemstellung

Wenn man Unternehmerische Partnerschaften als - von den Partnern gewollte<sup>1</sup> - Vereinigungen mehrerer Personen zur gemeinsamen Verfolgung eines gemeinsamen unternehmerischen Zweckes<sup>2</sup> bezeichnet, ist der Grund der Zusammenarbeit dieser gemeinsame Zweck.<sup>3</sup> Die Dauer der Zusammenarbeit ist nicht entscheidend, in den meisten Fällen ist sie allerdings nicht begrenzt. Die notwendigen unternehmerischen Maßnahmen vollziehen sich dann in einem Rahmen, der von der Rechtsordnung bestimmt wird. Der Rahmen ist sehr unterschiedlich gestaltet. Es gibt Vorgänge, die der Gesetzgeber sehr restriktiv geregelt hat, es gibt aber auch solche - und dies ist die deutliche Mehrzahl - bei denen der Gestaltungsspielraum lediglich von sittlichen Schranken begrenzt wird.

Schon der Start in eine Unternehmerische Partnerschaft wirft Rechtsfragen auf, Fragen der Zusammenarbeitsregelung, der daraus resultierenden Haftung, mögliche Gewerbezulassungen, Fragen des Berufsrechts, des Arbeitsrechts, des Bilanzrechts, des Wettbewerbsrechts und ähnlicher Schutzrechtsbestimmungen. Ein Teil dieser Fragen soll im folgenden näher erläutert werden. Dabei werde ich nach den Rechtsformen differenzieren, in denen Unternehmerische Partnerschaften geführt werden können. Steuerliche Fragen Unternehmerischer Partnerschaften sind einem weiteren Beitrag vorbehalten.

#### 4.2.2. Strukturdifferenzierungen der gesetzlichen Rechtsform-Grundtypen

##### 4.2.2.1. Darstellung der Grundtypen

Unternehmerische Partnerschaften entstehen durch Privatinitiative. Grundlage ist ein Organisationsvertrag, der entweder Gesellschaftsvertrag oder Statut oder Satzung genannt wird. Die Rechtsordnung der Bundesrepublik Deutschland unterscheidet nach der Art der Personenvereinigung Personengesellschaften und Vereine. Bei den Personengesellschaften steht die Personenbezogenheit im Vordergrund. Die Gesellschafter selbst sind Träger aller gesellschaftsrechtlichen Rechte und Pflichten. Bei den Vereinen steht die selbständige Einheit der Personenvereinigung im Vordergrund, woraus auch die eigenständige, korporative Verfassung resultiert. Der Verein selbst ist - mit Ausnahme des nichtrechtsfähigen Vereins des BGB - juristische Person.

Zu den Personengesellschaften gehören die BGB-Gesellschaft, die offene Handelsgesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die stille Gesellschaft und (eingeschränkt) die Reederei, deren gesetzliche Grundlagen im

1 Die Partnerschaft ist immer eine freiwillig herbeigeführte Verbindung. Sie unterscheidet sich darin von gesetzlichen Verbindungen, wie etwa der Erbengemeinschaft, auch wenn diese - später - in unternehmerische Partnerschaften überleitet werden können.

2 Die Formulierung ist aus § 705 BGB abgeleitet, der die Definition der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) enthält. Die GbR kann unternehmerische Zwecke verfolgen, ist jedoch nicht darauf beschränkt. Vgl. hierzu Hüffer, U.: Gesellschaftsrecht, 3. A., München 1991, S. 1-5.

3 Soweit sie langfristig ausgerichtet sind, können hierzu auch die sog. Strategischen Allianzen gehören, die hier aber nicht näher untersucht werden. Vgl. dazu Backhaus, K., Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1990.

wesentlichen im Handelsgesetzbuch enthalten sind. Als neue Rechtsform soll die Partnerschaftsgesellschaft für freie Berufe eingeführt werden.<sup>4</sup> Alle übrigen Gesellschaften sind Vereine. Die Grundformen davon findet man im BGB. und zwar den rechtsfähigen (§§ 21-23 BGB) und den nicht rechtsfähigen Verein (§ 54 BGB). Wirtschaftsvereine in besonderen Rechtsformen sind die Aktiengesellschaft (AG), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die eingetragene Genossenschaft (eG) und der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG).

Für die grenzüberschreitende Bildung Unternehmerischer Partnerschaften bietet die Rechtsordnung zur Zeit nur die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)<sup>5</sup> an; eine Vielzahl weiterer Rechtsgestaltungsmöglichkeiten ist jedoch bereits im Entwurfsstadium.<sup>6</sup>

Die von der Rechtsordnung zur Verfügung gestellten Rechtsformen dürfen nicht durch privatrechtliche Vereinbarungen erweitert werden (sogenannter *numerus clausus* der Gesellschaftsformen). Die Sicherung des Rechtsverkehrs macht es notwendig, daß jeder, der mit einem solchen Unternehmen in Rechtsbeziehungen tritt, erkennen kann, worum es sich handelt. Unternehmerische Partnerschaften und - um einen etwas inhaltsleeren, aber modernen Begriff zu verwenden - Joint-ventures jeglicher Art müssen nach einem dieser Grundtypen gebildet werden. Die Schranken äußerer Gestaltungsmöglichkeiten schließen allerdings nicht aus, daß Organisationselemente verschiedener Rechtsformen über den Gesellschaftsvertrag in einem Unternehmen zusammengefaßt werden; es kommt dann zu Grundtypenvermischungen. So ist es beispielsweise möglich, daß eine AG oder eine GmbH Gesellschafter einer Personengesellschaft sein kann.

Neben den genannten stellt die Rechtsordnung zwar noch weitere Grundtypen zur Verfügung, die aber zur Bildung Unternehmerischer Partnerschaften nicht in Frage kommen, weil sie entweder nicht durch privatrechtlichen Organisationsvertrag zustande kommen oder keine Personenvereinigung darstellen. Dazu gehören die Körperschaft des öffentlichen Rechts, die Gemeinschaft (nach §§ 741 bis 758 BGB) und die Stiftung (nach §§ 80 bis 88 BGB)<sup>7</sup>

4 Vgl. o.V.: Regierungsentwurf eines Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 14. Jg. (1993), S. 1197-1202. Die Partnerschaftsgesellschaft ist als Personengesellschaft konzipiert, aber aufgrund der Beschränkung auf freie Berufe nicht als Handelsgesellschaft. Zur Diskussion des Entwurfs vgl. Michalski, L.: Zum Regierungsentwurf eines Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 14. Jg. (1993), S. 1210-1214.

5 Vgl. Brindlmayer, M.; u. a.: EWIV Die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung, Bonn 1989, Bismarck, K.v.; Leitermann, R.: Rechtsformwahl bei der Unternehmensgründung. In: Dieterle, W.K.M.; Winckler, E.M. (Hrsg.): Unternehmensgründung, München 1990, S. 339-358, hier S. 355 f.; Schmidt, K.: Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991, S. 1582-1590.

6 Schon relativ alt (erster Entwurf von 1970) ist die Absicht, eine Europäische Aktiengesellschaft zuzulassen, die vor allem aus Mitbestimmungsproblemen bislang nicht realisiert wurde. Der neue (geänderte) Verordnungsvorschlag datiert vom 25. August 1989 (vgl. Bundesrats-Drucksache 488/89). Neuere Vorschläge betreffen das Statut eines Europäischen Vereins (Amtsblatt der EG Nr. C 99 vom 21. April 1992), das Statut einer Europäischen Genossenschaft (Amtsblatt der EG Nr. C 99 vom 21. April 1992) und (für Versicherungsunternehmen) das Statut einer Europäischen Gegenseitigkeitgesellschaft (Amtsblatt der EG Nr. C 99 vom 21. April 1992).

7 Zu Einzelheiten der Rechtsformtypen sei besonders auf folgende Quellen verwiesen: Schmidt, K.: Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991; Kraft, A.; Kreuzt, P.: Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988; Hüffer, U.: Gesellschaftsrecht, 3. A., München 1991.

Keine besonderen Gesellschaftsformen stellen Kartelle, Konsortien, Konzerne und Interessengemeinschaften dar. Hierbei handelt es sich regelmäßig um die Verbindung rechtlich selbständiger und selbständig bleibender Unternehmen der Rechtsformgrundtypen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes. Dieser besteht bei Kartellen in der Beschränkung des Wettbewerbs, bei Konsortien in der Abwicklung von - meist konkreten - Einzelgeschäften, wie beispielsweise die Ausgabe von Wertpapieren oder die Erstellung eines Großprojektes, bei Konzernen in der einheitlichen Leitung mehrerer Unternehmen und bei Interessengemeinschaften meist in der gemeinsamen Risikoübernahme und Gewinnverteilung. Abgesehen von Konzernverhältnissen, die entweder durch Vertrag oder tatsächliche Herrschaftsmacht begründet werden, treten die übrigen Formen häufig als BGB-Gesellschaften auf.

Die gesetzlich angebotenen Rechtsformen sind nicht durchweg universell verwendbar. OHG, KG und stille Gesellschaft setzen grundsätzlich ein (vollkaufmännisches) Handelsgewerbe voraus, der eingetragene Verein (§§ 21 BGB) ist nur für ideelle Zwecke (z. B. Sportvereine) verwendbar, der VVaG ist nur auf die Versicherung der Mitglieder nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit ausgerichtet, und die gesetzlich noch zu regelnde Partnerschaftsgesellschaft ist Angehörigen der freien Berufe vorbehalten. Lediglich die AG, die KGaA, die GmbH, die BGB-Gesellschaft und der nicht rechtsfähige Verein können für jeden (erlaubten) Zweck gebildet werden. Falls demnach beispielsweise eine Unternehmerische Partnerschaft den Rahmen eines Handwerksbetriebes nicht überschreitet, verbleiben meist nur die BGB-Gesellschaft und die GmbH (mit den jeweils unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten und Haftungsfolgen). Andererseits bedingen die gesetzlichen Regelungen auch, daß eine von den Partnern gewünschte BGB-Gesellschaft automatisch OHG ist, wenn sie ein (vollkaufmännisches) Handelsgewerbe betreibt.

#### 4.2.2.2. Differenzierungen in der Entstehungsphase der Gesellschaften

Voraussetzung für das Entstehen einer Gesellschaft ist der Gesellschaftsvertrag. Sein wichtigster Inhalt ist die Verpflichtung, mit der Gesellschaft einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen. Wenn man bei Unternehmerischen Partnerschaften davon absieht, daß bei der GmbH rechtlich Ein-Mann-Gründungen möglich sind, entstehen die Gesellschaften durch Mitwirkung mindestens zweier Personen. Diese können natürliche oder juristische Personen, aber auch OHG und KG (über § 124 HGB unter ihrer Firma) sein. Eine GmbH kann somit Gründerin einer OHG wie auch eine OHG Gründerin einer GmbH sein. Für AG und KGaA ist eine Mindestzahl von fünf Gründern vorgeschrieben, bei dem Verein des BGB (§ 56 BGB) und der eG (§ 4 GenG) sind es sieben. Sinkt die Zahl der Gesellschafter nach der Gründung auf eine Person, wird die Personengesellschaft aufgelöst und kann als Unternehmen eines Einzelkaufmannes fortgeführt werden, die Kapitalgesellschaft existiert (unverändert) weiter.<sup>8</sup>

Für den Abschluß des Gesellschaftsvertrags sind nur bei juristischen Personen Formerfordernisse einzuhalten. Das Statut der Genossenschaft bedarf der schriftlichen Form (§ 5 GenG), bei AG, KGaA und GmbH ist

<sup>8</sup> Vgl. Hüffer, U.: Gesellschaftsrecht, 3. A., München 1991, S. 294.

notarielle Beurkundung erforderlich (§§ 23 Abs 1, 280 Abs 1 AktG, § 2 GmbHG). Der Gesellschaftsvertrag von Personengesellschaften kann im Extremfall stillschweigend geschlossen werden. Aus Dokumentationsgründen für potentielle Konfliktfälle empfiehlt sich allerdings die Schriftform. Die unterschiedlichen gesetzlichen Erfordernisse bedingen auch den Regelungsgehalt. Für die juristischen Personen schreiben die jeweiligen Gesetze den Mindestinhalt des Gesellschaftsvertrags vor, Regelungsgrenzen werden lediglich durch die allgemeinen Schranken der Vertragsfreiheit (§§ 134, 138 BGB) gezogen.

Der Abschluß des Gesellschaftsvertrages ist zwar Voraussetzung für die Entstehung einer Gesellschaft, aber nicht bei allen Gesellschaften schon ausreichend. Lediglich bei der BGB-Gesellschaft und der stillen Gesellschaft reicht der Gesellschaftsvertrag aus. OHG und KG entstehen im Innenverhältnis mit Abschluß des Gesellschaftsvertrags, im Außenverhältnis aber erst mit der Eintragung ins Handelsregister und, soweit sie ein Handelsgewerbe nach § 1 Abs. 2 HGB betreiben, mit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit. Die juristischen Personen entstehen als solche erst mit der Eintragung in das Handelsregister (AG, KGaA, GmbH), Genossenschaftsregister (eG), Vereinsregister (Idealverein des BGB) oder durch staatliche Verleihung (VVG durch die Erlaubnis des Bundesaufsichtsamts für das Versicherungswesen). Handeln sie vor dieser Zeit, ist zwischen der Zeit vor und der nach dem Abschluß des Gesellschaftsvertrags zu unterscheiden. Vor Abschluß des Gesellschaftsvertrags besteht dann im allgemeinen eine BGB-Gesellschaft oder bei einem vollkammännischen Handelsgewerbe eine OHG. Dazu wird inzwischen das Recht der angestrebten Rechtsform für anwendbar angesehen<sup>9</sup> Die Haftung für die in dieser Phase eingegangenen Verbindlichkeiten tragen allerdings die Gründer als Gesamtschuldner und daneben die jeweils als oder wie Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder handelnden Personen als Gesamtschuldner. Die bei Kapitalgesellschaften gewünschte Haftungsbeschränkung tritt somit erst mit der Eintragung ins Handelsregister ein. Die Partnerschaftsgesellschaft ist nach dem Regierungsentwurf zwar als Personengesellschaft konzipiert, soll aber nach § 7 Abs. 1 des Entwurfs erst mit der Eintragung in das Partnerschaftsregister wirksam werden.

#### 4.2.2.3. Differenzierungen im Innenverhältnis der Gesellschaften

Spätestens mit der Entstehung der angestrebten Gesellschaft werden Rechtshandlungen zur Erreichung des gemeinsamen Zweckes getroffen. Solche Handlungen können einerseits das Rechtsverhältnis der Gesellschaft untereinander oder das der Gesellschafter zur Gesellschaft betreffen und andererseits auf die Beziehungen der Gesellschaft oder der Gesellschafter gegenüber Dritten entfallen. Im ersten Fall spricht man von Innenverhältnis, im zweiten von Außenverhältnis der Gesellschaft.

Zum Innenverhältnis gehören neben der Organisation der Zusammenarbeit zur Erreichung des gemeinsamen Zweckes die Rechte und Pflichten der Partner aus ihrer Zugehörigkeit zur Gesellschaft (Mitgliedschaftsrechte

---

<sup>9</sup> Die Probleme der rechtlichen Bedeutung der Vorgründungs- oder der Vorgesellschaft sind vielschichtig und sollten im konkreten Fall geprüft werden. Anhaltspunkte dafür finden sich beispielsweise in Schmidt, K.: Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991, S. 250-262 und S. 843-860.

und -pflichten). Diese Rechte und Pflichten werden grundsätzlich im Gesellschaftsvertrag begründet und durch gesetzliche Vorschriften ergänzt. Die unternehmerische Ausrichtung der Partnerschaft wird als wichtigste Pflicht der Gesellschafter die Leistung der unternehmerischen Beiträge jedes einzelnen zur Erreichung des gemeinsamen Zweckes enthalten. Dies bedingt im allgemeinen auch eine gegenseitige Treuepflicht.<sup>10</sup> Die Verpflichtung zur Führung der Geschäfte ist abhängig von der Rechtsform. Bei Personengesellschaften mit Ausnahme der stillen Gesellschaft und der Kommanditisten bei der KG sind alle Gesellschafter zur Geschäftsführung verpflichtet (Prinzip der Selbstorganschaft). Bei Kapitalgesellschaften besteht eine solche Pflicht nicht (Prinzip der Drittorganschaft). Ob bei diesen Gesellschaften eine gesellschaftsrechtliche Treuepflicht besteht, ist umstritten; dies wird grundsätzlich von dem Einzelfall abhängen.<sup>11</sup>

Bei den Rechten ist zwischen Vermögens- und Mitverwaltungsrechten zu differenzieren. Die Vermögensrechte umfassen den Anspruch auf Anteile am Gewinn und am Liquidationserlös. Mitverwaltungsrechte betreffen das Mitspracherecht (Stimmrecht) und bestimmte Kontrollrechte (Auskunftsrechte).<sup>12</sup> Der bei einzelnen Formen gesetzlich geregelten Pflicht zur Geschäftsführung steht auch ein solches Recht gegenüber. Die gesetzliche Festlegung von Geschäftsführungsrechten und -pflichten hindert die Gesellschafter, wenn das Gesetz nicht alle oder grundsätzlich keinen (bei Drittorganschaft) von ihnen mit solchen Rechten oder Pflichten versieht, nicht daran, dies gleichwohl rechtswirksam zu beschließen. Es handelt sich dann aber um abgeleitete, nicht um originäre Rechte.

Die Beziehung der Gesellschafter zum Gesellschaftsvermögen ist von der Rechtsform der Gesellschaft abhängig. Handelt es sich um eine juristische Person, ist diese selbst Träger aller Rechte und Pflichten, die mit dem Gesellschaftsvermögen zusammenhängen. Die Gesellschafter sind nicht unmittelbar Eigentümer dieses Vermögens, sondern nur anteilig über ihre Gesellschaftsanteile. Die Mitglieder einer Personengesellschaft sind dagegen unmittelbar Träger dieser Rechte und Pflichten; sie sind auch unmittelbar an den Vermögensgegenständen dinglich berechtigt. Das Gesellschaftsvermögen wird von den Gesellschaftern gemeinschaftlich zur gesamten Hand, d. h. als unteilbares Ganzes, gehalten. Dies kann in besonderen Fällen dazu führen, daß einzelne Vermögensgegenstände in steuerlichen Ergänzungsbilanzen der Gesellschafter - jeweils mit ihren Anteilen - mit unterschiedlichen Werten angesetzt sind.

Die Rechtsposition der Partner muß durch Kompetenzzuordnungen ergänzt werden, die die angestrebten Ziele erreichbar und kontrollierbar werden lassen. Da Unternehmerische Partnerschaften aus mehreren Personen bestehen, sind ein Willensbildungsorgan, ein Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan und ein Kontrollorgan erforderlich. Das Willensbildungsorgan ist die Gesellschafterversammlung, die bei der AG und der KGaA Hauptversammlung heißt; die Kompetenzzuordnung für die Geschäftsführung und die Vertretung hängt von der Rechtsform ab und kann nach dem Prinzip der Selbstorganschaft oder dem der Drittorganschaft geregelt

<sup>10</sup> Vgl. Kraft, A.; Kreutz, P.: Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988, S. 36.

<sup>11</sup> Hierzu ausführlich Schmidt, K.: Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991, S. 481-487; Hüfler, U.: Gesellschaftsrecht, 3. A., München 1991, bes. S. 70-73 und 319-322; Henze, H.: Zur Treuepflicht unter Aktionären. In: Goerdeler, R.; u.a. (Hrsg.): Festschrift für Alfred Kellermann, Berlin-New York 1991, S. 141-152.

<sup>12</sup> Vgl. Kraft, A.; Kreutz, P.: Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988, S. 36-39.

sein; Kontrollgremium kann ein Aufsichtsrat, ein Beirat, die Gesellschafterversammlung oder aber auch jeder einzelne Gesellschafter (über sein Auskunftsrecht) sein.

#### 4.2.2.4. Differenzierungen im Außenverhältnis der Gesellschaften

Unsere Rechtsordnung ist auf dem - wenn auch nicht unbegrenzten - Schutz des Rechtsverkehrs aufgebaut. Tritt jemand im Rechtsverkehr auf, muß es Regeln geben, die erkennen lassen, ob der Handelnde rechtlich kompetent ist und wer für handlungsbedingte Verbindlichkeiten haftet.

Mit Ausnahme der stillen Gesellschaft möchten Unternehmerische Partnerschaften im allgemeinen als solche im Rechtsverkehr auftreten. Für Kapitalgesellschaften und Personenhandelsgesellschaften ist geregelt, daß der (gemeinsame) Name die (gemeinschaftliche) Firma der Gesellschaft ist (§§ 4 AktG, 44 GmbHG; 105, 161 HGB). Für die BGB-Gesellschaft gibt es eine solche Regelung nicht; Unternehmen in dieser Rechtsform treten sowohl mit dem Namen aller Gesellschafter als auch unter einheitlichem Namen auf.<sup>13</sup> Der gemeinsame Name reicht freilich für das Auftreten im Außenverhältnis noch nicht aus. Es muß weiterhin geklärt sein, wer die Gesellschaft vertreten darf, wen dieser vertreten darf und wie dessen Vertretungsmacht der Sache nach bestimmt ist.

Bei Personenhandelsgesellschaften obliegt das Vertretungsrecht den vollhaftenden Gesellschaftern. Daneben können Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte bestellt werden. Bei der KG können dies auch Kommanditisten sein. Das Recht der Kapitalgesellschaften geht grundsätzlich davon aus, daß die Gesellschafter keine Vertretungsmacht ausüben, sondern sich im wesentlichen auf Kontrollrechte und beschränkte Willensbildungsmaßnahmen konzentrieren. Es ist aber nicht ausgeschlossen, daß Gesellschafter Vorstands- oder Geschäftsführerfunktionen erfüllen. Bei kleineren GmbH ist dies sogar die Regel. Ihre Vertretungsbefugnis basiert dann aber anders als bei Personengesellschaften auf einem Bestellungsakt und nicht auf der Mitgliedschaft.

Der Vertretene ist bei juristischen Personen wie der AG, der KGaA und der GmbH diese selbst. Gegenstände, die der Vorstand einer AG als solcher erwirbt, gehen in das Vermögen der AG über. Bei den Personengesellschaften ist umstritten, ob in einem solchen Fall nur alle Gesellschafter zur gesamten Hand Vermögensinhaber werden oder auch die Gesellschaft als solche. Die herrschende Meinung lehnt den Rechtserwerb durch die Gesellschaft als solche ab. Die Frage hat im Zusammenhang mit der Sicherung des Rechtsverkehrs auch im Zusammenhang mit dem Umfang der Vertretungsmacht Bedeutung. Bei allen Gesellschaften mit Ausnahme der BGB-Gesellschaft ist der Umfang der Vertretungsmacht zum Schutz des Rechtsverkehrs und der dabei handelnden Personen unbeschränkbar (§§ 126 HGB, 72, 82 AktG, 35, 37 Abs. 2 GmbHG). Beschränkungen

<sup>13</sup> Vgl. Kraft, A.; Kreutz, P.: Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988, S. 88. Ferner Wiedemann, H.: Zur Selbständigkeit der BGB-Gesellschaft. In: Goerdeler, R.; u.a. (Hrsg.): Festschrift für Alfred Kellermann, Berlin-New York 1991, S. 529-546.

können nur im Innenverhältnis vereinbart werden und können bei Nichtbeachtung zu Schadensersatzpflichten gegenüber der Gesellschaft führen.

Zur unbeschränkten Vertretungsmacht gehört auch die unbeschränkte Haftung für Verbindlichkeiten. Bei vollhaftenden Personengeschaftern schlägt diese Haftung auf das Privatvermögen durch; bei Kapitalgesellschaften haftet zwar das gesamte Gesellschaftsvermögen, aber grundsätzlich nicht auch das Privatvermögen der Gesellschafter oder der handelnden Personen. Dies ist nur in Ausnahmefällen möglich (z. B. bei Durchgriffshaftung oder Konzernhaftung in Fällen, die dem sogenannten Autokranfall gleichen<sup>14</sup>).

#### 4.2.2.5. Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung

Betriebliche Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung betreffen zwei verschiedene Bereiche<sup>15</sup>. Die betriebliche Mitbestimmung ist im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 niedergelegt und hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Interesse und zum Schutz der Arbeitnehmer zu regeln. Unternehmerische Entscheidungen werden davon nicht berührt. Dagegen will die Unternehmensmitbestimmung Einflüsse der Arbeitnehmerschaft auf die Unternehmensorgane verwirklichen. Gesetzliche Grundlage sind im wesentlichen das Betriebsverfassungsgesetz von 1972, das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Kennzeichen der betrieblichen Mitbestimmung ist der Betriebsrat, der - außer in Tendenzbetrieben<sup>16</sup> - in Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, gewählt werden kann; es besteht kein Zwang zur Schaffung einer solchen Einrichtung. Mitglieder des Betriebsrats sind Arbeiter und Angestellte des Betriebs, nicht jedoch die leitenden Angestellten, die auch nicht wählen dürfen. Zu den wichtigsten Komponenten der betrieblichen Mitbestimmung gehören u. a.:

- a) Ein Unterrichtsanspruch des Arbeitnehmers über seine Tätigkeit und seine Einordnung in den Betrieb.
- b) Das Einsichtsrecht jedes Arbeitnehmers in die Personalakte.
- c) Das Recht des Betriebsrats auf Information über alle betrieblichen Angelegenheiten, die für ihn von Interesse sein könnten.

<sup>14</sup> Vgl. Stimpel, W.: "Durchgriffshaftung" bei der GmbH: Tatbestände, Verlustausgleich, Ausfallhaftung. In: Bilanz- und Konzernrecht, Festschrift für Reinhard Goerdeler, Düsseldorf 1987, S. 601-621; Werner, W.: Probleme der Anwendung des § 303 AktG im qualifiziert faktischen GmbH-Konzern. In: Bilanz- und Konzernrecht, Festschrift für Reinhard Goerdeler, Düsseldorf 1987, S. 677-696.

<sup>15</sup> Zu näheren Einzelheiten vgl. Hanau, P.; Adomeit, K.: Arbeitsrecht, 9. A., Frankfurt am Main 1988, S. 99-143.

<sup>16</sup> Unter Tendenzbetrieben werden Unternehmen verstanden, die politischen, koalitionspolitischen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen dienen oder Zwecken der Berichterstattung oder Meinungsäußerung nachgehen. Hierzu gehören beispielsweise Zeitungsverlage. Vgl. Hanau, P.; Adomeit, K.: Arbeitsrecht, 9. A., Frankfurt am Main 1988, S. 136.

- d) Das Recht auf Anhörung, auf Beratung und Verhandlung (z. B. Anhörungsrecht vor jeder Kündigung).
- e) Ein Widerspruchsrecht bei persönlichen Einzelmaßnahmen, bei Einstellungen, Tarifeingruppierungen, Versetzungen, Entlassungen.
- f) Wirtschaftliche Mitbestimmungsrechte, z. B. bei Betriebsänderungen (Abschluß eines Interessenausgleichs und Sozialplans).

Die gesamten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte gehen über diese Beispiele hinaus; sie sind im einzelnen im Betriebsverfassungsgesetz geregelt.

Die unternehmerische Mitbestimmung bezieht sich auf die Mitwirkung von Arbeitnehmervertretern in den Unternehmensorganen. Nach dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 ist in Bergbaubetrieben und in Unternehmen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie bei der AG und der GmbH mit über 1 000 Beschäftigten ein paritätisch besetzter Aufsichtsrat erforderlich, zu dem ein von beiden Gruppen gewähltes neutrales Mitglied hinzukommt. Dem Geschäftsführungsorgan (Vorstand, Geschäftsführer) muß ein Arbeitsdirektor angehören. Sind Unternehmen, die vom Montanmitbestimmungsgesetz erfaßt werden oder würden, Teil eines Konzerns, gilt das Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz (Holding-Gesetz) von 1956. AG, KGaA, eG und GmbH außerhalb des Montanmitbestimmungsbereichs mit mehr als 2.000 Beschäftigten müssen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat haben; es gibt kein neutrales Mitglied. Außerhalb dieser beiden gesetzlichen Regelungen, d. h. bei Unternehmen, die nicht der Montanindustrie angehören und nicht mehr als 2.000 Beschäftigte haben, muß der Aufsichtsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer bestehen. Von dieser Regelung werden allerdings die Tendenzbetriebe, Einzelunternehmen und Personengesellschaften nicht erfaßt.

#### 4.2.2.6. Differenzierungen bei der Rechnungslegung, der Gewinnverteilung und der Publizität

Die Rechnungslegungsregelungen sind für alle Kaufleute im HGB zusammengefaßt<sup>17</sup> Ergänzungen aufgrund der Besonderheiten einzelner Rechtsformen sind in den Spezialgesetzen wie dem AktG, dem GmbHG oder dem GenG enthalten. Für BGB-Gesellschaften gibt es nur sehr allgemein gehaltene Bestimmungen in den §§ 259 f., 721 f. BGB und in einigen Spezialvorschriften<sup>18</sup> Mit besonderen Problemen der Bilanzierung bei unternehmerischen Partnerschaften befaßt sich die Stellungnahme 1/1993 des Instituts der Wirtschaftsprüfer.<sup>19</sup>

---

17 Zum Gesamtkomplex vgl. Hüffer U.: In: Canaris, C.-W.; u.a. (Hrsg.): Großkommentar HGB, 4. A., Berlin-New York 1988, zu §§ 238 ff. vgl. Budde, W.D.; u.a. (Hrsg.): Beck'scher Bilanz-Kommentar, 2. A., München 1990; Maul, K.-H.: Handelsrechtliche Rechnungslegung, Frankfurt am Main 1987.

18 Vgl. Maul, K.-H.: Handelsrechtliche Rechnungslegung, Frankfurt am Main 1987, S. 29-31.

19 Vgl. o.V.: Stellungnahmen IfFA 1/1993: Zur Bilanzierung von Joint Ventures. In: Die Wirtschaftsprüfung, 46. Jg. (1993), S. 441-444; vgl. hierzu auch Früh, H.-J.; Klar, M.: Joint Ventures - Bilanzielle Behandlung und Berichterstattung. In: Die Wirtschaftsprüfung, 46. Jg. (1993), S. 493-503.

Innerhalb der Regelungen des HGB wird zwischen Vorschriften für Einzelkaufleute und Personengesellschaften einerseits und Kapitalgesellschaften andererseits differenziert. Man kann allgemein sagen, daß Vorschriften für Kapitalgesellschaften aufgrund der Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen strengere Bilanzierungsregeln enthalten als die für Personengesellschaften und Einzelkaufleute. Die Rechnungslegung von Kapitalgesellschaften wird überdies nach der Größe der Gesellschaft unterschiedlich gestaltet, wobei es für kleinere Kapitalgesellschaften Erleichterungen gibt.<sup>20</sup> Kapitalgesellschaften müssen grundsätzlich ihren Jahresabschluß dem Handelsregister einreichen und veröffentlichen. Für mittlere und kleinere Kapitalgesellschaften gibt es auch bei der Publizitätspflicht Erleichterungen. Personenhandels-gesellschaften sind nach § 1 Publizitätsgesetz (PublG) erst dann wie Kapitalgesellschaften zur öffentlichen Rechnungslegung verpflichtet, wenn an drei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen mindestens zwei der folgenden Merkmale gegeben waren:

- (1) eine Bilanzsumme von mehr als 125 Mio DM,
- (2) Umsatzerlöse von mehr als 250 Mio DM,
- (3) Arbeitnehmer von mehr als 5.000.

Die Gewinnverteilung ist für die einzelnen Gesellschaften in Abhängigkeit vom Haftungsumfang der Gesellschaft oder der Gesellschafter verschieden. Kapitalgesellschaften sind verpflichtet, im Interesse des Gläubigerschutzes Haftungsvermögen in Höhe des Gesellschaftskapitals zu erhalten. Darüber hinaus müssen Aktiengesellschaften zusätzlich Rücklagen aus dem Jahresergebnis bilden. Für Personengesellschaften gibt es keine oder durch Gesellschaftsvertrag abdingbare Gewinnverteilungs- und Entnahmeregelungen. Ein Mindestkapital ist nicht vorgeschrieben. Dieser gesetzlichen Großzügigkeit steht die unbeschränkte und solidarische Haftung der Gesellschafter gegenüber.

#### 4.2.2.7. Differenzierungen bei der Beendigung der Gesellschaften

Die während der Existenz der Gesellschaft aufgebauten Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern sowie den Gesellschaftern und der Umwelt, das vorhandene Vermögen und die eingegangenen Verpflichtungen führen zwangsläufig dazu, daß zwischen der Entscheidung für die Auflösung einer Gesellschaft und ihrer Vollendung eine bestimmte Zeit benötigt wird. Die Rechtsverhältnisse gegenüber Dritten müssen abgewickelt werden; falls bei Beendigung ein Restvermögen verbleibt, muß dieses unter den Gesellschaftern verteilt werden.

<sup>20</sup> Zu den Unterschieden bei Kapitalgesellschaften vgl. Maul, K.-H.: Rechtsformabhängige Differenzierungen der Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften nach neuem Bilanzrechts. In: Albach, H.; Forster, K.-H. (Hrsg.): Beiträge zum Bilanzrichtlinien-Gesetz, Wiesbaden 1987, S. 251-272.

Gründe für die Auflösung von Gesellschaften können sowohl im Gesetz<sup>21</sup> als auch durch Gesellschaftsvertrag bestimmt werden. Lediglich für die Aktiengesellschaft gibt es gesetzliche Ausschließlichkeitsregelungen (§§ 262, 396 AktG). Tritt einer der Auflösungsgründe ein, besteht die Gesellschaft weiter, ändert allerdings ihren Zweck. Die verbende Gesellschaft wird zur Abwicklungsgesellschaft und trägt von dann an den Zusatz "in Liquidation" (i. L.) oder "in Abwicklung".

Mit der vollständigen Verteilung des Gesellschaftsvermögens endet die Existenz der Gesellschaft. Die Personhandelsgesellschaften sind dann automatisch beendet. Die gesetzlich vorgeschriebene Handelsregisterlöschung hat nur noch deklaratorische Bedeutung. Die herrschende Lehre sieht dies auch so für die Kapitalgesellschaften, obwohl sich in letzter Zeit eine Tendenz feststellen läßt, daß die Löschung im Handelsregister notwendig ist.<sup>22</sup> Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß die Gesellschafterhaftung bei Personengesellschaften über das Ende der Gesellschaft hinausgeht, bei Kapitalgesellschaften jedoch nach Löschung der Gesellschaft im Handelsregister kein Anspruchsgegner für möglicherweise nicht oder nicht vollständig befriedigte Gläubiger mehr vorhanden ist. Die Verfahrensregeln für die Abwicklung der Kapitalgesellschaften sind deshalb besonders streng und zwingend. Bei Personengesellschaften gibt es keine vergleichbar strengen Regelungen.

Eine bestehende Gesellschaft kann als solche auch dadurch beendet werden, daß sie in mehrere aufgeteilt, in andere Rechtsform umgewandelt oder mit einem anderen Unternehmen verschmolzen wird. Für solche Vorgänge gibt es im AktG und in anderen Spezialgesetzen Verfahrensregeln, die dem Schutz der Gläubiger und der Gesellschafter der alten Gesellschaft dienen sollen und vor allem nicht zu fiskalischen Nachteilen führen dürfen. Das Umwandlungsrecht wird zur Zeit gesetzgeberisch wesentlich überarbeitet. Auch hier wirken sich - wie bisher schon - zunehmend europäische Harmonisierungsbestrebungen aus.<sup>23</sup>

#### 4.2.3. Entscheidungskriterien der zweckgerechten Rechtsformwahl

Die Strukturmerkmale der einzelnen Rechtsformen sind sehr unterschiedlich; sie tragen sowohl dem Interesse an Rechtssicherheit als auch den wirtschaftlichen Ansprüchen Rechnung. Für die Entscheidung, in welcher Rechtsform eine Unternehmerische Partnerschaft geführt werden soll, sind die rechtlichen Regelungen als Rahmenbedingungen anzusehen, in die die individuellen Wünsche der Partner eingepaßt werden müssen. Dies setzt voraus, daß zunächst einmal die Struktur der künftigen Zusammenarbeit zu regeln ist. Handelt es sich bei der Unternehmerischen Partnerschaft um die Zusammenfassung von Fachwissen, ist die unternehmerische Zusam-

21 Beispielsweise Gründe aus § 131 HGB sind (1) Ablauf der Zeit, für die die Gesellschaft eingegangen wurde, (2) Beschluß der Gesellschaft, (3) Konkurs der Gesellschaft, (4) Tod eines Gesellschafters, soweit der Gesellschaftsvertrag nicht anderes enthält, (5) Konkurs eines Gesellschafters, (6) Kündigung, (7) gerichtliche Entscheidung.

22 Vgl. Kraft, A.; Kreuzt, P.: Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988, S. 45; Schmidt, K.: Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991, S. 265-277.

23 Zur Neuregelung des Umwandlungsrechts vgl. Gesetz zur Bereinigung des Umwandlungsrechts (15. April 1992, Referentenentwurf), hrsg. von Joachim Ganske, Bundesanzeiger v. 20 Juni 1992; Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.): Reform des Umwandlungsrechts. In: IDW-Umwandlungssymposium (8.-9. Okt. 1992), Düsseldorf 1993.

menarbeit der Partner vorrangig zu sehen. In solchen Fällen wird es empfehlenswert sein, eine Rechtsform zu wählen, bei der die Personenbezogenheit auf der Entscheidungsebene leicht realisierbar ist. Dies trifft auf die Personengesellschaften und die kleinere GmbH zu, nicht aber die Aktiengesellschaft und nur in Ausnahmefällen auf die Genossenschaften. Solche Partnerschaften müssen auch offen für zusätzliches Fachwissen sein. Dies bedeutet, daß die Erweiterung des Gesellschafterkreises leicht möglich ist, was die Wahl für die Rechtsform schon etwas schwierig gestaltet.

Ein weiteres Kriterium für die Wahl der Rechtsform kann die Risikostruktur der künftigen Tätigkeit liefern. Das unternehmerische Risiko ist zumindest unter zwei Aspekten zu sehen. Es kann sich um das Risiko des Scheiterns der gesamten unternehmerischen Tätigkeit handeln, was nicht immer eine Funktion der Finanzkraft, sondern häufiger eine Funktion des Ehrgeizes und des Durchstehvermögens der Partner ist. Es kann sich aber auch darum handeln, in welchem Umfang finanzielle Risiken von den Partnern verkräftet werden können und wie attraktiv die Unternehmerische Partnerschaft u. U. für das finanzielle Engagement fremder Partner sein kann. Das finanzielle Engagement von Kreditgebern wird um so größer sein, je umfangreicher die Haftung der Partner ist; dies würde die Personengesellschaft als sinnvoll erscheinen lassen. Möchten die Partner aber selbst ihr unternehmerisches Risiko beschränken, kann nur eine Kapitalgesellschaft in Frage kommen.

Unternehmerische Mitbestimmung durch Arbeitnehmer kann von verschiedenen Personen auch verschiedenartig gewertet werden. Sieht man in der unternehmerischen Mitbestimmung durch Arbeitnehmer eine Beschränkung der Bewegungsfreiheit, wird man eine Form wählen, bei der der Einfluß der Arbeitnehmerschaft gering ist. Dies wird die Personengesellschaft sein. Möchte man dagegen die Mitwirkung der Arbeitnehmer bei der Zielrealisierung verwirklichen, spielt die Rechtsform keine Rolle; auf freiwilliger Basis lassen sich alle Mitbestimmungsmodelle durchführen. Die Herrschaft über die unternehmerischen Entscheidungen ist bei einer Vielzahl von Partnern für einige wenige dann am einfachsten durchsetzbar, wenn die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse nur auf sie beschränkt sind. Dies ist bei der KG und auch bei einer Beschränkung der Geschäftsführer in Kapitalgesellschaften möglich, nicht aber bei der OHG.

Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform können darüber hinaus die Bereitschaft zur Unternehmenspublizität, die Regelung der Unternehmensnachfolge, die Führung eines einheitlichen Namens im Geschäftsbetrieb, der auch eine Werbewirkung haben kann, sowie die Aufnahme möglicher Nur-Kapitalgeber in die Unternehmerische Partnerschaft sein. Die Einrichtung von Beratungs- und Kontrollgremien, die nicht aus Gesellschaftern zusammengesetzt sind, kann unabhängig von der Rechtsform vorgenommen werden; bei Aktiengesellschaften und bei mitbestimmten GmbH ist sie obligatorisch. Sieht man allerdings in der Kontrolle eine Beschränkung der unternehmerischen Bewegungsfreiheit, sind solche Rechtsformen zu vermeiden.

Die einmal gewählte Rechtsform muß nicht langfristig die zweckmäßigste Form für die Unternehmerische Partnerschaft sein. Das bedeutet, daß bei wahrscheinlich notwendigem Wechsel relativ einfache Umwandlungsmöglichkeiten zu beachten sind, wobei insbesondere die bei einem Wechsel auftretenden Steuerbelastungen minimiert werden sollten. Ist ein Rechtsformwechsel mittelfristig zu erwarten, sollte eine Rechtsform gewählt werden, die eine möglichst große Flexibilität aufweist.

#### 4.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen

1. Es gibt keine Rechtsform, die die praktische Vielfalt Unternehmerischer Partnerschaften umschließen könnte. Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen sind deshalb sowohl für die Zeiten der Gründung, des Bestehens und der Beendigung gegeneinander abzuwägen. Dabei spielen die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Grundtypenrahmen eine wichtige Rolle.
2. Die Entscheidung für eine Rechtsform ist im Zeitablauf nicht unabänderlich. Wandelt sich im Zeitablauf die ursprüngliche Gewichtung der Entscheidungskriterien, kann eine Änderung geboten sein, wenn die Vorteile des Wechselns die Nachteile des Verharrens übersteigen. Die Rechtsordnung bietet sowohl Möglichkeiten der Rechtsformänderungen als auch der Änderung des Partnerschaftsverhältnisses.
3. Die Wahl der Rechtsform muß primär betriebswirtschaftlich begründet werden. Ergänzend können weitere Entscheidungskriterien hinzugezogen werden; hierzu können beispielsweise erbrechtliche Überlegungen und Öffentlichkeitsscheu gehören. Zu den betriebswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren sind vor allem die Absatzerwartungen für die gemeinsamen Marktleistungen, die beabsichtigte oder notwendige Unternehmensgröße, die dafür erforderliche Organisationsstruktur, der Kapitalbedarf und die Finanzierungsstruktur sowie die Einschätzung der Erfolgsrisiken und -chancen zu rechnen. Fast alle Einzelkriterien werden von steuerlichen Einflüssen - teils entscheidend - berührt.
4. Lassen die betriebswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren eine erfolgreiche Unternehmerische Partnerschaft erwarten, ist das rechtliche Unternehmenskleid zu gestalten. Dabei wird zuerst der Grundtyp festzulegen sein. Danach sind im Rahmen der Vertragsfreiheit zulässige Anpassungen gesetzlicher Standardregelungen an zweckmäßigere Einzelregelungen zu vereinbaren, die häufig dann zu Grundtypenvermischungen führen. So kann beispielsweise die unbeschränkte Haftungsfolge natürlicher Personen bei Personengesellschaften dadurch vermieden werden, daß alle Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaften die Gesellschafterstellung bei der OHG, der KG oder der BGB-Gesellschaft einnehmen. Leitungs- und Kontrollfunktionen lassen sich außer bei der AG bei allen Rechtsformen fast beliebig auf die Partner selbst und auch auf andere Personen verteilen.
5. Ist die unternehmerische Konzeption betriebswirtschaftlich erfolgversprechend und ist auch das maßgeschneiderte Rechtskleid gefunden, gibt es gleichwohl keine Erfolgsgarantie. Unternehmerisches Handeln basiert auf unsicheren Erwartungen. Wenn der Unternehmer nicht zufällig vom Glück verfolgt wird, reüssiert er am ehesten, wenn seine Entscheidungen wirtschaftlich günstige Anpassungen an geänderte Erwartungen oder Umweltkonstellationen ermöglichen. Dies gilt auch für das maßgeschneiderte Rechtskleid.

**Literatur**

Backhaus, K ; Piltz, K. (Hrsg.)

Strategische Allianzen In Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1990.

Bindlmayer, M; u.a.

EWIV. Die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung, Bonn 1989.

Bismarck, K.v.; Leitermann, R

Rechtsformwahl bei der Unternehmensgründung. In: Dieterle, W.K.M.; Winckler, E M (Hrsg.): Unternehmensgründung, München 1990, S. 339-358

Budde, W.D.; u.a. (Hrsg.)

Beck'scher Bilanz-Kommentar, 2. A., München 1990.

Canaris, C -W.; u.a. (Hrsg.)

Großkommentar HGB, 4. A., Berlin-New York 1988.

Früh, H -J.; Klar, M

Joint Ventures - Bilanzielle Behandlung und Berichterstattung In: Die Wirtschaftsprüfung, 46. Jg., 1993, S. 493-503.

Hanau, P.; Adomeit, K

Arbeitsrecht, 9. A., Frankfurt am Main 1988

Henze, H

Zur Treuepflicht unter Aktionären. In: Goerdeler, R.; u.a. (Hrsg.): Festschrift für Alfred Kellermann, Berlin-New York 1991, S. 141-152.

Hüffer, U

Gesellschaftsrecht, 3. A., München 1991.

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.)

Reform des Umwandlungsrechts In: IDW-Umwandlungssymposium (8.-9. Okt. 1992), Düsseldorf 1993.

Kraft, A.; Kreuz, P

Gesellschaftsrecht, 7. A., Frankfurt am Main 1988

Maul, K.-H.

Handelsrechtliche Rechnungslegung, Frankfurt am Main 1987.

Maul, K.-H.

Rechtsformabhängige Differenzierungen der Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften nach neuem Bilanzrecht In: Albach, H.; Forster, K.-H. (Hrsg.): Beiträge zum Bilanzrichtlinien-Gesetz, Wiesbaden 1987, S.251-272.

Michalski, L.

Zum Regierungsentwurf eines Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 14 Jg., 1993, S.1210-1214.

O V

Regierungsentwurf eines Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes. In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 14 Jg., 1993, S.1197-1202.

O.V.

Zur Bilanzierung von Joint Ventures. In: Die Wirtschaftsprüfung, 46. Jg., 1993, S. 441-444

Schmidt, K.

Gesellschaftsrecht, 2. A., Köln-Berlin-Bonn-München 1991.

Stimpel, W

"Durchgriffshaftung" bei der GmbH Tatbestände, Verlustausgleich, Ausfallhaftung. In: Bilanz- und Konzernrecht, Festschrift für Reinhard Goerdeler, Düsseldorf 1987, S. 601-621.

Werner, W

Probleme der Anwendung des § 303 AktG im qualifiziert faktischen GmbH-Konzern. In: Bilanz- und Konzernrecht, Festschrift für Reinhard Goerdeler, Düsseldorf 1987, S. 677-696

Wiedemann, H.

Zur Selbständigkeit der BGB-Gesellschaft. In: Goerdeler, R. u. a. (Hrsg.): Festschrift für Alfred Kellermann, Berlin-New York 1991, S. 529-546.



## 5. Management Unternehmerischer Partnerschaften

### 5.1. Partnerschaftsmanagement in Unternehmerischen Partnerschaften

A. Heinrike Heil, Uwe Kleinbeck,  
Michael Lezius, Dietmar Röhl, Hans Wille

Die immer größer werdende Anzahl partnerschaftlicher Unternehmensgründungen weist darauf hin, daß Unternehmerische Partnerschaften zunehmend als vorteilhaft erachtet werden. Kaum geklärt ist, worin die Vorteile liegen. Sind Unternehmerische Partnerschaften erfolgreicher als Einzelunternehmen, können sie besser die gestiegene Umweltkomplexität bewältigen oder liegt die große Beliebtheit in einem grundlegenden Wertewandel begründet? Der Problembereich der Unternehmerischen Partnerschaften zeigt sich als äußerst komplex; die aufgeworfenen Fragen sind vielfältig. Sie reichen von der Partnerfindung über die -kombination bis zum Partnerschaftsmanagement. Weiterhin stellt sich die letztlich wichtigste Frage nach dem Erfolg. Sind Unternehmerische Partnerschaften erfolgreicher als Einzelgründungen bzw. wovon ist dieser Erfolg abhängig. Der gesamte **Bezugsrahmen** zu diesem Themenkomplex, der auch diese Fragestellungen beinhaltet, findet sich ebenfalls in diesem Buch, im Beitrag von Müller-Böling.

In diesem Beitrag sollen nun einige Aspekte näher beleuchtet werden, die im Rahmen Unternehmerischer Partnerschaften v.a. bezüglich des Partnerschaftsmanagements von Bedeutung sein können. Insbesondere gilt es,

- \* die Grundwerte Unternehmerischer Partnerschaften, also die basalen Werte und Normen und die daraus abgeleiteten Ziele,
- \* die Formen Unternehmerischer Partnerschaften ausgehend von einer Definition Unternehmerischer Partnerschaften sowie
- \* die Entwicklung einer Unternehmerischen Partnerschaft von der Motivation für eine solche Partnerschaft über das Zusammenfinden der Partner bis zum Verhalten (Vertrauen, Kommunikation und Konfliktbewältigung) in der Partnerschaft

aufzuzeigen und näher zu analysieren.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Der Beitrag beruht auf einer Broschüre, die von der Arbeitsgruppe Partnerschaftsmanagement des Arbeitskreises Unternehmerische Partnerschaften der Schmalenbach-Gesellschaft herausgegeben worden ist. Vgl. Heil, A.II.; Kleinbeck, U., Lezius, M. (Hrsg.): Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992.

Vorab stellt sich die Frage, welche **Werte** wirtschaftlichen aber auch persönlichen Handelns in diesen Unternehmen wirksam sind. Unterscheiden sie sich eventuell von denen in traditionell hierarchisch organisierten Unternehmensformen und welchen Einfluß haben sie auf die Effektivität des Unternehmens? Welche Rolle spielen hierbei die Ziele des einzelnen und des Unternehmens?

In Wissenschaft und Praxis besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, daß sich mit dem wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandel auch die Formen des Miteinanderumgehens in der Gesellschaft und damit auch in den Unternehmen verändern. Die Diskussion um "Neue Management- und Führungstechniken", "Partizipatives Management", "Corporate Identity" und "Unternehmenskultur" aber auch um das Konzept der "Betrieblichen Partnerschaft" weist auf eine vielleicht grundlegende Veränderung der Sichtweise im Hinblick auf die Anforderungen an eine moderne Unternehmensführung hin. Zurückzuführen ist dies nicht zuletzt auf die intensive Beschäftigung mit japanischen Führungsphilosophien und -techniken v.a. Anfang der achtziger Jahre<sup>2</sup> Insbesondere wird von den Autoren die Bedeutung "weicher Faktoren" für die Unternehmenseffizienz herausgestellt<sup>3</sup> Motivation, Identifikation, Partizipation sind Schlagworte, die sich immer wieder finden. Die Gruppe, das Team gewinnt in diesem Zusammenhang mehr und mehr an Bedeutung gegenüber den traditionellen hierarchischen Organisationsformen. Diese sind gekennzeichnet durch differenzierte Über- und Unterordnungsverhältnisse, was jedoch im krassen Gegensatz zur gesellschaftlichen Vorstellung vom "mündigen Bürger" bzw. mitdenkenden Mitarbeiter steht. Den Vorteilen von Hierarchien wie hoher Steuerungs- und Kontrollfähigkeit, Erwartungssicherheit und Transparenz, die sie unbestritten auch besitzen, stehen jedoch auch negative Folgen v. a. im Hinblick auf Handlungsanreize der Beteiligten gegenüber, die die betriebliche Effizienz sicherlich nicht gerade positiv beeinflussen. Hierarchische Organisationsformen, die die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten somit eher einschränken als ausweiten, sind demnach kaum dazu geeignet, bei den Untergebenen ein Engagement aus eigenem Antrieb zu erzeugen.

Es stellt sich insofern die Frage, warum solche Konzepte, die sich in erster Linie auf den Bereich der Mitarbeiter beziehen, nicht auch in den obersten Führungsetagen der Unternehmen verstärkt Einzug halten sollten. Individualistisch ausgerichtete Werthaltungen, wie z.B. Macht, Erfolg, Größe, Sicherheit, Qualität usw., werden vom Management sicherlich gefordert, doch treten zunehmend auch sozial ausgerichtete Werthaltungen, wie z.B. Gerechtigkeit, Verantwortung, Achtung, Kooperation, Gemeinnutzen usw., in den Mittelpunkt des Interesses. Werte oder Werthaltungen sind subjektive, grundlegende, d.h. dauerhafte Urteile und Einschätzungen eines Sachverhaltes bzw. realer oder ideeller Objekte.<sup>4</sup> Sie bestimmen, was als gut, wünschenswert, ideal, bevorzugt betrachtet wird. Aufgrund einer solchen Beurteilung von Zuständen und Ereignissen beeinflussen sie

2 Erste Anstöße zur Diskussion in dieser Richtung gaben die Veröffentlichungen von Ouchi, W.G.: *Theory Z*, Reading 1981; Peters, T.J.; Waterman, R.H.: *In Search of Excellence*, New York 1982 und Deal, T.E.; Kennedy, A.A.: *Corporate Cultures*, Reading 1982.

3 Vgl. Bleicher, K.: *Chancen für Europas Zukunft - Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor*, Wiesbaden 1989, S. 31ff.

4 Vgl. Gussmann, B.: *Innovationsfördernde Unternehmenskultur. Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung*, Berlin 1988, S. 210f.; Guth, W.D., Tagiuri, R.: *Personal Values and Corporate Strategy*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 43, Sept.-Okt. 1965, S. 123-134, hier: S. 124.

bewußt oder unbewußt das Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder. D.h., Werte stellen Beurteilungsmaßstäbe dar, mittels derer man mögliche Handlungsalternativen in eine Rangordnung bringt, die den Intentionen und Präferenzen des Individuums entspricht, um so die Alternativenauswahl zu erleichtern.<sup>5</sup> Sie sind insofern eine Art handlungsbeeinflussende Entscheidungsregel, an der sich die Individuen orientieren können.<sup>6</sup> Des weiteren können Werte oder Wertsysteme aber ebenso noch Funktionen der Konfliktlösung, Motivation, Schlichtung und Ausgleich oder Selbstverteidigung erfüllen.<sup>7</sup> Werte bestimmen damit grundlegend das Handeln im Unternehmen.<sup>8</sup>

Die Definition und die Funktionen von Werten lassen den übergeordneten Aspekt von Werten deutlich werden. Sie bilden sich über Personen und über Symbole, die Sprache, Interaktionen oder Objektivierungen umfassen können. Man kann sie aber kaum erlernen, wie z.B. eine gewisse Technik. Zwar gibt es auch hier Instrumente, um Werte zu beeinflussen, doch sind die Werte in erster Linie eine Grundeinstellung, von der man überzeugt ist, die man vertritt und lebt.

Jeder Unternehmer lebt Werte vor, sei es bewußt oder unbewußt. Doch kann sich eben nicht jeder mit partnerschaftlichen Werten identifizieren. Doch ist das auch nicht das Ziel. Es wird nicht gefordert, Unternehmen nur noch mit Partnern zu gründen, sondern die schon immer existenten Unternehmerischen Partnerschaften stärker in Theorie und Praxis zu berücksichtigen. Unternehmerische Partnerschaften sind nicht für jeden geeignet. Ziel weiterer Untersuchungen kann es jedoch bspw. sein herauszufinden, *wer* solche Unternehmen gründet und führt.

Die Frage ist, ob eventuell in einem Team, einer Arbeitsgruppe, in der Partnerschaft die Ziele eines Unternehmens besser erreichbar sind als alleine. V.a. vor dem Hintergrund der steigenden Komplexität der Umwelt, die Entscheidungssituationen immer schwieriger werden läßt, scheint es eine sinnvolle Alternative zu sein, sich mit Partnern zusammenzuschließen und die anstehenden Aufgaben gemeinsam zu bewältigen.

Voraussetzung für eine solche Partnerschaft auf Führungsebene sind neben gemeinsamen Werten daraus abgeleitete gemeinsame **Zielvorstellungen**. Die Partner dürfen allerdings nicht von grundsätzlich völlig verschiedenen Zielsetzungen geleitet werden. Die Zielsetzung ist Grundlage des unternehmerischen Handelns. Ohne sie würde das Handeln sowohl des einzelnen aber auch der Gruppe unbestimmt, ziellos, zwecklos und damit sinnlos. Die persönlichen Ziele müssen dabei mit denen des Unternehmens abgeglichen werden. Die Ziele müssen übereinstimmen mit den eigenen Fähigkeiten, mit den persönlichen Stärken und Schwächen und letztlich mit den eigenen Lebenszielen. Erfolgt ein solcher Abgleich nicht, besteht schon hier die erste Gefahrenquelle zum Scheitern einer Unternehmerischen Partnerschaft.

Durch die Existenz mehrerer Partner wird es bei einer Unternehmerischen Partnerschaft zu einer für den unternehmerischen Erfolg bedeutsamen Aufgabe, die sozialen Beziehungen zwischen den Partnern erfolgs-

---

5 Vgl. Kasper, H.: Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987, S. 7.

6 Vgl. Dill, P.: Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn 1986, S. 63.

7 Vgl. Hauser, E.: Unternehmenskultur. Analyse und Sichtbarmachung an einem praktischen Beispiel, Bern-Frankfurt/Main-New York 1985, S. 31f.

8 Solche Werte stellen bspw. u.a. die Grundlage des Managementkonzeptes Unternehmenskultur dar.

orientiert zu organisieren. Organisationspsychologische Wissensbestände und Methoden können dabei helfen, **partnerschaftliche Motivation** aufzubauen und die Durchsetzung partnerschaftlichen Wollens auch gegen Widerstände zu fördern.<sup>9</sup> Das partizipative partnerschaftliche Management (PPM) ist eine solche systematische Methode zur Motivationsförderung.

Der Erfolg in Unternehmerischen Partnerschaften hängt nicht nur vom Produkt und vom Markt ab, sondern auch und hier in besonderer Weise von den beteiligten Personen/Partnern. Zusätzlicher Erfolgsfaktor ist eine Gruppe motivationspsychologischer Variablen. Erfolgreiches Partnerschaftsmanagement setzt aus motivationspsychologischer Perspektive zweierlei Abstimmungsprozeduren voraus, zum einen das gemeinsame Vereinbaren von Zielen und zum anderen das gemeinsame Durchsetzen der Ziele.

Werden die Ziele gemeinsam, d.h. partizipativ vereinbart, so werden die beteiligten Personen in der Regel eher als andere bereit sein, sich für das Erreichen der gemeinsam gesetzten Ziele einzusetzen. Voraussetzung ist jedoch, daß alle Partner die gleiche Chance haben, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen. Diese gemeinsame Zielvereinbarung kann zwar eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft erzeugen, doch garantiert dies noch kein dauerhaftes Engagement bei der eigentlichen Durchsetzung der Ziele. Wichtig sind aus motivationspsychologischer Sicht konkrete und schnelle Rückmeldungen. Ist man laufend über das Projekt informiert und erkennt den Fortschritt, so wird man auch immer wieder bereit sein, weiter daran zu arbeiten. Eine mögliche Rückmeldetechnik ist das Managementsystem PPM. Hierbei treffen sich die unternehmerischen Partner regelmäßig. Am Ende der drei vorbereitenden Schritte (1) Identifikation und Beschreibung von Aufgabenbereichen, (2) Finden von Indikatoren und (3) Bildung von Kontingenzfunktionen steht die Erstellung und Diskussion von Feedbackberichten.

Dies ist nur eine Möglichkeit, Motivationszustände in Unternehmerischen Partnerschaften zu verbessern, d.h. Veränderungen der Anstrengungsbereitschaft, der Zuweisung klarer Rollen, der Erweiterung von Wissensbeständen, der Ausdauer bei der Verfolgung von Zielen, das Herausbilden von leistungsorientierten Interaktions- und Kommunikationsstrategien.

Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, eine trennscharfe **Definition von Unternehmerischen Partnerschaften** zu finden. Der Begriff der Partnerschaft im Unternehmen ist sehr weit gefaßt und kann sich auf Partnerschaften zwischen Personen gleicher und unterschiedlicher Hierarchiestufe beziehen. Aufgrund der Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft ist zur Zeit die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern stark in der Diskussion. Auch hier existieren die verschiedensten Möglichkeiten, Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen zu beteiligen. Diese Beteiligungsmöglichkeiten stellen auf einer fiktiven Partnerschaftsskala das eine Ende dar, während das andere die idealtypische Unternehmerische Partnerschaft bildet. Eine solche idealtypische Unternehmerische Partnerschaft ist gekennzeichnet durch

- \* mindestens zwei Partner (natürliche Personen),
- \* die mit ungefähr gleichhohen Kapitalanteilen haften,
- \* Leitungsfunktion (Geschäftsführung, Vertretung) übernehmen und
- \* gemeinsame unternehmerische Ziele verfolgen

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch den folgenden Beitrag von Kleinbeck zu Unternehmerischen Partnerschaften aus organisationspsychologischer Sicht.

Zwischen diesen beiden Extrempositionen gibt es eine ganze Anzahl weiterer möglicher Arten Unternehmerischer Partnerschaften. Die Partner müssen bspw. nicht zwingend gleichhohe Kapitalanteile einbringen, die Leitungsfunktion kann unterschiedlich ausgestaltet werden usw.

Im folgenden werden nun der Vollständigkeit halber Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung aufgezeigt. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß der Arbeitskreis Unternehmerische Partnerschaften der Schmalenbach-Gesellschaft bei seinen Überlegungen in erster Linie der oben beschriebenen idealtypischen Unternehmerischen Partnerschaft folgt.

Eine materielle Beteiligung am Kapital und am Gewinn der Unternehmung stellt einen engeren Zusammenhang zwischen der individuellen Leistungsbereitschaft und dem Anteil des einzelnen am gemeinsam erwirtschafteten Ertrag her. Die verstärkte materielle wie immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen wird somit zunehmend propagiert.<sup>10</sup>

**Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung** betrifft die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Gemeint sind damit Beteiligungsmöglichkeiten, die über die gesetzlich geregelten Informations-, Anhörungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer hinausgehen. Nur schwer lassen sich die Elemente der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung systematisieren, zu vielfältig sind die Möglichkeiten. Sie beinhalten die nicht formal festgelegten innerbetrieblichen Handlungsabläufe und zielen auf die partizipative Gestaltung der sozialen Beziehungen im Unternehmen. Die gegenseitige Achtung und Anerkennung der im Betrieb tätigen Menschen stellen die Grundwerte der Mitarbeiterbeteiligung dar.

Die Partizipation an Entscheidungen verlangt weitreichende Informationen über betriebliche Belange. Entscheidungsrelevante Tatbestände können jedoch nur dann in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden, wenn Informationen sowohl von der Unternehmensführung an die Mitarbeiter als auch umgekehrt fließen. Die Institutionalisierung eines offenen Informations- und Kommunikationsnetzes ist daher grundlegende Voraussetzung für die immaterielle wie auch für die materielle Mitarbeiterbeteiligung.

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden in partnerschaftlich geführten Unternehmen unter Einbezug der Mitarbeiter angelegt. Organisationsentwicklung als weiteres Element der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung baut Veränderungswiderstände ab und ist somit zugleich unterstützendes und begleitendes Instrument bei der Einführung partizipativer Formen der innerbetrieblichen Organisation und bei der Implementierung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Eine konstruktive Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen und Veränderungsprozessen erfordert eine entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter. Wichtiger Baustein der immateriellen Beteiligung ist daher die Personalentwicklung.

---

<sup>10</sup> Weitere Informationen über materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligungen sind bspw. bei der AGP, Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Kassel, zu erhalten.

Bei der **materiellen Mitarbeiterbeteiligung** sind die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung zu unterscheiden. Die Erfolgsbeteiligung kann sich auf unterschiedliche betriebswirtschaftliche Daten beziehen. Man unterscheidet die Ertrags-, Gewinn- und die Leistungsbeteiligung, die sich an verschiedenen Berechnungsgrundlagen orientieren. Bei der Ertragsbeteiligung können dies z.B. Umsatz, Wertschöpfung oder Nettoertrag, bei der Gewinnbeteiligung Bilanzgewinn, Ausschüttungsgewinn oder Substanzgewinn und bei der Leistungsbeteiligung Produktion, Produktivität oder Kostenersparnis sein.

Die finanziellen Mittel für eine Kapitalbeteiligung können durch Erträge aus einer Erfolgsbeteiligung aufgebracht werden. Darüber hinaus existieren weitere Möglichkeiten: Unternehmenszuwendungen, Eigenleistungen der Mitarbeiter oder eine Kombination aus beiden sind gleichermaßen praktikabel.

Bei der Privatisierung der ehemals volkseigenen Betriebe in Ostdeutschland wird in 25% aller Fälle der sogenannte Management-Buy-out (MBO) praktiziert. Diese besondere Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist der Kauf des Unternehmens oder wesentlicher Anteile daran durch das eigene Management. Darüber hinaus beteiligt sich bei ca. einem Viertel der MBO-Unternehmen die Belegschaft durch das Einbringen eigener finanzieller Mittel am Kaufpreis und den notwendigen Investitionsausgaben und erhält dafür Kapitalanteile zumeist in Form der stillen Beteiligung.<sup>11</sup>

Gerade ein solcher MBO erfordert vom Management ein außerordentliches Engagement, und zwar nicht nur auf die Sache an sich bezogen, sondern auch auf die zukünftigen Partner. Das Arbeitsverhältnis wird noch enger. Die richtigen Personen müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, damit ein solcher MBO möglich ist. D.h. die Chance zu einem MBO muß sich ergeben, das Management muß diese erkennen und bereit sein, sie zu ergreifen.<sup>12</sup>

Die Beteiligung der Belegschaft, des mittleren Managements und/oder des Top-Managements am Unternehmen steigert die Motivation, die Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen. Doch trotz dieser Vorteile und diverser Beteiligungsmöglichkeiten sowie hoher Akzeptanz in den Betrieben kann nicht von einem breiten Durchbruch der Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer gesprochen werden. Zu unterscheiden ist allerdings die Situation in den alten und neuen Bundesländern, denn in letzteren befassen sich aufgrund der anstehenden Umstrukturierungsmaßnahmen relativ viele Betriebe mit Beteiligungsmodellen, insbesondere dem MBO

Neben den Möglichkeiten der materiellen und immateriellen Beteiligung existiert des weiteren der Bereich der **Unternehmensbeteiligungen**. Die gesamtwirtschaftliche Begründung für das Angebot von Beteiligungsfinanzierungsmitteln ergibt sich aus der im internationalen Vergleich geringen durchschnittlichen Eigenkapitalquote (18%) der deutschen Industrie. Die deutschen Beteiligungsgesellschaften investieren zum größten Teil nur in

<sup>11</sup> Zu den verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung wie Mitarbeiterdarlehen, stille Beteiligung, Genußrecht, Belegschaftsaktien, GmbH-Anteile, Genossenschaft vgl. Heil, A.H., Kleinbeck, U., Lezius, M. (Hrsg.): Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992, S. 84ff

<sup>12</sup> Ein Beispiel aus der Praxis bietet das Unternehmen Memorex-Telex; vgl. Heil, A.H., Kleinbeck, U., Lezius, M. (Hrsg.): Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992, S. 16ff.

Unternehmen, die von Unternehmerteams geleitet werden. Die Begründung für dieses Verhalten basiert auf zwei Erkenntnissen. Zum einen ist ein von nur einer Person geführtes Unternehmen zu risikoreich für einen Finanzinvestor. Der Einzelunternehmer besitzt typischerweise nicht genügend fachliche Breite, um das Unternehmen auch in schwierigen Phasen erfolgreich zu führen. Zum anderen ist ein Einzelunternehmer nicht partnerschaftlich orientiert und damit kann auch keine entsprechende Kooperationsbasis mit der Beteiligungsgesellschaft geschaffen werden. Denn die Beteiligungsgesellschaften sind keine reinen Finanzierungsspezialisten, sondern sie kommen ebenfalls dem im Unternehmen vorhandenen Beratungs- und Betreuungsbedarf nach. Insofern kann man die Beteiligungsgesellschaften wie unternehmerische Partner der von ihnen finanzierten Unternehmen ansehen.

Neben den Grundwerten und Formen Unternehmerischer Partnerschaften sollen im folgenden einige Bereiche herausgegriffen werden, die beim Partnerschaftsmanagement von besonderer Bedeutung sind. Im Mittelpunkt stehen dabei Aspekte der Person(en) im Sinne des im Beitrag von Müller-Böling vorgestellten Bezugsrahmens. Betrachtet wird die Motivation für eine Unternehmerische Partnerschaft, das Zusammenfinden der Partner und ihr Verhalten. Gerade beim Management ist dabei zu berücksichtigen, daß sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte einfließen.

**Motivation** für eine solche Partnerschaft kann sein, verschiedene Qualifikationen, z.B. Kaufmann und Ingenieur zu kombinieren, die Unterstützung in der Gründungsphase oder die Streuung des Risikos. Es kann aber ebenso im Vordergrund stehen, wesentliche Know-how-Träger an das Unternehmen zu binden. D.h. auch über das Management hinaus können Personen beteiligt werden.<sup>13</sup> Ein weiterer Grund v.a. aus Sicht einer neu gegründeten Unternehmung kann ebenfalls die Honorierung der hohen Belastungen in der Aufbauphase eines solchen Unternehmens sein, um somit auch eine stärkere Bindung an das Unternehmen zu erzeugen. Wichtiges Element für die Entscheidung zu Partnern ist dabei der besondere Teamgedanke. Denn wer in ein Unternehmen eigenes Geld einbringt, handelt automatisch nicht nur als Arbeitnehmer, sondern fühlt sich - über seinen eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus - mitverantwortlich für das gesamte Unternehmen. Er wird gleichgestellter Kollege und Partner. Die absolute Höhe der Beteiligung der einzelnen Personen spielt dabei keine bedeutende Rolle. Während für den einen 10.000 DM eine nennenswerte Beteiligung sind, liegt dieser Wert bei anderen wohlmöglich wesentlich höher. Wichtig ist hierbei in erster Linie, daß der eventuell eintretende Verlust des eingebrachten Betrages für den Beteiligten schmerzlich ist. Letztlich kann sicherlich auch ein Grund für eine Partnerschaft sein, daß so eventuell auftretende Durststrecken eher überwunden werden können.

Die Motivation für eine Mitarbeiterbeteiligung, wie sie oben beschrieben wurde, kann zum einen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene liegen. D.h., solche Partnerschaftsbetriebe verfügen über den Weg der Mitarbeiterbeteiligung über eine höhere Eigenkapitalquote und höhere Umsatzrendite als vergleichbare Unternehmen der Branche. Zum anderen wird auf der gesellschaftspolitischen Ebene hiermit versucht, den Gegensatz

---

<sup>13</sup> Vgl. Heil, A.H.; Kleinbeck, U.; Lezius, M. (Hrsg.): Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992, S. 40.

zwischen Kapitel und Arbeit etwas aufzulösen. Letztlich trägt dieses Konzept jedoch auch zur Humanisierung der Arbeit bei

Ein zentrales und zugleich schwieriges Problem Unternehmerischer Partnerschaften ist die **Auswahl der Partner**. Praktiker bestätigen immer wieder die Schwierigkeit, entsprechende Partner zu finden. Es zeigt sich, daß Partner weniger durch eine bewußte aktive Suche gefunden werden.<sup>14</sup> Vielmehr kennen sich die potentiellen Partner schon vorher, sei es wie bei einem MBO aus einer vorherigen intensiven Zusammenarbeit im Management, sei es durch die Arbeit bei einem gemeinsamen Arbeitgeber oder auch aus dem privaten Bereich.<sup>15</sup> Das vorherige Kennen der Partner führt dazu, daß man schon einigermaßen einschätzen kann, inwieweit man zusammenpassen würde. Möglich ist auch, daß potentielle Partner als Mitarbeiter im Unternehmen begonnen haben und sich so im Laufe ihrer Mitarbeit herausstellt, daß sie zum Unternehmen passen und eine Beteiligung wünschenswert wäre. Als schwierig und wohl nicht praktikabel erweist sich der traditionelle Weg der Mitarbeiterakquisition über Anzeigen in Zeitungen

Auch bei einer Unternehmerischen Partnerschaft ist die formale Qualifikation Grundvoraussetzung. Fachliche Ergänzung scheint dabei günstiger zu sein als die Kumulation gleichartigen fachlichen Könnens. Wesentlich bedeutender ist jedoch bei der Auswahl der Partner die "menschliche Qualifikation", die Akzeptanz partnerschaftlicher Grundwerte. Der potentielle Partner muß zu der Unternehmenskultur, also zu den im Unternehmen gelebten Werten und Normen, passen. Zum anderen müssen aber auch die Partner unter sich menschlich harmonisieren, wobei homogene Ausbildungs- und Verhaltensstrukturen das Zusammenwachsen und -arbeiten erleichtern.

Neben dem Zusammenfinden und der Zusammensetzung der Partner ist ihr Verhalten von entscheidender Bedeutung für die Unternehmung. Ein wesentlicher Faktor ist hierbei das im Tagesgeschäft oft unbemerkt vorausgesetzte **Vertrauen**.

Der Mensch ist permanent gezwungen, auf andere Menschen bzw. auf die Stabilität von Strukturen zu vertrauen. Auch im betrieblichen Umfeld ist Vertrauen unabdingbar. Einem Mitarbeiter, der vergleichsweise "unbedeutende" Tätigkeiten verrichtet, kann dabei leicht vertraut werden. Sein Vertrauensbruch wäre entsprechend leicht beherrschbar, allerdings entlastet diese Vertrauensbeziehung den Unternehmer wenig. Auch Partnerschaften bauen auf Vertrauen. Hingegen einem Partner hinsichtlich unternehmerischer Aufgaben zu vertrauen, hat wesentliche entlastende Funktionen. Allerdings ist ein Vertrauensbruch des Unternehmerpartners schwer beherrschbar.

Vertrauen ist allerdings aus verschiedenen Gründen notwendig. Zum einen können vor dem Hintergrund einer unsicheren Zukunft die vom Partner erwarteten Leistungen z.B. nicht vertraglich fixiert werden, sind also

14 Vgl. Heil, A.H.; Kleinbeck, U.; Lezius, M. (Hrsg.): Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992, S. 33.

15 Vgl. Müller-Böling, D. (Hrsg.), Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund 1989, S. 35f.

durch mangelnde Spezifizierbarkeit und hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Zum anderen ist die Unternehmerleistung nur mangelhaft kontrollier- und bewertbar. Ein schlechtes Ergebnis kann nicht eindeutig auf den Unternehmer, sondern bspw. auch auf widrige Umweltzustände zurückgeführt werden. D.h. die mangelnde Bestimm- und Kontrollierbarkeit muß durch *Vertrauen* und *Selbstverpflichtung* der Beteiligten wettgemacht werden. Die fehlende Information hinsichtlich des voraussichtlichen Verhaltens des Partners wird durch *Vertrauen* ersetzt.<sup>16</sup> Dann genügen Rahmenvereinbarungen, innerhalb derer sich die Partner den aktuellen Anforderungen entsprechend selbstverpflichtend verhalten.

Indem sich die Partner wechselseitig aufeinander verlassen, vereinfachen sie in der Unternehmerischen Partnerschaft die Umweltkomplexität, mit der sie konfrontiert sind. Obwohl der Vertrauensbruch möglich ist, wird davon ausgegangen, daß sich der jeweils andere innerhalb des explizit oder implizit "Vereinbarten"<sup>17</sup> bewegen wird. Es wird davon ausgegangen, daß der jeweilige Partner im Sinne des gemeinsamen Unternehmens zu handeln versuchen wird (keine Entscheidungsunsicherheit) und auch die Fähigkeiten dazu besitzt (keine Qualitätsunsicherheit). Durch diese Annahmen wird Kapazität für andere unternehmerische Aufgaben frei.<sup>18</sup>

Daß Partnerschaftsbeziehungen einer Vertrauensgrundlage bedürfen, damit sie ihre Vorteile entfalten können, zeigen auch Befragungen. So sehen in einer durchaus übertragbaren Untersuchung 65% der befragten Unternehmer aus dem gewerblichen Sektor Vertrauen als die wichtigste Voraussetzung zur Kooperation an. In diese Richtung deutet auch der Umstand, daß für den Großteil der Kooperationsbeziehungen nur mündliche Vereinbarungen bestehen.<sup>19</sup>

Auch wenn Vertrauen seine vereinfachende Wirkung im zukunftsorientierten Handeln entfaltet, bedarf es zu seiner Entstehung einer *Legitimation in der Gegenwart*. Die aktuelle Reputation eines potentiellen Partners, in die das Wissen um sein vergangenes Verhalten (seine Geschichte) eingeht, ist die Basis für die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen beruht auf dem vergangenen Verhalten einer Person, das in die Zukunft projiziert wird. Auch hier zeigt sich wieder die Bedeutung des "sich im Vorhinein Kennens". Dadurch ergibt sich eine gemeinsame Basis, baut sich Vertrauen auf. Damit ist es aber zu spät, wenn der Vertrauensaufbau erst einsetzt, wenn der potentielle Partner ausgemacht wurde. Insofern erklärt sich auch das Scheitern des traditionellen Weges der Mitarbeiterakquisition. Dem potentiellen Partner wird ein Vertrauensvorschuß

16 Vgl. Albach, H.: Vertrauen in der ökonomischen Theorie. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 136, Nr. 1, 1980, S. 3-11, hier: S. 9.

17 Diese impliziten Normen der UP resultieren aus der wechselseitigen Sozialisierung der Partner in der UP, d.h. sie entwickeln sich aus der Kommunikation, wie man Dinge zu tun hat, wie der Entscheidungsprozeß abzulaufen habe, welche Ziele und Werte die Unternehmung und die unternehmerische Partnerschaft verfolgt. Vgl. Martinez, J.I.; Jarillo, J.C.: The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, Vol. 20, Nr. 3, 1989, S. 489-514, hier: S. 491f.

18 Man muß hinsichtlich des Aufgabenbereichs des anderen nicht vollständig informiert sein, man braucht Details nicht zu vereinbaren, man spart Kontrollkosten und auch die Anpassung an geänderte Anforderungen innerhalb des zugewiesenen Aufgabenbereichs erfolgt aus dem eigenen Antrieb der Partner.

19 Vgl. Goth, B.: Psychostrukturelle Merkmale der Entscheidungsträger, Organisationskultur und zwischenbetriebliche Kooperation - eine empirische Untersuchung, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien 1991, S. 81 u. 92.

gewährt, doch muß er diesen erst noch rechtfertigen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß eine Reputation als vertrauenswürdig nicht erst aufgebaut werden kann, wenn man einen potentiellen Partner ins Auge gefaßt hat. Die Reputationsgestaltung ist vielmehr eine *langfristige Strategie* für den Fall, daß man in die Situation kommt, zusammenarbeiten zu wollen.<sup>20</sup>

Das vergangene Verhalten eines potentiellen Partners stellt lediglich Anhaltspunkte für die Vertrauensbildung dar, die Möglichkeit des Vertrauensbruches kann jedoch nicht ausgeschlossen werden.<sup>21</sup> Der Prozeß der Vertrauensbildung beginnt, indem einer der beiden Vertrauen schenkt, das möglicherweise unerwidert bleibt, d.h. der erste Schritt zur Unternehmerischen Partnerschaft ist das *Riskieren einer Vorleistung*.<sup>22</sup>

Damit kann eine Vertrauen-Vertrauensspirale bzw. eine Mißtrauen-Mißtrauensspirale entstehen.<sup>23</sup>

Vertrauendes Verhalten des Partners A gegenüber dem Partner B verstärkt umgekehrt auch das vertrauende Verhalten von B gegenüber A usw. Es entsteht idealtypisch eine sich selbst verstärkende Vertrauen-Vertrauens-Spirale. Umgekehrt entwickelt sich aus dem Verdacht, daß der andere einen auszunutzen versucht, ein eskalierender Zyklus aus Mißtrauen.<sup>24</sup>

Der Prozeß zum wechselseitigen Vertrauensaufbau kann idealtypisch wie folgt beschrieben werden:

1. wechselseitige Beurteilung der Reputation des jeweils anderen als "ausreichend" vertrauenswürdig;
2. riskierte Vorleistungen eines potentiellen Partners mit dem impliziten Anspruch, daß dieses entgegengebrachte Vertrauen nicht ausgenutzt werde;
3. Nichtausnutzung der Verwundbarkeit des Vertrauenden durch den anderen;
4. Kette von vertrauenden Handlungen, die jeweils durch vertrauende Handlungen beantwortet werden.

20 Dies deckt sich mit der Aussage von Unternehmern, daß man Partner nicht bewußt suchen und dann die Partnerschaft entwickeln kann, sondern daß man Partner findet, weil man eine für Partnerschaften tragfähige Reputation genießt.

21 Vertrauen ist so gesehen ein auf der Vergangenheit basierender Induktionsschluß in die Zukunft.

22 Vgl. Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3.A., Stuttgart 1989, S. 34ff; vgl. Linskold, S.: Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grundwald, W.; Lilje, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern-Stuttgart 1981, S. 241-273, hier: S. 259. Vorleistung ist in diesem Sinne jeder Einsatz (Handlung), der nur geleistet wird, weil auf eine bestimmte zukünftige Handlung (bzw. ein zukünftiges Ergebnis einer Handlung) des anderen vertraut wird. Diese Forderung gilt für alle Beziehungen, die zu einem gewissen Grad durch Vertrauen charakterisiert sind. Zuerst müssen wir das Auto kaufen, um zu sehen, ob es das Vertrauen rechtfertigt und ob es unsere Erwartungen hinsichtlich der beim Kauf nicht prüfaren Eigenschaften erfüllt.

23 Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. A., Stuttgart 1989, S. 30; Deutsch, M., Kottik, P.: Altruism and Bargaining. In: Sauer mann, H. (Hrsg.): Bargaining Behavior In: Contributions to Experimental Economics, Vol. 7, Tübingen 1978, S. 20-40, hier: S. 24; Pilisuk, M.; Skolnick, P.: Inducing Trust: A Test of the Osgood Proposal In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 8, Nr. 2, Part 1, 1968, S. 121-133, hier: S. 121; Linskold, S.: Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grundwald, W.; Lilje, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern-Stuttgart 1981, S. 241-273, hier: S. 250.

24 Linskold, S.: Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grundwald, W., Lilje, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern-Stuttgart 1981, S. 241-273, hier: S. 242 u. 268f (GRIT-Ansatz, GRIT=graduated and reciprocated initiatives in tension reduction).

Schließlich entsteht eine relativ stabile Vertrauensbeziehung, die durch wechselseitige Sicherheit in das Verhalten des jeweils anderen gekennzeichnet ist. Eine solche Beziehung reagiert auf "Fehler" des anderen vorsichtig. Verhaltensweisen, die das Vertrauenskapital in einer Anfangsphase noch sofort zerstört hätten, werden in dieser stabilen Beziehung zuerst auf ihre Ursache und hinsichtlich ihrer Bedeutung untersucht.

Neben den beiden Grundvoraussetzungen des Vertrauens und der Motivation muß bei einer solchen Partnerschaft auch und gerade der **Kommunikation** besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hierbei gilt es festzustellen, wer mit wem, wann, warum, worüber, wie lange, wie oft und über welches Medium kommuniziert. Diese Kommunikationsstruktur, die Entscheidungsbefugnisse und -wege sowie die Konfliktbewältigung und in diesem Rahmen auch das Diskussionsverhalten sind Elemente, die das Zusammenarbeiten im Team wesentlich beeinflussen. Während sich der Einzelunternehmer "nur" um das Geschäft kümmern muß, im Zweifel hierarchisch organisiert und führt, muß man sich im Team immer noch mit mindestens einem nicht hierarchisch kontrollierten bzw. kontrollierbaren Partner auseinandersetzen. Jeder Versuch, die Vertrauensbeziehung zu "steuern" und zu kontrollieren, zerstört ihre Basis. In der verlässlichen Koordination der Partner bei gleichzeitiger Erhaltung ihrer Handlungsspielräume liegt gerade der besondere Nutzen einer vertrauensbasierten Beziehung (verlässliches aber gleichzeitig unternehmerisches Verhalten).<sup>25</sup> Abstimmung ist unumgänglich, Informationsaustausch und damit Kommunikation einer der wesentlichsten Faktoren im aufreibenden Tagesgeschäft. Entsprechend stellt die Zuverlässigkeit der vorhandenen Kommunikationskanäle einen Einflußfaktor auf die Prüfung der Vertrauenswürdigkeit einer Person dar. Bei möglichen Kommunikationsstörungen ist nämlich zu befürchten, daß das Bild, das von jemanden gewonnen wird, verzerrt ist.

Interessant ist in diesem Bereich insbesondere auch, inwieweit Teams durch neue Techniken, wie z.B. Electronic-Mail oder umfassendere Groupware-Systeme, unterstützt werden können.

Abschließend soll nun noch ein Aspekt betrachtet werden, der grundlegend für den dauerhaften Bestand und Erfolg Unternehmerischer Partnerschaften ist, und zwar Konflikte und der Umgang mit ihnen.<sup>26</sup> Die Möglichkeit des Auftretens von Konflikten nicht in Erwägung zu ziehen, wäre blauäugig. **Konflikte** wird es immer geben, resultierend aus unterschiedlichen Denkweisen, abweichender Interessenlage, evtl. auch Grundmotivation sowie natürlich aus der Belastung des Tagesgeschäftes. Die Schwierigkeit der wechselseitigen Abstimmung impliziert die Möglichkeit von irrtümlichen und/oder unvermeidbaren Mißtrauensakten. Bei auftretenden Konflikten stellt sich zuerst die Frage, ob sich das konfliktauslösende Verhalten eines Partners als unfreiwillige Handlung, als extern bedingte Störung oder als sachlich gerechtfertigte Handlung erklären läßt. Nachträgliche

---

25 Selbstverpflichtung und Vertrauen sind damit eine Antwort auf die von Semlinger als "transaktionstheoretische Variante der uneinlösbaren Quadratur des Kreises" bezeichnete Aufgabenstellung, einen zuverlässigen Zugriff auf autonome Partner und Anreize zu Eigeninitiative und Engagement zu verbinden. Vgl. Semlinger, K.: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, H.W.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin - New York 1993, S. 309-354, hier: S. 332.

26 Schon aus der Unterschiedlichkeit der Partner resultiert die Konflikthanfälligkeit der UP; vgl. Kiechl, R.: Wirksam Konflikte lösen. In: io-management Zeitschrift, Vol. 59, Nr. 7-8, 1990, S. 47-50, hier: S. 49.

Erläuterungen von Mißtrauensakten als "Entgleisungen" können somit helfen, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.<sup>27</sup>

Wichtig ist bei solchen Konfliktsituationen, die in ganz ungewöhnlicher Weise belasten, daß sie zum einen bewußt wahrgenommen und zum anderen bewältigt werden und nicht darüber hinweggegangen wird. Man muß andererseits damit rechnen, daß eine harte Haltung zur Beendigung der Partnerschaft führen kann. Gerade in diesem Fall muß man den Konflikt jedoch konsequent austragen, d.h. die Situation bereinigen. Schwelende Konflikte können zum Scheitern der Unternehmerischen Partnerschaft führen. Die Vertrauensgrundlage darf nicht zerstört werden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist nur bei einem fairen und konsequenten Umgang miteinander möglich. Wie wichtig Vertrauen für eine solche Partnerschaft ist, wurde oben schon gezeigt.

Der ungelöste Konflikt bei *Flucht* aus dem Konfliktbereich ist für beide unbefriedigend. Die *Negierung* des Konflikts durch einen Partner ist für diesen latent unbefriedigend. Vertraut er auf ein entgegenkommendes Verhalten des anderen und wird dieses - vielleicht aus mangelnder Problemwahrnehmung - nicht gesetzt, wird die Vertrauensbasis zerstört, ohne daß der andere dies erkennt.

*Kampfstrategien* müssen als Vertrauensbruch angesehen werden und binden auf beiden Seiten erhebliche Ressourcen. Gerade die Vorteile der Vertrauensrelation, ihre flexible Anpassungsautomatik erweisen sich nun als wesentliche Nachteile: Mangelnde Regelungen ermöglichen nun ein Eskalieren des Kampfes weit über jenes Maß hinaus, das bei vertraglich geregelten Austauschbeziehungen möglich ist.<sup>28</sup>

Der *Kompromiß* setzt voraus, daß der Standpunkt des jeweils anderen anerkannt wird und grundsätzlich Nachgiebigkeit auf beiden Seiten besteht.<sup>29</sup> Insofern gefährden Kompromißlösungen nicht die vorhandene Vertrauensbasis. Die allseits tragbare Lösung ist aber im Vergleich zur - jedoch nicht immer möglichen - integrativen Synthese nur suboptimal.

Die durch wechselseitige Darlegung der Problemsicht und durch Einsichten in die anderen Standpunkte gemeinsam gefundene *Integration* der Standpunkte (konsensuale Verständigung) entspricht der Unternehmerischen Partnerschaft. Das sichtbare Bemühen, die jeweiligen anderen Standpunkte zu verstehen und zu integrieren, bedeutet eine Stärkung der Vertrauensbasis, da die Partner wechselseitig darauf vertrauen können, daß sie jeweils *von sich aus* den anderen Standpunkt bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen

Bewertet man Unternehmerische Partnerschaften abschließend, so kann man sicherlich nicht zu einer eindeutigen Aussage für oder gegen Unternehmerische Partnerschaften v. a. auch im Vergleich zu Einzelgründungen gelangen. Mögliche Synergien sind den ohne Frage auch auftretenden Reibungsverlusten gegenüber zu stellen.

27 Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. A., Stuttgart 1989, S. 104. Häufige Mißtrauensakte werden jedoch unabhängig von etwaigen Rechtfertigungsversuchen die Vertrauensbasis grundlegend erschüttern

28 "The contracts aren't worth the paper they are printed on [...] contracts are used more as a safety net in case the people relationship falls apart." (Managerinterviews zit. in Larson, A.: Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. In: Journal of Business Venturing, Vol. 6, Nr. 3, 1991, S. 173-188, hier: S. 176)

29 Kiechl, R.: Wirksam Konflikte lösen. In: io-management Zeitschrift, Vol. 59, Nr. 7-8, 1990, S. 47-50, hier: S. 49.

Zu fragen ist u.a., ob Probleme oder Unverträglichkeiten zwischen den Partnern auftreten, wie sie gelöst werden, ob Probleme durch unterschiedlich hohe Beteiligungen entstehen, ob unterschiedliche Positionen in Diskussionen zum Konsens geführt werden oder ob es regelmäßig Kampfabstimmungen gibt?

Berücksichtigt werden müssen auch die o.g. Voraussetzungen, die die beteiligten Personen für eine solche Partnerschaft mitbringen müssen. Sie sind neben den zahlreichen weiteren im Bezugsrahmen genannten Aspekten Einflußfaktoren auf den Unternehmenserfolg

## Literatur

Albach, H

Vertrauen in der ökonomischen Theorie In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Vol. 136, Nr. 1, 1980, S. 3-11.

Bleicher, K.

Chancen für Europas Zukunft - Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden 1989.

Deal, T E.; Kennedy, A.A

Corporate Cultures, Reading 1982.

Deutsch, M ; Kotik, P.

Altruism and Bargaining. In: Sauer mann, H. (Hrsg.): Bargaining Behavior. In: Contributions to Experimental Economics, Vol. 7, Tübingen 1978, S. 20-40.

Dill, P.

Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn 1986.

Goth, B

Psychostrukturelle Merkmale der Entscheidungsträger, Organisationskultur und zwischenbetriebliche Kooperation - eine empirische Untersuchung, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien 1991.

Gussmann, B

Innovationsfördernde Unternehmenskultur. Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, Berlin 1988.

Guth, W.D.; Tagiuri, R.

Personal Values and Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, Vol. 43, Sept.-Okt. 1965, S. 123-134.

Hauser, E.

Unternehmenskultur Analyse und Sichtbarmachung an einem praktischen Beispiel, Bern-Frankfurt/Main-New York 1985.

Heil, A.H.; Kleinbeck, U.; Lezius, M. (Hrsg.)

Partnerschaftsmanagement in unternehmerischen Partnerschaften, Dortmund 1992.

Kasper, H

Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987.

Kiechl, R

Wirksam Konflikte lösen. In: io-management Zeitschrift, Vol. 59, Nr 7-8, 1990, S. 47-50.

Larson, A.

Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. In: Journal of Business Venturing, Vol. 6, Nr. 3, 1991, S 173-188.

Lindskold, S.

Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grundwald, W ; Lilge, H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern-Stuttgart 1981, S. 241-273.

Luhmann, N

Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. A., Stuttgart 1989.

Martinez, J.I.; Jarillo, J.C.

The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. In: Journal of International Business Studies, Vol. 20, Nr 3, 1989, S 489-514.

Müller-Böling, D. (Hrsg.)

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

Ouchi, W.G.

Theory Z, Reading 1981

Peters, T.J.; Waterman, R H

In Search of Excellence, New York 1982.

Pilisuk, M.; Skolnick, P

Inducing Trust: A Test of the Osgood Proposal. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 8, Nr 2, Part 1, 1968, S 121-133.

Semlinger, K

Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: *Stahle, H.W.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin-New York 1993, S. 309-354.*



---

## **5.2. Unternehmerische Partnerschaften aus organisationspsychologischer Sicht**

**Uwe Kleinbeck**

**5.2.1 Zwei Grundpfeiler des Erfolgs in Unternehmerischen Partnerschaften - die Effektivität der Unternehmergruppe und die partnerschaftliche Motivation**

5.2.1.1. Bedingungen effektiver Gruppenarbeit in Unternehmerischen Partnerschaften

5.2.1.2. Bedeutung der Motivation im Spezialfall der Unternehmerischen Partnerschaften

**5.2.2. Das partizipative Vereinbaren von Zielen**

5.2.2.1. Die Entstehung von Zielen

5.2.2.2. Das Durchsetzen von Zielen - die Koordination partnerschaftlicher Willensprozesse

**5.2.3 Die Förderung von Motivation und Produktivität im Handeln Unternehmerischer Partnerschaften**

5.2.3.1. Ein Beispiel für ein Meß- und Rückmeldesystem

5.2.3.2. Navigation und Zielvereinbarungen

**5.2.4. Empfehlungen zur Gestaltung und zum Management Unternehmerischer Partnerschaften**

**Literatur**

### 5.2.1. Zwei Grundpfeiler des Erfolgs in Unternehmerischen Partnerschaften - die Effektivität der Unternehmergruppe und die partnerschaftliche Motivation

Unter welchen Bedingungen unternehmerisches Handeln *einzelner Unternehmerpersönlichkeiten* erfolgreich verläuft, ist eine Frage, auf die in der einschlägigen Literatur nur unter Schwierigkeiten und in komplexer Struktur eine Antwort gegeben wird.<sup>1</sup> Es ist deshalb zuerst einmal auch nicht anzunehmen, daß dieses Unterfangen einfacher wird, wenn man den Versuch macht, die Erfolgsaussichten *Unternehmerischer Partnerschaften* zu beschreiben. Neuere Erkenntnisse über die Produktivität von Gruppen<sup>2</sup> und zur Motivation von Gruppenmitgliedern<sup>3</sup> bieten einen Ansatzpunkt zu weiterführenden Überlegungen hinsichtlich der Wirksamkeit partnerschaftlicher Unternehmensführung. Warum sollte die in den letzten Jahren mit soviel Schwung in vielen Unternehmensbereichen eingeführte Gruppenarbeit, von der sich Produktions- und Dienstleistungsunternehmen eine Verbesserung ihrer Produktivität versprechen, nicht auch auf die Unternehmerebene übertragbar sein und zum Nutzen der Organisation beitragen können? Aus organisationspsychologischer Sicht legen es die Fortschritte in Theoriebildung und Methodenentwicklung nahe, eine zeitgemäße Antwort auf diese Frage zu geben. Die Chancen, dabei auf Belege zurückgreifen zu können, die eine Förderung Unternehmerischer Partnerschaften zum Zweck der Verbesserung von Unternehmensproduktivität sinnvoll erscheinen lassen, stehen dabei nicht schlecht.

#### 5.2.1.1. Bedingungen effektiver Gruppenarbeit in Unternehmerischen Partnerschaften

Wie bei jeder anderen Organisationsform von Arbeit hängt auch die Effektivität der Arbeit in Unternehmergruppen vom *Wissen* und den *Fähigkeiten* der Beteiligten ab. Gruppen sind im Hinblick auf diese Voraussetzungen gegenüber Einzelpersonen prinzipiell überlegen, weil die Wahrscheinlichkeit, daß größeres Wissen und mehr Fähigkeiten bei Problemlösungen eingebracht werden, mit der Anzahl der Gruppenmitglieder zunimmt.<sup>4</sup> Wenn es also gelingt, Unternehmergruppen so zusammensetzen, daß die notwendige Wissens- und Fähigkeitsstreuung vorhanden ist, wird eine Unternehmerische Partnerschaft ihre Vorteile gegenüber einem einzelnen Unternehmer unter diesem Aspekt leicht unter Beweis stellen können. Vergleichbares gilt für die Auswahl der notwendigen *aufgabenbezogenen Handlungsstrategien*. Auch hier zeigt sich, daß die Chancen einer Gruppe, angemessene Handlungsstrategien für die Lösung von Problemen einzusetzen, größer sind als die von Einzelpersonen.

1 Vgl. Müller-Böling, D., Klandt, H.: Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.) Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 135-178

2 Vgl. McGrath, J.: Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs 1984; Hackman, J.R.: The design of work teams. In: Lorsch, W. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1987, S. 315-342.

3 Vgl. Weingart, L.R.: Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. In: Journal of Applied Psychology, 77, 1992, S. 682-693, Wegge, J.; Kleinbeck, U.: Goal-setting in groups - Impact of achievement and affiliation motives, participation in goal setting, and task-interdependence on performance, (im Druck).

4 Vgl. McGrath, J. Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs 1984.

Aus organisationspsychologischer Sicht sind solche Untersuchungen zur Effektivität von Gruppen besonders bedeutsam, wenn sie das Merkmal *Anstrengung* in die Überlegungen einbeziehen und detaillierter betrachten. Unter welchen Bedingungen strengt sich eine Gruppe bei ihrer Arbeitsaufgabe so an, daß deren Erledigung als effektiv bezeichnet werden kann? In Anlehnung an Hackman<sup>5</sup> entstammen die dafür verantwortlichen Bedingungsfaktoren aus zwei Bereichen, aus dem Organisationskontext mit seinen Belohnungs-, Ausbildungs- und Informationssystemen und aus der Arbeits- und Aufgabengestaltung für die Gruppe. Um eine effektivitätsorientierte Anstrengungsbereitschaft bei der Gruppe zu fördern, ist es nützlich, ihre Aufgaben so zu gestalten, daß sie auf die Gruppenmitglieder motivierend wirken, also für die Beteiligten über ein hohes Motivierungspotential verfügen (vgl. Abb. 1). Da sich Motive bei einzelnen Menschen unterscheiden (Leistungsmotiv, Anschlußmotiv, Machtmotiv) - in einer Arbeitsgruppe also entsprechend auch unterschiedliche Motivlagen gegeben sind - sollten die Motivierungspotentiale ebenfalls unterschiedlich sein, so daß die Motivation aller Gruppenmitglieder dadurch gefördert werden kann.

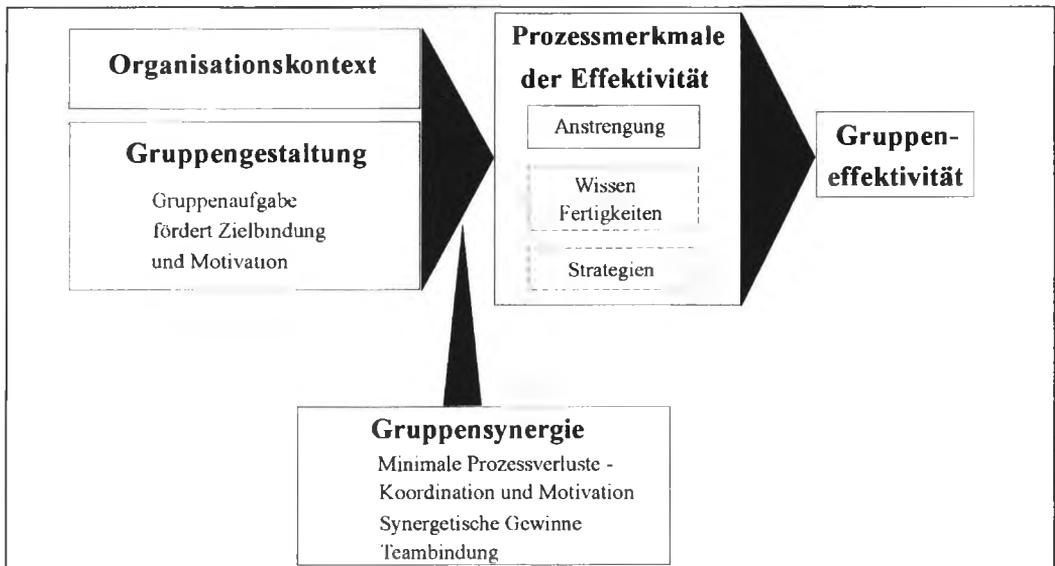


Abb. 1: Bedingungen für eine Förderung der Anstrengungsbereitschaft in Gruppen

Nach Hackman & Oldham enthalten Gruppenaufgaben für Leistungsmotivierte dann ein hohes Motivierungspotential, wenn folgende Merkmale gegeben sind:<sup>6</sup>

- Die Gruppenaufgabe regt die Mitglieder an, eine Vielzahl von Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen.

5 Vgl. Hackman, J.R.: The design of work teams. In: Lorsch, W. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1987, S. 315-342.

6 Vgl. Hackman, J.R.; Oldham, G.R.: Work Redesign, Reading (Mass.) 1980.

- Die Gruppenaufgabe ist vollständig und ein sinnvoller Teilaspekt der Gesamtaufgabe mit einem beobachtbaren Ergebnis.
- Das Ergebnis der Gruppenarbeit hat bedeutsame Konsequenzen für andere Gruppen.
- Die Aufgabe bietet den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit, in großem Ausmaß selbständig zu arbeiten und Verantwortung für die Arbeitsergebnisse zu übernehmen.
- Während der Aufgabebearbeitung gibt es regelmäßig eine zuverlässige Rückmeldung über die aktuelle Gruppenleistung

Bei unternehmerischen Tätigkeiten kann man davon ausgehen, daß einerseits die Unternehmer selbst leistungsmotiviert sind und daß andererseits die ersten drei Merkmale für das Vorhandensein von Motivierungspotential gegeben und stark ausgeprägt sind. Anders sieht die Sache bei den letzten beiden Merkmalskomponenten aus. Sie bedürfen der besonderen Beachtung, weil sie auch in unternehmerischen Aufgaben keineswegs von vornherein verwirklicht sind. Unternehmer sind zwar gehalten, selbständig zu arbeiten, ob sie dann aber auch die Verantwortung für zustandgekommene Arbeitsergebnisse übernehmen, hängt weitgehend davon ab, wie verlässlich und aussagekräftig die ihnen darüber zur Verfügung stehenden Informationen sind. Es ist wichtig, daß sie Erkenntnisse vermitteln, ob die Arbeitsergebnisse nur eine Folge ihres Führungsverhaltens sind oder auch auf andere Bedingungen zurückgeführt werden können oder müssen. Geeignete Rückmeldekanäle existieren nämlich auch in Chefetagen nicht von sich aus, sondern müssen bewußt geschaffen werden.

Durch diese Überlegungen wird ein Aspekt der unternehmerischen "Navigationsaufgabe" klar, der in der aktuellen Standortbestimmung als Grundlage und Ausgangspunkt für das Festlegen des weiteren Kurses zu sehen ist. Dieser Zusammenhang wird in Kap. 5.2.3. noch einmal aufgegriffen und dort ausführlich erörtert.

Zuerst aber sollen die motivationspsychologisch bedeutsamen Komponenten des unternehmerischen Handlungsprozesses in der gebotenen Knappheit skizziert werden, bevor dann in einem weiteren Schritt die zentralen Konzepte eingeführt werden, die klar werden lassen, unter welchen Bedingungen Unternehmer den Kurs in Richtung auf Erfolg einschlagen und beibehalten können.

#### 5.2.1.2. Bedeutung der Motivation im Spezialfall der Unternehmerischen Partnerschaften

Im Zusammenhang mit der Gruppenarbeit wurde bereits über solche Merkmale von Aufgaben berichtet, die zu einem hohem Motivierungspotential beitragen. Mit dem Motivierungspotential ist bereits einer der drei Faktoren benannt, von dem die aktuellen Motivationszustände handelnder Personen abhängen. Während dieser Faktor sich aus der Arbeitsaufgabe als Bestandteil der Arbeitssituation entwickelt, werden die beiden anderen durch die handelnden Personen selbst geschaffen (vgl. Abb. 2).

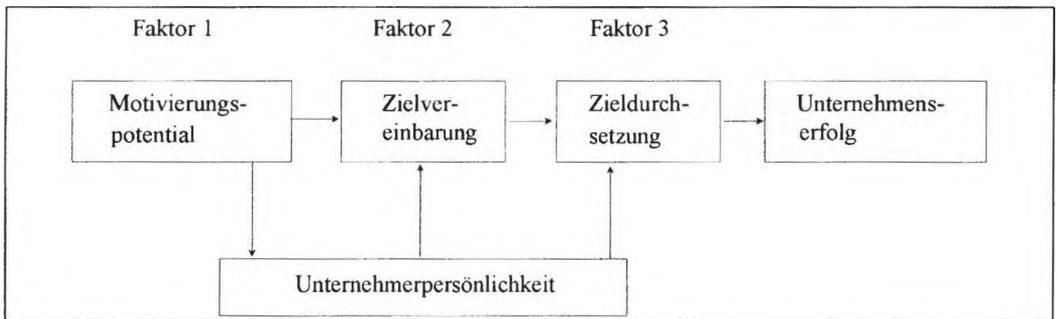


Abb. 2: Drei Bedingungsfaktoren für den Erfolg in Unternehmerischen Partnerschaften

Erfolgreiches Partnerschaftsmanagement setzt aufgrund motivationspsychologischer Erkenntnis zweierlei voraus:

- 1) das gemeinsame Vereinbaren von verbindlichen Zielen (Beginn partizipativer Willensprozesse),
- 2) das gemeinsame Durchsetzen der angestrebten Ziele im unternehmerischen Handeln auch gegen Widerstände in Konfliktsituationen (Koordination partizipativer Willensprozesse).

Um die Bedingungen für den unternehmerischen Erfolg in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit verstehen zu können, empfiehlt es sich, Konzepte der neueren Motivationspsychologie heranzuziehen.<sup>7</sup> Sie helfen dabei, das Bedingungsgefüge der Zielfindung verständlich zu machen und den Einfluß partizipativer Zielsetzungen auf unternehmerische Leistungen zu bewerten. Darüber hinaus stellt die experimentelle Motivationspsychologie auch noch Befunde zur Verfügung, die verdeutlichen, mit Hilfe welcher Wirkmechanismen Ziele in konkrete Handlungen umgesetzt werden können.<sup>8</sup>

Auf der Grundlage dieser durch empirische Forschung gestützten Konzepte fällt es leicht, das Handlungsgeschehen im Falle von Konflikten zu beschreiben und Techniken zur partnerschaftlichen Konfliktlösung und Aufgabenbewältigung zu entwickeln.

<sup>7</sup> Vgl. Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Heidelberg 1990; Locke, E.A.; Latham, G.P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs (N.J.) 1990.

<sup>8</sup> Vgl. Kleinbeck, U.: Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Beiträge zur Organisationspsychologie 4, Göttingen 1991, S. 41-56.

## 5.2.2. Das partizipative Vereinbaren von Zielen

### 5.2.2.1. Die Entstehung von Zielen

Aus den vorliegenden Befunden der Motivationspsychologie kann man schließen, daß mit der Beteiligung von Gruppenmitgliedern an der Vereinbarung von Zielen in der Regeln soziodynamische, kognitive und motivationale Wirkungen einhergehen. Während sich auf der einen Seite die sozialen Interaktionsmuster im Sinne einer Reduktion von Konfliktpotential verbessern (soziodynamisch) und das Wissen um die zielbezogenen Sachverhalte erweitert wird (kognitiv), sind die an einer Zielvereinbarung beteiligten Personen andererseits in den meisten Fällen eher als nicht beteiligte bereit, sich gemeinsam für das Erreichen der Ziele anzustrengen und ihre ganze Leistungsfähigkeit in den Dienst der Aufgabe zu stellen. Beteiligung bei der Zielsetzung schafft also günstige Bedingungen für eine starke Motivation, die wiederum den Beginn und den Verlauf weiterer zielbezogener Handlungen positiv beeinflusst.

Um die Bereitschaft unternehmerischer Partner für ein überdurchschnittliches Engagement bereits zu Beginn des unternehmerischen Handelns zu fördern, ist es also hilfreich, die gemeinsamen Unternehmensziele partizipativ zu vereinbaren und dabei den Prozeß der Zielfestlegung so zu gestalten, daß alle Partner gleich gute Chancen haben, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen. Schon zu diesem Zeitpunkt zeigt sich übrigens bereits, wie erfolgreich der Auswahlprozeß geeigneter Partner gewesen ist.

### 5.2.2.2. Das Durchsetzen von Zielen - die Koordination partnerschaftlicher Willensprozesse

Das gemeinsame Vereinbaren von Zielen kann zwar eine hohe Einsatzbereitschaft erzeugen, bietet jedoch für sich genommen noch keine Garantie dafür, daß der zielbezogene Handlungsprozeß danach auch mit hohem Engagement abläuft. Um Motivation für die Durchführung von Handlungen zu schaffen und vor allem aufrechtzuerhalten, bedarf es weiterer motivationstechnischer Unterstützung in Form sachbezogener Informationen. Ihre Bedeutsamkeit läßt sich in erster Linie aus Experimenten zur Wirkung von Rückmeldungen auf die Leistung ableiten. Hierbei hat sich nämlich in einer Vielzahl von Studien herausgestellt, wie wichtig es ist, zur Steuerung und Kontrolle zielorientierten Handelns jederzeit und vollständig über alle Informationen zu verfügen, die im Verlauf einer Handlung als Folge dieser Handlung entstehen<sup>9</sup>

Konkrete und schnelle Rückmeldungen zum eigenen Handeln steigern die Leistung in Quantität und Qualität. Aber auch noch andere Faktoren, wie z.B. Zielbindung und Selbstvertrauen tragen - in Kombination mit der Rückmeldung - zur Leistungsverbesserung bei.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Algera, J.: Feedback systems in organizations. In: Cooper, C.L.; Robertson, I. (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, Chichester 1990.

<sup>10</sup> Vgl. Kleinbeck, U.: Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In: Kleinbeck, U.; Rutenfranz, J. (Hrsg.): Arbeitspsychologie, Göttingen 1987; Kleinbeck, U.; Quast, H.-H.; Thierry, H.; Häcker, H. (Hrsg.): Work motivation, Hillsdale (N.J.) 1990; Kleinbeck, U.; Quast, H.-H.: Motivation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1991.

Hackmans motivationspsychologisch akzentuierte Überlegungen zur Gruppenarbeit machen deutlich, daß die Organisation von Arbeit in Gruppen sowohl zur Förderung der Arbeitsmotivation bei den Arbeitenden als auch zur Förderung der Effektivität dieser von ihnen geleisteten Arbeit beiträgt.<sup>11</sup> Aber weder die Arbeitsmotivation noch die Effektivität stellen sich ohne organisatorische Gestaltungsbemühungen ein bzw. bleiben, nachdem sie einmal erreicht worden sind, ohne jeden weiteren Aufwand bestehen. Weil die mit der Organisationsform Gruppenarbeit verbundenen Gefahren (soziale Konflikte, leistungsunabhängige Ziele usw.) ständig akut sind, ist es für die Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Erreichung höherer Arbeitsmotivation und gesteigerter Produktivität unerläßlich, die zuvor beschriebenen fördernden Gestaltungskomponenten synergetisch zu bündeln. Dazu ist es erforderlich, Instrumente bzw. Systeme zu entwickeln, mit deren Hilfe man einerseits "vollständige" Aufgaben im Sinne Ulichs<sup>12</sup> mit Handlungsspielräumen und geeigneten Motivierungspotentialen herstellen und fördern kann und die sich andererseits dazu nutzen lassen, die Motivierungspotentiale auch auf die Ziele der Gesamtorganisation auszurichten. Solche Handlungsspielräume und Motivierungspotentiale, die nicht dazu genutzt werden, die Organisationsziele zu erreichen, können einer Organisation nämlich existentiellen Schaden zufügen, weil sie dazu beitragen, daß die angestrebte Arbeitseffektivität verloren geht und man im Konkurrenzkampf nicht mehr bestehen kann.

Wie ein System für das Management von Produktivität in partnerschaftlichen Unternehmergruppen aussehen kann, wird im nächsten Abschnitt beschrieben

### 5.2.3. Die Förderung von Motivation und Produktivität im Handeln Unternehmerischer Partnerschaften

Für die Beurteilung partnerschaftlichen unternehmerischen Handelns ergibt sich aus diesen Überlegungen, daß eine systematisch organisierte Rückmeldung über die Ergebnisse und Teilergebnisse des unternehmerischen Handelns den Erfolg wesentlich fördert. Aufgrund der Komplexität der Handlungsstrukturen in einer Führungssituation mit mehreren Partnern stellt die Entwicklung eines Rückmeldesystems in diesem Bereich eine besondere Herausforderung für die Angewandte Psychologie dar, die zwar für einfache Aufgabenhandlungen Rückmeldetechniken entwickelt hat, für komplexes Handeln jedoch noch wenig praktikable Verfahren zur Verfügung stellen kann. Eine entwicklungsfähige Ausnahme unter diesen Rückmeldetechniken bildet dabei das Managementsystem PPM, das durch Mitarbeiterbeteiligung, Produktivitätsmessung und -rückmeldung auch den Anforderungen in Unternehmerischen Partnerschaften in dieser Hinsicht gerecht wird.<sup>13</sup>

---

11 Vgl. auch die allgemeiner gehaltene Darstellung der Bedeutung von Gruppenarbeit bei Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Stuttgart 1991, S. 162 ff.

12 Vgl. Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Stuttgart 1991.

13 Vgl. Pritchard, R.D.; Kleinbeck, U.; Schmidt, K.-H.: Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993.

### 5.2.3.1. Ein Beispiel für ein Meß- und Rückmeldesystem

Mit Hilfe des Partizipativen-Produktivitäts-Managements (PPM) ist man in der Lage, die Prozesse der Zielvereinbarung und der Zieldurchsetzung in ihren motivationspsychologischen Aspekten so zu gestalten, daß sie zu einer Steigerung der Produktivität von Gruppen beitragen. Bei Anwendung dieser organisationspsychologischen Technik treffen sich die unternehmerischen Partner regelmäßig, nachdem sie in drei Schritten das System eingeführt und damit die Bedingungen dafür geschaffen haben, daß konkrete und produktivitätsorientierte Rückmeldeberichte erstellt und als Orientierungshilfe für Effektivitätssteigerungen genutzt werden können

#### *Die Schritte des Managementsystems PPM*

---

- I Die Identifikation und Beschreibung von Aufgabenbereichen
- II Das Finden von Indikatoren
- III Die Bildung von Bewertungsfunktionen
- IV Die Erstellung und Diskussion von Feedbackberichten

Bei der Einführung ermittelt die Partnergruppe in einem ersten Schritt ihre *Aufgabenbereiche* im Management (z.B. Personalentwicklung durch fachliche Beratung und Weiterbildung der Mitarbeiter, Ausloten der Marktanforderungen, termingerechte Erledigung der Aufträge und Maßnahmen zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit) Die sorgfältige Identifikation und Beschreibung dieser *Aufgabenbereiche* kann in der Regel nach 4-6 zweistündigen Gruppensitzungen, die über mehrere Wochen verteilt sind, abgeschlossen werden. Daran schließt sich dann in einem zweiten Schritt die *Bildung von Indikatoren* an (ca. 4-6 zweistündige Gruppensitzungen), mit deren Hilfe man dann erkennen kann, in welchem Ausmaß das unternehmerische Handeln in den genannten *Aufgabenbereichen* erfolgreich abgelaufen ist Ein Indikator im *Aufgabenbereich* Management kann z.B. die termingerechte Erledigung von Aufgaben sein Hierbei hat die Partnergruppe die Möglichkeit, als Indikatordimension eine Prozentskala zu entwerfen, auf der sich die erzielten Ergebnisse abtragen lassen, um so deutlich zu machen, wie der Leistungsstand über einen gewissen Zeitraum hinweg aussah.

In einem dritten, für das Verfahren zentralen Schritt werden dann von der Partnergruppe gemeinsam die sogenannten *Bewertungsfunktionen* gebildet (ca. 3-5 zweistündige Gruppensitzungen), mit deren Hilfe denkbare Werte der zuvor festgelegten Indikatoren daraufhin beurteilt werden, welche Bedeutung sie für die Effek-

tivität des Unternehmens haben. Würde die Erledigung der Aufträge zu 80% termingerecht erfolgt sein, könnte dann anhand der Bewertungsfunktion beurteilt werden, wie diese Tatsache hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens einzustufen ist.

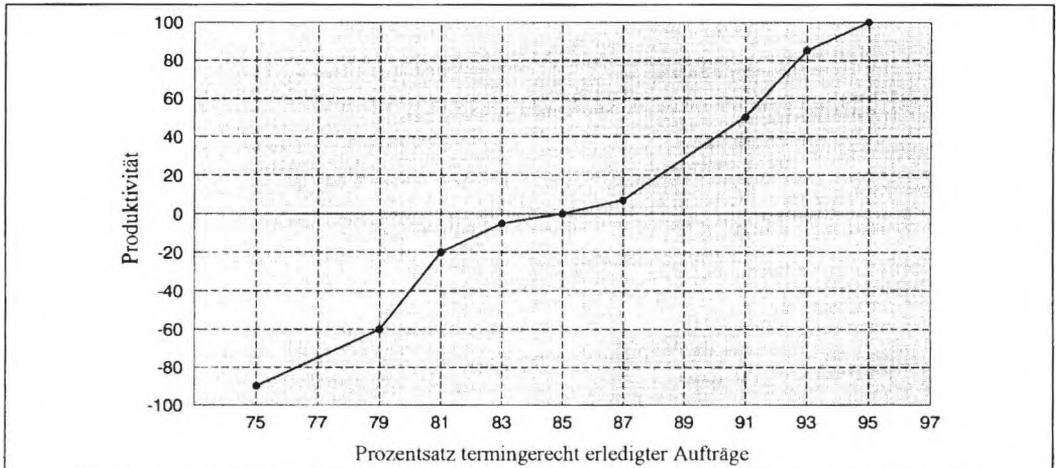


Abb. 3: Bewertungsfunktion für den Indikator "Prozentsatz termingerecht erledigter Aufträge"

In der Regel verlaufen diese Funktionen nicht linear. Deshalb sollte auch größte Sorgfalt darauf verwendet werden, daß alle Indikatorwerte gesondert beurteilt werden und nicht aus Gründen der Einfachheit eine Linie zwischen Minimal- und Maximalwert gezogen wird. Praktische Hilfestellungen zur Einführung und Anwendung von PPM werden von Pritchard, Kleinbeck & Schmidt im Detail beschrieben <sup>14</sup>

Nach diesem letzten Schritt ist die Systementwicklung abgeschlossen. Von nun an können die Indikatorwerte für die Partnergruppe regelmäßig erfaßt, bewertet und dann für einen systematisch aufgebauten *Rückmeldebericht* benutzt werden. In diesem Bericht ist dann außer dem über die Bewertungsfunktionen ablesbaren Effektivitätswert für jeden Indikator auch der Gesamteffektivitätswert der Gruppe für einen bestimmten Zeitraum enthalten. Er bildet die Grundlage für sich regelmäßig anschließende Diskussionen über Zielerreichung und eventuell nötig werdende neue Zielfestlegungen

### 5.2.3.2. Navigation und Zielvereinbarungen

Die Anwendung des Managementsystems PPM ermöglicht es den unternehmerischen Partnern also, ihr Unternehmen auf die vereinbarten Ziele hin zu navigieren. Über die mit Hilfe von PPM erfolgte "Standortbestimmung" wird eine Beziehung zwischen dem Handeln der Unternehmergruppe und der mit ihrem Handeln

<sup>14</sup> Vgl. Pritchard, R.D.; Kleinbeck, U.; Schmidt, K.-H.: Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993

verbundenen Zielerreichung gestiftet. Über die systematischen Rückmeldungen erfahren sie, wie erfolgreich sie als Gruppe bei der Erledigung ihrer selbstgesetzten Aufgaben waren.

Bei der Anwendung des Navigationsinstruments PPM lernen die Partner in der Unternehmensführung, die Bedeutung ihres Handelns zielbezogen einzuschätzen. Sie gewinnen Informationen, die es ihnen erlauben, die Einschätzungen und Beurteilungen des eigenen Handelns ständig schnell an die aktuellen Bedingungen anzupassen. PPM dient sozusagen als Instrument, den Realitätsbezug des partnerschaftlichen Unternehmerhandelns zu wahren und zu fördern.

Es bietet gleichzeitig - falls erforderlich - Voraussetzungen für neue Zielsetzungen oder -vereinbarungen, denn die systematischen Informationen über den Erfolg (oder Mißerfolg) des vorausgegangenen Handelns können sofort als Basis für neue Planungen und Entscheidungen genutzt werden. Dadurch wird der Gesamtprozeß unternehmerischen Handelns durch Schaffung von mehr Transparenz und Bereitstellung angemessenen Motivierungspotentials nachhaltig unterstützt.

#### **5.2.4. Empfehlungen zur Gestaltung und zum Management Unternehmerischer Partnerschaften**

Psychologische Theorien der Arbeitsmotivation stellen ohne Zweifel für die Praxis unternehmerischen Handelns wichtige Erkenntnisse bereit. Auf ihrer Grundlage sind Techniken entwickelt worden und zum Einsatz gelangt, mit denen Motivationszustände auch in Unternehmerischen Partnerschaften verbessert werden können. Die mit Anwendung dieser auf der Grundlage motivationspsychologischer Erkenntnisse entwickelten Techniken zu erwartenden Effekte schließen Veränderungen der Anstrengungsbereitschaft, die Zuweisung klarerer Rollen, die Erweiterung von Wissensbeständen, die größere Ausdauer bei der Verfolgung von Zielen auch im Konfliktfall sowie das Herausbilden von leistungsorientierten Interaktions- und Kommunikationsstrategien ein.

Als Hilfsmittel für die Navigation Unternehmerischer Partnerschaften und damit im Prinzip auch gesamter Organisationen auf Erfolgskurs kann ein Informations- und Rückmeldesystem eingesetzt werden, wie es z.B. in Form des Managementsystems PPM besteht. Die von diesem System gelieferten Informationen dienen den Benutzern dazu, bei ihrem Handeln einen Erfolgskurs einzuschlagen und weiterzuverfolgen. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, ihre Handlungsergebnisse zielbezogen zu bewerten und im Rahmen ihrer auf die Zukunft gerichteten Vorstellungen geeignete Ziele zu vereinbaren.

Auch der Entwurf eines *fraktalen Unternehmens* wie er von Warnecke vorgestellt wurde,<sup>15</sup> fügt sich nahtlos in motivationspsychologische Überlegungen dieser Art ein. Die einzelnen Fraktale bilden dabei weitgehend selbständige Funktionseinheiten innerhalb der Unternehmen und zeichnen sich durch ihre *Selbstähnlichkeit* und

---

<sup>15</sup> Vgl. Warnecke, H.J.: Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen, Heidelberg 1993.

*Selbstorganisation* aus Ein so gestaltetes Unternehmen kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn sowohl innerhalb der Fraktale (z. B. in Arbeitsgruppen) als auch zwischen den Fraktalen solche Navigationsinstrumente wirksam werden, die es erlauben, alle Komponenten des Unternehmens auf die Unternehmensziele hin auszurichten. Das Managementsystem PPM ist geeignet, eine Basis für die Bewältigung dieser Aufgabe zu schaffen. Ohne ein solches begleitendes System ist eine Umgestaltung von Unternehmensstrukturen ein großes Wagnis und garantiert nicht von sich schon Erfolg.

## Literatur

Algera, J.

Feedback systems in organizations. In: Cooper, C.L.; Robertson, I. (Eds ): International Review of Industrial and Organizational Psychology, Chichester 1990.

Hackman, J.R.

The design of work teams. In: Lorsch, W (Ed ): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1987, S 315-342.

Hackman, J.R.; Oldham, G.R.

Work Redesign, Reading (Mass ) 1980.

Heckhausen, H.

Motivation und Handeln, Heidelberg 1989.

Kleinbeck, U

Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In: Kleinbeck, U.; Rutenfranz, J. (Hrsg ): Arbeitspsychologie, Göttingen 1987.

Kleinbeck, U.; Quast, H -H., Thierry, H.; Häcker, H. (Hrsg.)

Work motivation, Hillsdale (N.J.) 1990

Kleinbeck, U.

Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung In: Schuler, H. (Hrsg ): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Beiträge zur Organisationspsychologie 4, Göttingen 1991, S 41-56.

Kleinbeck, U.; Quast, H -H

Motivation. In: Frese, E. (Hrsg ): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1991.

Locke, E.A.; Latham, G.P.

A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs (N.J.) 1990.

McGrath, J.

Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs 1984.

Müller-Boling, D ; Klandt, H

Unternehmensgründung. In: Hauschildt, J.; Grün, O (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 135-178.

Pritchard, R.D.; Jones, S.D.; Roth, P.L.; Stuebing, K.K.; Ekeberg, S.E.

Effects of group feedback, goal setting and incentives on organizational productivity. In: Journal of Applied Psychology (Monograph), 73(2), 1988, S. 337-358.

Pritchard, R.D.; Kleinbeck, U.; Schmidt, K.-H.

Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993.

Przygodda, M

Die Förderung der Effektivität in Arbeitsgruppen - Eine Evaluation des Managementsystems PPM, Aachen 1994.

Przygodda, M.; Kleinbeck, U.; Schmidt, K.-H.; Beckmann, J

Productivity measurement and enhancement in an advanced manufacturing system In: R.D. Pritchard (Ed.): ProMES - a book of cases, (im Druck)

Ulich, E

Arbeitspsychologie, Stuttgart 1991.

Wegge, J.; Kleinbeck, U.

Goal-setting in groups - Impact of achievement and affiliation motives, participation in goal setting, and task-interdependence on performance, (im Druck).

Warnecke, H.J.

Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen, Heidelberg 1993.

Weingart, L.R.

Impact of group goals, task component complexity, effort, and planning on group performance. In: Journal of Applied Psychology, 77, 1992, S. 682-693.

## **5.3. Der "Zusammenarbeitsfaktor" - eine Erfolgsdeterminante für Unternehmensgründungen im Team?**

**Bodo Neumann**

### 5.3.1. Einleitung

### 5.3.2. Der "Zusammenarbeitsfaktor" in Partnerkombinationen

5.3.2.1 "Faktor Vertrauen"

5.3.2.2. "Faktor Kommunikation"

5.3.2.3. "Faktor Kooperation"

5.3.2.4 "Faktor Ziele"

5.3.2.5. "Faktor Entscheidungen"

5.3.2.6. "Faktor Führung"

### 5.3.3. Ausblick und weiterführende Fragestellungen

Literatur

### 5.3.1. Einleitung

Eine Annahme im Prozeß der Unternehmensgründungen im Team geht davon aus, daß die psychologischen Aspekte der Partnerkombination einen nicht unwesentlichen Einfluß auf den Erfolg oder Mißerfolg einer Partnerschaft haben sollten

Es scheint daher wichtig, daß Thema Partnerkombinationen aus organisations- und wirtschaftspsychologischer Sicht zu skizzieren.

Partnerschaftsgründungen (Teamgründungen) werden hier definiert, "wenn mehrere Personen gemeinsam den Prozeß einer Gründung in Gang setzen"<sup>1</sup>. Aus psychologischer Sicht bedeutet diese Definition, daß sich eine "soziale Gruppe"<sup>2</sup> formiert. Der Begriff Gruppe wird hier für den Terminus "Partnerkombinationen" verwendet. Nach Weinert<sup>3</sup> besteht eine Gruppe "aus einer limitierten Anzahl von Individuen, die

- 1) miteinander in Interaktion stehen,
- 2) sich in psychologischer Hinsicht einander bewußt und gewahr sind,
- 3) sich als Gruppe verstehen und wahrnehmen,
- 4) sich in Verhalten und Arbeitsleistung wechselseitig beeinflussen."

Diese Definition einer Gruppe ist somit übertragbar auf Unternehmensgründungen im Team und auf die Kombination der Partner. Aus psychologischer Sicht ist es für die Partnerkombinationsbildung interessant zu fragen:

- Was sind die Gründe zur Bildung einer Partnerkombination oder zum Beitritt dieser Gruppe?
- Was ist die Attraktivität des Partnerteams - ihrer Aktivitäten, Ziele und Partner?
- Welche Befriedigung psychologischer, sozialer und wirtschaftlicher Bedürfnisse liegt vor?

Weiter stellt sich die Frage:

Was sind die Charakteristika von Partnerkombinationen (z. B. Größe, Führung, Entscheidungen, Kommunikation)?

Und als abschließende Frage:

Wie sieht die Wirksamkeit von Partnerkombinationen auf die Endresultate aus (z. B. Produktivität, höhere Leistungen)?

1 Keisewitt, K - H.: Partnerkombinationen unternehmerischer Partnerschaften. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund 1993, S. 8.

2 Vgl. Lewin, K.: Frontiers in groupdynamics: I. Concept of group life. Social Planning and action research. Human Relations, 1, 5-41 (a) 1947.

3 Weinert, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2. erweiterte Auflage, München-Weinheim 1987, S. 318.

Was läßt sich nun aus den o. g. Definitionen und Fragestellungen für die Zusammenarbeit in Partnerkombinationen ableiten? Eine Möglichkeit der Ableitung ist die Setzung einer Prämisse, die versucht, komplexes Wissen über Gruppenprozesse zu generieren und einen Leitfaden zu schaffen für die Beurteilung von Partnerkombinationen. Daher soll im nächsten Abschnitt ein "Zusammenarbeitsfaktor" beschrieben werden, der die o. g. Prämisse darstellen wird.

### 5.3.2. Der "Zusammenarbeitsfaktor" in Partnerkombinationen

Partnerkombinationen werden oft in der Annahme gebildet, sie würden der Komplexität der Aufgabe Unternehmensführung in stärkerem Maße gerecht. Diese Annahme bewahrheitet sich jedoch nicht in allen Fällen. Das Geheimnis des Erfolges wird oft mit "Teamegeist" umschrieben. In letzter Konsequenz ist es weniger die Motivation, die das Team erfolgreich macht, sondern die Zusammenarbeit. Vereinfacht kann man sagen, daß der Erfolg eines Teams gleich der Summe der Beiträge der einzelnen Teammitglieder plus einem "Zusammenarbeitsfaktor" ist. Ist die Zusammenarbeit gut, der Faktor somit positiv, so ist die Partnerkombination dem Einzelunternehmer überlegen. Ist die Zusammenarbeit schlecht, der Faktor also negativ, so ist die Partnerkombination dem Einzelunternehmer unterlegen.

Das Gesamtergebnis wird vermutlich besser sein als das Ergebnis der schlechten Teamarbeit. Damit ist man jedoch zurück beim "Ein-Mann-geführten" Unternehmen. Die bessere Lösung besteht in der Regel darin, die Zusammenarbeit der Partner zu steigern. Die Zusammenarbeit in der Partnerkombination wird durch den "Zusammenarbeitsfaktor" folgendermaßen definiert:

- 1) Vertrauen:       Wieviel "Vertrauensvorschuß" sind die Partner bereit zu geben?
- 2) Kommunikation: Wie wird miteinander kommuniziert (z. B. offensiv vs. defensiv)?
- 3) Kooperation:    Inwieweit werden insbesondere Stärken des einzelnen eingebracht?
- 4) Ziele:           Welche Ziele hat der einzelne und welche haben die Partner?
- 5) Entscheidungen: Wie werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt?
- 6) Führung:        Welches Führungsverhalten bringen die Partner in das Team und wie soll zukünftig geführt werden?

Die hier aufgeführten Punkte des "Zusammenarbeitsfaktors" haben u. a. einen gewichtigen Einfluß auf die Entwicklung von Partnerkombinationen. Nachfolgend wird daher der Inhalt der einzelnen Faktoren konkreter erörtert:

### 5.3.2.1. "Faktor Vertrauen"

Es werden Gespräche und Maßnahmen durchgeführt, um eine tragfähige Vertrauensbasis zu schaffen <sup>4</sup>

Z. B.: Vertrauen schaffen durch freiwilligen Verzicht von vertrauensgefährdenden Maßnahmen, wie z. B. nicht ausschließlich wichtige, unternehmerische Schlüsselfunktionen zu beanspruchen.

Es werden Maßnahmen ergriffen, die die wechselseitige Vertrauensbasis untergraben.

Z. B.: Ein Kooperationsabkommen soll zwischen zwei Personen geschlossen werden, nachdem man sich mündlich eing. war. Eine der Personen legt einen Vertrag vor, der in wichtigen Punkten von der mündlichen Vereinbarung abweicht

Es werden Verhaltensweisen gezeigt, die weiterhin eine Beziehung festigen und kaum durch negative externe sowie auch interne Einwirkungen beeinflusst werden.

Z. B.: Ein neuer Mitarbeiter im Bereich Finanzen wird ohne gemeinsame Absprache eingestellt, trotzdem wird weiterhin die eingeschlagene Finanzstrategie von allen Partnern beibehalten und verfestigt.

### 5.3.2.2. "Faktor Kommunikation"

Worüber informiere ich?

Die Nachricht enthält zunächst eine Sachinformation <sup>5</sup>

Z. B.: "Der Umsatz ist rückläufig "

Was hält man von Personen, wie stehen Personen zueinander (Beziehungsebene)? Aus dieser Nachricht geht hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält.

Z. B.: "Der Umsatz ist rückläufig; aber Sie konnten darauf kaum Einfluß ausüben."

Was jemand von sich selbst kundgibt (Selbstoffenbarung). Diese Nachricht enthält auch Informationen über die Person des Senders.

Z. B.: "Der Umsatz ist rückläufig, aber Sie konnten darauf auch kaum Einfluß ausüben, obwohl ich schon einige gute Ideen gehabt hätte."

Wozu ich jemanden veranlassen möchte (Appell). Diese Nachricht dient dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun, zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.

Z. B.: "Der Umsatz ist rückläufig, aber Sie konnten darauf kaum Einfluß ausüben, obwohl ich schon einige gute Ideen gehabt hätte. Ich nehme aber an, daß Sie diese in nächster Zeit auch entwickeln werden

<sup>4</sup> Vgl. Lulmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. durchgesehene Auflage, Stuttgart 1989.

<sup>5</sup> Vgl. Schulz v. Thun, F.: Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B.: Kommunizieren lernen (und umlernen), Braunschweig 1977, S. 9-100.

### 5.3.2.3. "Faktor Kooperation"

Kooperation führt zu höheren Leistungen als Konkurrenz, wie auch Kooperation zu höheren Leistungen führt als individuelle Bemühungen <sup>6</sup>

Z. B.: die Einsicht von Partnern, daß ihre Kooperation spezifische Stärken des Einzelnen zusammenführt und somit die Wahrscheinlichkeit steigt, bessere Unternehmensresultate zu erzielen

Kooperation führt zu psychischem Wohlbefinden, da durch die Zusammenarbeit das Bedürfnis nach "Gesellung" befriedigt wird

Z. B.: Partner kooperieren miteinander, weil sie sich sympathisch finden und somit die Wahrscheinlichkeit einer höheren Arbeitszufriedenheit steigt, unabhängig von Resultaten und Leistungen.

### 5.3.2.4. "Faktor Ziele"

Ziele werden durch Einzelpersonen gesetzt <sup>7</sup>

Z. B.: Die anderen Partner werden bei der Umsatzzielsetzung für das kommende Jahr nicht mit einbezogen (möglicherweise haben die Partner gemeinsam oder einzeln ebenfalls die Umsatzziele schon festgelegt)

Ziele werden im Team gemeinsam vereinbart.

Z. B.: Die Partner legen gemeinsam die Umsatzziele für das kommende Jahr fest und betrachten die Ziele als verbindlich

Der wirtschaftliche Erfolg ist die Basis aller Zielsetzungen.

Z. B.: Nur Umsatz- und Ertragsziele stehen im Fokus der Teamarbeit.

Es werden Ziele gesetzt, die nicht direkt meßbar sind

Z. B.: Die Partner setzen sich zum Ziel, das Betriebsklima zu verbessern, um somit auch die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen zu erhöhen (Diese Ziele können Selbstzweck sein, aber auch dem wirtschaftlichen Erfolg dienen)

---

6 Vgl. Grunwald, W.; Lilge H.-G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern 1982.

7 Vgl. Vroom, V. H.: Work and motivation, New York 1964.

### 5.3.2.5. "Faktor Entscheidungen"

Entscheidungen werden selbst getroffen.<sup>8</sup>

Z. B.: Autoritäre Entscheidung nach dem Einholen notwendiger Informationen von den Partnern, denen nicht gesagt wird, um welche Entscheidungen es geht. Die Rolle der Partner besteht einzig im Beschaffen notwendiger Informationen und nicht im Hervorbringen/Erzeugen oder Bewerten von alternativen Lösungen.

Andere werden in den Entscheidungsprozeß mit einbezogen.

Z. B.: Konsultative Entscheidung bei Team-Problemen, die ein Partner fällt, nachdem er das Problem mit der Gruppe besprochen und deren kollektive Ideen und Vorschläge eingeholt hat. Danach fällt er die Entscheidung, die nicht notwendigerweise den Beitrag der Partner reflektiert.

Bei Team-Problemen werden auch Team-Entscheidungen gefällt

Z. B.: Ein Partner teilt dem Team das Problem mit und entwickelt und bewertet gemeinsam mit den Partnern Alternativen, um eine möglichst einstimmige Entscheidung zu erreichen (Konsens zu einer Lösung). Es wird also eine Lösung angestrebt, die die Unterstützung der gesamten Gruppe hat.

### 5.3.2.6. "Faktor Führung"

Geführt wird auf Basis von im Individuum vorhandenen - oder in ihm vermuteten - Charaktereigenschaften.<sup>9</sup>

Z. B.: Eine Führungskraft führt ein Unternehmen nach einer längeren Verlustphase (durch eine andere Führungskraft "verursacht") in die Gewinnzone. Möglicherweise wird diese Person als "knallharter Sanierer" betrachtet, die als stark, durchsetzungsfähig und machtbewußt von anderen wahrgenommen wird.

Wie verhalten sich erfolgreiche und effiziente Führer in der Gruppe; was tun sie eigentlich, und wie tun sie es, um eine effektive, produktive, aber zugleich auch zufriedene Arbeitsgruppe zu führen?

Z. B.: Eine Führungskraft delegiert Aufgaben, befragt Mitarbeiter, diskutiert in der Gruppe usw. (=Führungsverhalten). Der Führungsstil kann als kooperativ bezeichnet werden.

Die Effizienz eines Führers wird von Situationsvariablen abhängig gemacht

Z. B.: Solche Variablen können bspw. die Macht und Autorität, die mit der Führungsposition verbunden ist, sein.

<sup>8</sup> Vgl. March, J. G.; Simon, H. A.: Organizations, New York 1958.

<sup>9</sup> Vgl. Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin (a) 1976.

Die hier näher beschriebenen Komponenten des "Zusammenarbeitsfaktors" bieten somit die Möglichkeit als Leitfaden genutzt zu werden, um im Vorfeld von Partnergründungen oder im Prozeß von Partnerkombinationen auch die psychologischen Faktoren der Gruppe bewußt zu machen, die einen gewichtigen Einfluß auf die Zusammenarbeit ausüben.

### 5.3.3. Ausblick und weiterführende Fragestellungen

Der "Zusammenarbeitsfaktor" ist eine Möglichkeit, Partnerkombinationen zu beschreiben und zu beurteilen. Da Unternehmensgründungen im Team wirtschaftspsychologisch bisher noch nicht untersucht worden sind, bietet dieser Faktor die Basis zur Hypothesengenerierung für entsprechende empirische Untersuchungen, die ihrerseits Transparenz zu Partnerkombinationen hervorbringen können. Unabhängig davon ergeben sich u. a. die wichtigen Fragen:

- 1) Soll eine Partnerkombination von ihren Mitgliedern her, bezogen auf den Zusammenarbeitsfaktor, eher homogen oder heterogen sein?
- 2) Inwieweit stimulieren sich die Partner einander und tragen zur Effizienz des Teams bei, in Abhängigkeit der Homogenität oder Heterogenität des Partnerteams?
- 3) Welche Partner können ihrer Persönlichkeit nach im Team miteinander zusammenarbeiten und erfolgreich sein?
- 4) Welcher Unternehmertypus erreicht bessere Leistungen im Team, verursacht durch Stimulation in der Zusammenarbeit mit anderen?

Dieser Fragenkomplex ist von nicht geringer Bedeutung für die Klärung der Zusammenarbeit von Partnerkombinationen, wie auch für den einzelnen Partner im Team sowie für den Erfolg und Mißerfolg in unternehmerischen Partnerschaften. Es wäre daher wichtig, gerade in diesem Feld des unternehmerischen Handelns entsprechende empirische Forschungen zu betreiben, die für die Praxis der Partnergründungen von Wert sein könnten.

**Literatur**

Grunwald, W., Lilje H.-G. (Hrsg.)

Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern 1982.

Keisewitt, K - H

Partnerkombinationen unternehmerischer Partnerschaften. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund 1993

Lewin, K.

Frontiers in groupdynamics: I. Concept of group life: Social Planning and action research. Human Relations, 1, 5-41 (a) 1947.

Luhmann, N.

Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. durchgesehene Auflage, Stuttgart 1989.

March, J. G.: Simon, H. A.

Organizations, New York 1958.

Neuberger, O

Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin (a) 1976.

Schulz v Thun, F.

Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation. In: Fittkau, B.: Kommunizieren lernen (und umlernen), Braunschweig 1977, S 9-100.

Vroom, V H

Work and motivation, New York 1964.

Weinert, A B

Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2. erweiterte Auflage, München-Weinheim 1987

## Verzeichnis der Autoren

*Eberhard Chr. Brähler*

Abteilungsleiter, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main

*Hans-Jürgen Burmeister*

Management Consulting, Hamburg

*Dipl.-Kff. Petra Deutscher*

Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main

*Dipl.-Kff. A. Heinrike Heil*

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund

*Dipl.-Kff. Sabine Hoffmann*

ehemalige Diplomandin, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund

*Dr. Susanne Kirchhoff*

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund

*Prof. Dr. Heinz Klandt*

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Dortmund

*Prof. Dr. Uwe Kleinbeck*

Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Philosophie und Theologie, Studiengang Organisationspsychologie,  
Universität Dortmund

*Helmut Kohls*

Vorstandsvorsitzender der Stadtparkasse Dortmund

*Dipl.-Kfm Michael Lezius*

Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Kassel

*Dr. Karl-Heinz Maul*

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der C&L TREUHAND-VEREINIGUNG DEUTSCHE REVISION AG,  
Frankfurt am Main

*Prof. Dr. Detlef Müller-Böling*

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät und Rektor der Universität Dortmund

*Dr. Klaus Nathusius*

Vorsitzender der Geschäftsführung der GENES GmbH Venture Services, Frechen

*Dr. Bodo Neumann*

Geschäftsführer WIP Institut für Wirtschaftspsychologie Management Consulting, Dortmund

*Marjolein Peters*

Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, Niederlande

*Dr. Dietmar Rößl*

Abteilung für Gewerbe, Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien

*Dr. Christian Schaarschmidt*

Niederlassungsleiter der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Dresden

*Dr. Rüdiger Schiller*

Deutsche Ausgleichsbank, Bonn

*Dipl.-Kfm. Wolfgang Schubert*

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Hansa Treuhand und Revision Steuerberatungsgesellschaft,  
Attendorf

*Horst Verleger*

Geschäftsführer einer Beteiligungsgesellschaft, Dortmund

*Klaus Wilkmann*

Rechtsanwalt und Steuerberater der Hansa Treuhand und Revision Steuerberatungsgesellschaft, Attendorf

*Dr. Hans Wille*

Wille-System GmbH, Unna

*Prof. Dr. Udo Winand*

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik, Universität Gesamthochschule Kassel

## **Anhang**

### **A.1. Befragung von Einzelunternehmen und Unternehmerischen Partnerschaften in Deutschland**



**SG**  
**DfB**  
**G**

## Einzelgründungen

und



Schmalenbach-  
Gesellschaft

## Unternehmerische Partnerschaften

1993

Bemerkung Mit diesem Fragebogen werden sowohl Unternehmer als auch Freiberufler angesprochen. Aus Vereinfachungsgründen wird jedoch durchgehend der Begriff Unternehmen verwendet!

### A. Einordnung des Unternehmens

#### A 1. Besteht das von uns angeschriebene Unternehmen noch heute in seiner ursprünglichen Form?

- Ja, dieses Unternehmen existiert heute noch
- Nein, das Unternehmen wurde liquidiert / aufgelöst, und zwar: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)
- Nein, das Unternehmen wurde verkauft / in ein anderes Unternehmen integriert, und zwar: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)

Bemerkung Bitte beantworten Sie den Fragebogen auch, falls ihr Unternehmen inzwischen liquidiert / aufgelöst oder verkauft / in ein anderes Unternehmen integriert wurde! In diesem Fall beantworten Sie Fragen, die sich auf "heute" beziehen, bitte bezogen auf den Zeitpunkt vor der Liquidation / des Verkaufs usw. Ihres Unternehmens

#### A 2. Falls das Unternehmen nicht mehr in seiner ursprünglichen Form besteht, aus welchen Gründen erfolgte die Aufgabe?

- Unbefriedigende Geschäftsentwicklung
- Aus anderen Gründen, trotz positiver Geschäftsentwicklung (z.B. Verkauf mit Gewinn/hervorragendes Stellenangebot)

#### A 3. In welcher Form wurde das Unternehmen gegründet?

- Neugründung Die Aufnahme des Geschäftsbetriebs fand statt: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)
- Betriebsübernahme (vollständiger Eigentümerwechsel bei einem bestehenden Unternehmen). Die Übernahme fand statt: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)  
Das Unternehmen wurde ursprünglich \_\_\_\_\_ (Jahr) gegründet.
- Ich bin als Gesellschafter mit Kapitalbeteiligung und Leitungsbefugnis in ein bereits bestehendes Unternehmen eingetreten, und zwar \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)

#### A 4. Wieviele Gesellschafter gab/gibt es im Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung/Übernahme/Ihrem Einstieg und heute?

	Bei Gründung	Heute
Insgesamt	_____	_____
Davon		
a) Natürliche Personen	_____	_____
b) Juristische Personen	_____	_____

Bemerkung Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen nur, wenn Sie bei der vorangegangenen Frage wenigstens eine natürliche Person aufgeführt haben. Wenn nur juristische Personen beteiligt sind, endet für Sie die Beantwortung des Fragebogens an dieser Stelle.  
Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

## B. Angaben zum/zu den Gesellschafter/n

**Bemerkung:** Im folgenden wird der Begriff **Gesellschafter** verwendet, auch wenn es sich um ein Einzelunternehmen handelt. In diesem Fall ist mit dem Begriff **Gesellschafter** der **Inhaber** gemeint.

### B 1. Wieviele leitend (geschäftsführend) tätige Gesellschafter (inkl. Ihrer Person) gab/gibt es in dem Unternehmen vom Zeitpunkt der Gründung/Übernahme bis heute?

- Es gab die ganze Zeit nur einen leitend (geschäftsführend) tätigen Gesellschafter (Einzelgründung)
- Zum Zeitpunkt der Gründung gab es nur einen leitend (geschäftsführend) tätigen Gesellschafter, heute gibt es mehrere, und zwar \_\_\_\_ (Anzahl). Der Gründungsgesellschafter ist  noch  nicht mehr beteiligt.
- Es gab die ganze Zeit über mehrere leitend (geschäftsführend) tätige Gesellschafter, und zwar
- dieselben von der Gründung bis heute, und zwar \_\_\_\_ (Anzahl).
  - wechselnde Gesellschafter, und zwar bei Gründung \_\_\_\_ (Anzahl), heute \_\_\_\_ (Anzahl), davon sind \_\_\_\_ (Anzahl) identisch mit den Gründungsgesellschaftern.
- Zum Zeitpunkt der Gründung gab es mehrere leitend (geschäftsführend) tätige Gesellschafter, und zwar \_\_\_\_ (Anzahl), heute ist es nur noch einer, und zwar
- einer der Gründungsgesellschafter
  - ein anderer Gesellschafter.

**Bemerkung:** Im folgenden wird jeweils von drei verschiedenen (heutigen) Gesellschaftern A, B, C gesprochen. Machen Sie Angaben zu der auf Ihr Unternehmen zutreffenden Anzahl von Gesellschaftern. Falls es mehr als drei natürliche Personen als Gesellschafter gibt, führen Sie bitte nur die drei kapitalstärksten auf. Falls es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Einzelunternehmen handelt, machen Sie Eintragungen immer unter "Gesellschafter A".  
Beziehen Sie Ihre Aussagen nur auf die heutige Situation!

### B 2. Bitte geben Sie Informationen zu folgenden Demographical

Gesellschafter		Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter (in Jahren)		_____	_____	_____
Familienstand	<input type="checkbox"/> verheiratet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> ledig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> verheiratet gewesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B 3. Welches ist die primäre Ausrichtung der Ausbildung und Berufserfahrung? (Bitte nur ein Kreuz pro Gesellschafter!)

	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Handwerk/EDV/Technik/ Naturwissenschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing/Absatz/Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation/Planung/Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlling/Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B 4. Welchen höchsten Schulabschluß haben Sie erreicht?**

	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Hauptschulabschluß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittlere Reife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulreife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulreife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschuldiplom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uni-Diplom/Akademie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B 5. In welchen Bereichen haben Sie eine Lehre abgeschlossen? (Bei mehreren Lehren bitte die letzte berücksichtigen!)**

	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Keine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerklich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerblich-technisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B 6. Bitte machen Sie Angaben zu Ihren Branchen- und Führungserfahrungen bis zum Eintritt in das Unternehmen! (Geben Sie bei der Branchenerfahrung bitte an, wie lange Sie vor Ihrer Gründung in der Branche tätig waren, in der Sie sich selbständig gemacht haben!)**

Gesellschafter	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Branchenerfahrung	_____ Jahre	_____ Jahre	_____ Jahre
Führungs- / Leitungserfahrung	_____ Jahre	_____ Jahre	_____ Jahre
Anzahl (maximal) der Untergebenen	_____ Personen	_____ Personen	_____ Personen

**B 7. Bitte machen Sie Angaben zur Gesellschafterstruktur des Unternehmens!**

Gesellschafter		Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C
Kapitalanteil in % des Gesamtkapitals		_____ %	_____ %	_____ %
Gewinnanteil in %		_____ %	_____ %	_____ %
Art der Person	<input type="checkbox"/> Juristisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Natürlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Art der Haftung	<input type="checkbox"/> Vollhaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> beschränkte Haftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführend tätig in Gesellschaft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl zugeordneter Mitarbeiter		_____	_____	_____
Jahr des Eintritts in/ Jahr des Austritts aus Gesellschaft		_____	_____	_____
Vertretungsmacht nach außen	<input type="checkbox"/> Allein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Gemeinsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B 8. Wenn Sie sich *nicht* mit einem oder mehreren Gesellschaftern/Partner selbständig gemacht haben (Einzelgründung), welches sind die Gründe dafür?**

---



---

Bemerkung: Die folgenden Fragen beantworten Sie bitte nur, wenn heute mehrere leitend (geschäftsführend) tätige Gesellschafter in Ihrem Unternehmen tätig sind (=Unternehmerische Partnerschaft)  
Bei Vorliegen eines Einzelunternehmens machen Sie bitte weiter mit Frage D1!

**C. Partnerschaft**  
(Nur bei mehreren Gesellschaftern auszufüllen!)

**C 1. Wie war die Aufgabenteilung in der Geschäftsführung (auch mehrfache Angaben) bei der Gründung/Übernahme/Ihrem Einstieg geregelt?**

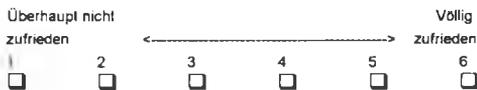
	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C	delegiert an Nicht- Gesellschafter
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing/Absatz/Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation/Planung/Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen/Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktmanagement (Waren/Dienstleistungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C 2. Wie ist die Aufgabenteilung heute geregelt?**

	Gesellschafter A	Gesellschafter B	Gesellschafter C	delegiert an Nicht- Gesellschafter
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing/Absatz/Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation/Planung/Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen/Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktmanagement (Waren/Dienstleistungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C 3. Wie zufrieden sind Sie die mit der heute herrschenden Aufgabenteilung? Bitte charakterisieren Sie Ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 6!**

Bewertung: 1 (Überhaupt nicht zufrieden) bis 6 (Völlig zufrieden)





**C 9. Würden Sie noch einmal mit anderen Gesellschaftern, Partnern zusammen gründen?**

- Ja
- Nein, ich würde dann lieber allein gründen
- Nein, ich würde überhaupt nicht mehr gründen.

**D. Unternehmen**

**D 1. Zu welcher Branche gehört dieses Unternehmen?**

(Wenn mehrere Bereiche zutreffen, bitte nur einen -und zwar den wichtigsten- Bereich ankreuzen!)

- Verarbeitendes Gewerbe/Industrie
- Bau- und Ausbaugewerbe (inkl Bauhandwerk)
- Einzelhandel
- Großhandel
- Handelsvermittler
- Kreditgewerbe, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleistungen
- Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- Gaststätte, Hotel, Café u.ä.
- Sonstige Dienstleistung (inkl. Handwerk)
- Sonstiges und zwar:  
\_\_\_\_\_

**D 2. Wird Ihre selbständige Tätigkeit überwiegend ausgeübt als**

- Handwerk oder handwerksähnliches Gewerbe?
- (nicht handwerkliches) Gewerbe?
- freier Beruf / freiberufliche Tätigkeit?
- land- und forstwirtschaftliche Tätigkeit?
- Tätigkeit in der Energie- und Wasserversorgung bzw im Bergbau?

**D 3. Welches ist heute Ihr Unternehmensgegenstand ?**

---

**D 4. Wie hoch war das gesamte notwendige Startkapital, das bei der Unternehmensgründung/Betriebsübernahme/Ihrem Einstieg (ggf. gemeinsam mit Partnern/Mitgesellschaftern) aufgewendet wurde?** (Hierunter ist das Kapital zur Finanzierung von Anlagevermögen (ggf des Übernahmepreises) sowie einer Material- und Warenerstaussstattung zu verstehen.)

\_\_\_\_\_ DM

**D 5. Wie haben Sie dieses Startkapital finanziert?**

**Bei der Gründung**

Eigene Mittel und Mittel der Partner/Gesellschafter \_\_\_\_\_ %  
Beteiligungs-/Venturekapital \_\_\_\_\_ %  
Öffentliche Fördermittel \_\_\_\_\_ %  
sonst. Fremdmittel \_\_\_\_\_ %

**Wie sieht die Finanzierung Ihres Unternehmens heute aus?**

**Heute**

Eigene Mittel und Mittel der Partner/Gesellschafter \_\_\_\_\_ %  
Beteiligungs-/Venturekapital \_\_\_\_\_ %  
Öffentliche Fördermittel \_\_\_\_\_ %  
sonst. Fremdmittel \_\_\_\_\_ %

**D 6. Welche Rechtsform führte das Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung/Übernahme/Ihrem Einstieg und heute?**

	Bei Gründung	Heute
Einzelunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR bzw BGB-Gesellschaft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommanditgesellschaft (KG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) / GmbH & Co KG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges und zwar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D 7. Welche Gründe waren für die Wahl der ursprünglichen Rechtsform von Bedeutung? Beurteilen Sie bitte die Bedeutung der aufgeführten Gründe auf einer Skala von 1 bis 6!**

Bewertung: 1 (Völlig unwichtig) bis 6 (Sehr wichtig)

	Völlig unwichtig		←—————→			Sehr wichtig
	1	2	3	4	5	6
Haftungsbeschränkung	<input type="checkbox"/>					
Steuerliche Vorteile	<input type="checkbox"/>					
geringere Gründungskosten und sonst. Rechtsformaufwendungen	<input type="checkbox"/>					
Unternehmensgegenstand	<input type="checkbox"/>					
Betriebsgröße, Geschäftsvolumen	<input type="checkbox"/>					
Art der Gewinn- und Verlustverteilung	<input type="checkbox"/>					
Entnahmemöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
Finanzierungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
keine Prüfungs- und Publizitätspflicht	<input type="checkbox"/>					
Regelung der Leitungsbefugnis	<input type="checkbox"/>					
Regelung der Arbeitnehmermitbestimmung	<input type="checkbox"/>					
Branchenüblichkeit	<input type="checkbox"/>					
Image der Rechtsform	<input type="checkbox"/>					
Umwandlungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>					
Alter der Gründer	<input type="checkbox"/>					
Sonstige, und zwar: _____	<input type="checkbox"/>					

**D 8. Falls sich die Rechtsform verändert hat, wann fand der Rechtsformwechsel statt und welche Gründe waren für die Änderung von Bedeutung?**

Zeitpunkt des Rechtsformwechsels: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)

Gründe für den Rechtsformwechsel: \_\_\_\_\_

**D 9. Werden Beratungsleistungen in Anspruch genommen?**

In der Gründungsphase	Laufend
<input type="checkbox"/> Ja, und zwar von:	<input type="checkbox"/> Ja, und zwar von:
<input type="checkbox"/> Kammer / Verband	<input type="checkbox"/> Kammer / Verband
<input type="checkbox"/> Technologiezentrum	<input type="checkbox"/> Technologiezentrum
<input type="checkbox"/> Steuerberater	<input type="checkbox"/> Steuerberater
<input type="checkbox"/> Rechtsanwalt/Notar	<input type="checkbox"/> Rechtsanwalt/Notar
<input type="checkbox"/> Unternehmensberater	<input type="checkbox"/> Unternehmensberater
<input type="checkbox"/> Kreditinstitut	<input type="checkbox"/> Kreditinstitut
<input type="checkbox"/> Sonstige, und zwar: _____	<input type="checkbox"/> Sonstige, und zwar: _____
<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Nein

**D 10. Wieviele Mitarbeiter (ohne Inhaber) waren jeweils zum Jahresende in Ihrem Unternehmen tätig?**

(Bitte rechnen Sie Teilzeitkräfte in Vollzeitkräfte um, z.B. zwei Halbtagskräfte = eine Vollzeitkraft)

Mitarbeiter im..

Gründungsjahr: _____	4. Jahr nach Gründung: _____
1. Jahr nach Gründung: _____	5. Jahr nach Gründung: _____
2. Jahr nach Gründung: _____	6. Jahr nach Gründung: _____
3. Jahr nach Gründung: _____	7. Jahr nach Gründung: _____

**D 11. Wieviel Umsatz haben Sie ca. in den folgenden Jahren jeweils gemacht (in DM) ?**

Umsatz im..

Gründungsjahr: _____ DM	4. Jahr nach Gründung: _____ DM
1. Jahr nach Gründung: _____ DM	5. Jahr nach Gründung: _____ DM
2. Jahr nach Gründung: _____ DM	6. Jahr nach Gründung: _____ DM
3. Jahr nach Gründung: _____ DM	7. Jahr nach Gründung: _____ DM

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit! Bitte senden Sie den Fragebogen zurück an:

Prof. Dr. Heinz Klandt  
Universität Dortmund  
WiSo-Fakultät  
Postfach 500 500  
4600 Dortmund 50

Telefonnummer:

(Bitte eintragen!)

Für unsere Rücklaufstatistik sowie für eventuelle kurze Rückfragen unsererseits und, um Ihnen die Ergebnisse der Befragung zusenden zu können, haben wir den Fragebogen mit Ihrem **Namen** versehen. Zusammen mit der Angabe Ihrer **Telefonnummer** erleichtert dies unsere Arbeit erheblich.

Selbstverständlich verpflichten wir uns, alle Informationen **vertraulich** zu behandeln und keine Informationen zu einzelnen Befragten zu verwenden und weiterzugeben.

Sollten Sie dennoch lieber anonym bleiben, senden Sie den Fragebogen bitte ohne Adreßetikett an uns zurück!

Dortmund, im Sommer 1993

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

wir haben uns vor einiger Zeit mit der Bitte an Sie gewandt, unsere **Befragung von selbständigen Unternehmern** zum Thema "Einzelgründungen und Unternehmerische Partnerschaften" durch die Beantwortung eines Fragebogens zu unterstützen. Die Auswahl Ihrer Adresse erfolgte aufgrund Ihrer **Gewerbearmeldung im Jahre 1985**

Der **Erfolg** unseres Forschungsprojektes hängt ganz wesentlich von den Angaben **jedes einzelnen Befragten** ab. Wir möchten Sie deshalb noch einmal persönlich sehr herzlich bitten, den Ihnen zugesandten **Fragebogen in den nächsten Tagen auszufüllen**. Bei Verlust übersenden wir Ihnen gern ein **neues Exemplar**. Bitte informieren Sie uns in diesem Fall telefonisch unter 0231/755-5258 (Frau Kirchhoff) bzw 0231/755-4600 (Sekretariat) unter Angabe des o.g. Themas oder schriftlich (siehe Antwortcoupon auf der Rückseite)!

Bitte bearbeiten Sie den Fragebogen **auch dann**, wenn Ihr Unternehmen bereits wieder aufgelöst wurde!

Sollte Ihre Gewerbemeldung 1985 nicht mit einem umfassenden Schritt in die berufliche Selbständigkeit zusammenhängen, teilen Sie uns dies bitte mit Hilfe des umseitigen Antwortcoupons mit.

Sollten Sie den Fragebogen bereits beantwortet und zurückgeschickt haben, möchten wir uns nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken. Bitte betrachten Sie in diesem Fall das vorliegende Schreiben als gegenstandslos.

In der Hoffnung auf Ihre Unterstützung verbleiben wir

mit freundlichen Grüßen

(Prof. Dr. Heinz Klandt)

(Dipl.-Kff. Susanne Kirchhoff)

## Antwort

- Meine Gewerbeanmeldung aus dem Jahr 1985 war **nicht** mit einer **Existenzgründung** mit **Vollerwerbscharakter** verbunden, sondern erfolgte ...
- weil ich Geschäfte (nur) nebenberuflich in geringem Umfang tätigte.
  - aufgrund eines Rechtsformwechsels bei einem schon bestehenden Unternehmen.
  - aus anderen Gründen, die nicht mit der Gründung einer auf Vollerwerbscharakter ausgerichteten Existenz in Verbindung stehen (z.B. Verlegung des Unternehmens), nämlich.....
- .....
- Ich habe im Jahr 1985 **keine Gewerbeanmeldung** vorgenommen. Es muß sich um einen Irrtum handeln.
- Ich habe **keinen Fragebogen vorliegen** Bitte senden Sie mir ein neues Exemplar des Fragebogens für selbständige Unternehmer zu.

Adresse:

Vorname, Name: .....

Straße: .....

Neue PLZ, Ort: .....

Dortmund, im Sommer 1993

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

wir haben uns vor einiger Zeit mit der Bitte an Sie gewandt, unsere **Befragung von selbständigen Unternehmern** zum Thema "Einzelgründungen und Unternehmerische Partnerschaften" durch die Beantwortung eines Fragebogens zu unterstützen. Die Auswahl Ihrer Adresse erfolgte aufgrund Ihrer **Handelsregistereintragung im Jahre 1985**.

Der **Erfolg** unseres Forschungsprojektes hängt ganz wesentlich von den Angaben **jedes einzelnen Befragten** ab. Wir möchten Sie deshalb noch einmal persönlich sehr herzlich bitten, den Ihnen zugesandten **Fragebogen in den nächsten Tagen auszufüllen**. Bei Verlust übersenden wir Ihnen gern ein **neues Exemplar**. Bitte informieren Sie uns in diesem Fall telefonisch unter 0231/755-5258 (Frau Kirchhoff) bzw. 0231/755-4600 (Sekretariat) unter Angabe des o.g. Themas oder schriftlich (siehe Antwortcoupon auf der Rückseite)!

Bitte bearbeiten Sie den Fragebogen **auch** dann, wenn Ihr Unternehmen bereits wieder aufgelöst wurde!

Sollte Ihre **Handelsregistereintragung** 1985 nicht mit einem umfassenden Schritt in die berufliche Selbständigkeit zusammenhängen, teilen Sie uns dies bitte mit Hilfe des umseitigen Antwortcoupons mit.

Sollten Sie den Fragebogen bereits beantwortet und zurückgeschickt haben, möchten wir uns nochmals herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken. Bitte betrachten Sie in diesem Fall das vorliegende Schreiben als gegenstandslos.

In der Hoffnung auf Ihre Unterstützung verbleiben wir

mit freundlichen Grüßen

(Prof. Dr. Heinz Klandt)

(Dipl.-Kff. Susanne Kirchhoff)

## Antwort

eine Handelsregistereintragung aus dem Jahr 1985 war **nicht** mit einer **Existenzgründung** verbunden, sondern erfolgte ...

weil mein Unternehmen, das bereits einige Jahre bestand, 1985 die Größenordnung eines in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetriebs (Vollkaufmann) erreichte.

aufgrund eines Rechtsformwechsels bei einem schon bestehenden Unternehmen.

aus anderen Gründen, die nicht mit der Gründung einer Existenz in Verbindung stehen (z. B. Änderung der Firma, Verlegung des Firmensitzes), nämlich ...

.....

Ich habe im Jahr 1985 **keine Handelsregistereintragung** vorgenommen. Es muß sich um einen Irrtum handeln.

Ich habe **keinen Fragebogen vorliegen**. Bitte senden Sie mir ein neues Exemplar des Fragebogens für selbständige Unternehmer zu.

Adresse:

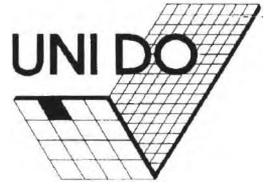
Vorname, Name: .....

Straße: .....

Neue PLZ, Ort: .....

## **A.2. Befragung Banken und Beteiligungsgesellschaften**





Dortmund, im Frühjahr 1993

**Befragung von Firmenkundenbetreuern/innen**

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

der Arbeitskreis "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e V führt zur Zeit eine **Befragung** zum Thema "Unternehmerische Partnerschaften" bei **allen Bankengruppen** durch. Erhoben werden soll die **Einstellung** von Banken, und zwar der jeweiligen **Firmenkundenbetreuer/in** zu "Unternehmerischen Partnerschaften" Zu Ihrer Information ist ein Musterexemplar des Anschreibens und des Fragebogens beigefügt

Wir möchten Sie, nach erfolgter Vorklärung in Ihrem Hause, nun bitten, die beigefügten 160 Fragebögen innerhalb Ihres Institutes **bundesweit**, also möglichst gleichmäßig über alle 16 Bundesländer gestreut, zu **verteilen**. Der bzw. die jeweilige Firmenkundenbetreuer/in soll den Bogen dann **anonym** an uns zurücksenden. Ein entsprechender Umschlag liegt bei

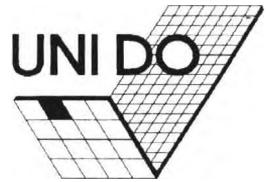
Selbstverständlich werden die einzelnen Angaben **anonym behandelt**. Bei Interesse senden wir Ihnen nach Abschluß des Projektes gerne eine **Kurzfassung der Ergebnisse** dieses Forschungsprojektes zu.

Sollten Sie noch Rückfragen haben, so stehe ich Ihnen jederzeit gerne telefonisch (0231/755 4602) zur Verfügung.

Für Ihre Unterstützung bedanke ich mich ganz herzlich und verbleibe

mit freundlichen Grüßen

(Dipl.-Kff. A. Heinrike Heil)



Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Prof. Dr. Heinz Klandt

Dortmund, im Frühjahr 1993

Sehr geehrte Firmenkundenbetreuerin,  
sehr geehrter Firmenkundenbetreuer,

der Arbeitskreis "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. führt zur Zeit eine Untersuchung zum Thema "**Unternehmerische Partnerschaften**" durch. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen u.a. Firmenkundenbetreuer/innen verschiedener Kreditinstitute befragt werden. Da aus organisatorischen Gründen nicht alle Firmenkundenbetreuer/innen befragt werden können, wurde eine zufällige Auswahl getroffen, zu der auch Sie gehören.

Sicherlich setzen Sie sich bei Ihrer täglichen Arbeit häufiger mit Unternehmerischen Partnerschaften auseinander. Deshalb hoffen wir auf Ihre Unterstützung bei dieser Untersuchung. Zunächst geben wir jedoch noch einige Hinweise zur Befragung.

Unter einer Unternehmerischen Partnerschaft (im folgenden abgekürzt mit UP) verstehen wir ein Unternehmen,

- \* in dem **mindestens zwei Partner** (natürliche Personen)
- \* mit ungefähr **gleichhohen Kapitalanteilen** haften,
- \* **Leitungsfunktion** (Geschäftsführung, Vertretung) übernehmen sowie
- \* **gemeinsame unternehmerische Ziele** verfolgen.

In einer Einzelunternehmung (inkl. Einmann-GmbH) hingegen haftet und leitet nur eine Person.

Wir wissen um Ihre zeitliche Belastung. Deshalb würden wir uns sehr freuen, wenn Sie sich trotzdem die Zeit nähmen, diesen Fragebogen zu beantworten; denn der Erfolg des Projektes hängt wesentlich von den persönlichen Erfahrungen der Befragten ab. Selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym behandelt. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen in beiliegendem Briefumschlag zurück.

Sollten Sie noch Fragen haben, so stehen wir Ihnen telefonisch jederzeit gern zur Verfügung (Dipl.-Kff. A. Henrike Heil, Tel : 0231/755-4602).

Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns schon im voraus ganz herzlich und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

(Dipl.-Kff. A. Henrike Heil)

## Bereich Institut

- \* In welchem Bundesland liegt Ihr Institut (bei Filialbanken: Ihre Filiale)?
- \_\_\_\_\_
- \* Zu welcher Bankengruppe gehört Ihr Institut?
- Universalbank, und zwar
    - Großbank
    - Regionalbank
    - Privatbank
    - Landesbank
    - Sparkasse
    - Genossenschaftsbank
  - fördernahe Kreditinstitut
  - Spezialinstitut für Investitionsfinanzierung
- \* Wie groß ist das Einzugsgebiet Ihres Institutes (bei Filialbanken: der Filiale)?
- weniger als 50.000 Einwohner
  - 50.000 bis 500.000 Einwohner
  - mehr als 500.000 Einwohner

## Bereich Demographia

- \* Sie sind  weiblich  männlich.
- \* Wieviele Jahre Berufserfahrung haben Sie in Ihrem jetzigen Arbeitsbereich?
- \_\_\_\_\_ Jahre
- \* Wie alt sind Sie?
- \_\_\_\_\_ Jahre
- \* Sie sind  evangelisch  katholisch  sonstiges  weder/noch.
- \* In welchem Bereich der Kreditfinanzierung sind Sie überwiegend tätig?
- Leasingfinanzierung
  - Baufinanzierung
  - Investitionsfinanzierung
  - Existenzgründungsfinanzierung
  - Betriebsmittelfinanzierung
  - sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
  - keine Zuordnung möglich
- \* Ich habe
- häufig
  - weniger häufig
  - selten
- mit "UP" zu tun.
- \* Ich beschäftige mich überwiegend mit
- eher kleinen "UP" (Bilanzsumme bis 1 Mio. DM)
  - eher größeren "UP" (Bilanzsumme mehr als 1 Mio. DM)
  - sowohl als auch / gleichgewichtig

Auf den folgenden drei Seiten haben wir einige Aussagen zu "UP" aufgeführt. Zur besseren Übersicht sind diese Aussagen in verschiedene Themenbereiche untergliedert.

Wir bitten Sie, die folgenden Aussagen zu **beurteilen**. Bitte geben Sie Ihren ganz **persönlichen, subjektiven Eindruck** wieder! Nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Antworten (von *stimmt* bis *stimmt nicht*) voll aus! Scheuen Sie sich nicht, auch extreme Antworten zu geben! Versuchen Sie bitte, zu **jeder Aussage Stellung zu beziehen** und vergeben Sie **pro Aussage nur ein Kreuz!**

	stimmt	stimmt eher	stimmt vielleicht	stimmt eher nicht	stimmt nicht
<b>Bereich Haftung/Risikoabsicherung</b>					
* "UP" werden meist als Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung gegründet bzw. geführt.	<input type="checkbox"/>				
* Ist die "UP" in einer Gesellschaftsform gegründet worden, bei der keine Haftungsbeschränkung besteht, so gibt es einen größeren Kreis an Haftenden als bei einer Einzelunternehmung. Dadurch ist im Haftungsfall eine Verteilung auf mehrere Personen möglich und das Kreditinstitut kann seine Ansprüche besser geltend machen	<input type="checkbox"/>				
* Wenn eine "UP" die Rechtsform einer Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung hat, so fordert das Kreditinstitut eine Bürgschaft der beschränkt haftenden Partner.	<input type="checkbox"/>				
* Bei einer "UP" kommt es durch die gemeinsame Entscheidungsfindung der Partner zu abgewogeneren Entscheidungen als bei Einzelunternehmen, so daß das Unternehmensrisiko und damit das Risiko des geldgebenden Instituts geringer ist.	<input type="checkbox"/>				

<b>Bereich Öffentliche Förderung</b>					
* Im Vergleich zu Einzelunternehmen macht die Beantragung einer öffentlichen Förderung bei "UP" mehr Arbeit	<input type="checkbox"/>				
* Durch die höhere Anzahl an Unternehmern in einer "UP" erlangen diese höhere Fördermittelbeträge als Einzelunternehmen	<input type="checkbox"/>				
* Die staatlichen Stellen für öffentliche Förderungen bevorzugen "UP" gegenüber Einzelunternehmen.	<input type="checkbox"/>				

**Bereich Erfolg von "UP"**

- |  | stimmt                   | stimmt eher              | stimmt vielleicht        | stimmt eher nicht        | stimmt nicht             |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| * In "UP" wird durch Synergieeffekte (sich ergänzende Fähigkeiten der Partner) ein größerer Erfolg des Unternehmens gewährleistet.   | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", die durch "Techniker" <i>und</i> Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als Einzelunternehmen, die <i>nur</i> durch einen<br>- "Techniker" oder<br>- Kaufmann geführt werden.    | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", die durch "Techniker" und Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als "UP" mit einer<br>- "Techniker"/"Techniker" Kombination.<br>- Kaufmann/Kaufmann Kombination                 | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", deren Partnerkombination ausschließlich aus Männern besteht, sind weniger erfolgreich als "UP" mit einer reinen Frauen-Kombination.  | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", die ausschließlich von Frauen oder ausschließlich von Männern geführt werden, sind nicht so erfolgreich wie "UP", in denen sowohl Männer als auch Frauen mit der Führung betraut sind. | <input type="checkbox"/> |
| * In "UP" treten durch die Koordinierungsnotwendigkeit mehrerer Partner Reibungsverluste auf, die letztlich den Erfolg des Unternehmens negativ beeinflussen.                                  | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", die seit der Unternehmensgründung bestehen, sind erfolgreicher als solche "UP", die erst im nachhinein entstanden sind.  | <input type="checkbox"/> |
| * "UP", deren Partner sich schon längere Zeit vor der Gründung der "UP" kennen, sind erfolgversprechender als solche, deren Partner sich erst bei der Gründung kennenlernen.                   | <input type="checkbox"/> |
| * Insgesamt gesehen überwiegen bei "UP" die positiven Effekte durch Synergien die negativen durch Reibungsverluste.  | <input type="checkbox"/> |

### Bereich Kapitalbeschaffung

stimmt  
stimmt eher  
stimmt vielleicht  
stimmt eher nicht  
stimmt nicht

- \* "UP" verfügen durch die größere Partneranzahl über mehr Eigenkapital als Einzelunternehmen
- \* Da "UP" über eine bessere Eigenkapitalbasis verfügen, sind sie kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen.
- \* Da "UP" erfolgreicher sind als Einzelunternehmen, sind sie auch kreditwürdiger und erhalten mehr Fremdkapital als Einzelunternehmen
- \* Ich selbst sage "UP" umfangreichere Kredite zu als Einmann-Unternehmungen.

### Bereich Allgemeine Aussagen

- \* Möglicherweise gibt es Branchen, die sich besonders gut für "UP" eignen und solche, die für "UP" nicht so gut geeignet sind. Wenn Sie unter diesem Aspekt nochmals alle angesprochenen Bereiche Revue passieren lassen, wie beurteilen Sie dann "UP" in den nachfolgend aufgeführten Branchen?

"UP" beurteile ich positiver als Einzelunternehmen, wenn sie in folgender Branche tätig sind:

- Handel
- Handwerk
- Industrie
- Dienstleistung
- freie Berufe
- \* Insgesamt beurteile ich "UP" unabhängig von der Branche positiver als Einzelunternehmen.



Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Prof. Dr. Heinz Klandt

Dortmund, im April 1993

Sehr geehrte Projektleiterin,  
sehr geehrter Projektleiter,

der Arbeitskreis "Unternehmerische Partnerschaften" der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. führt zur Zeit eine Untersuchung zum Thema "**Unternehmerische Partnerschaften**" durch. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen u.a. Projektleiter/innen verschiedener Beteiligungsgesellschaften befragt werden.

Sicherlich setzen Sie sich bei Ihrer täglichen Arbeit häufiger mit Unternehmerischen Partnerschaften auseinander. Deshalb hoffen wir auf Ihre Unterstützung bei dieser Untersuchung. Zunächst geben wir jedoch noch einige Hinweise zur Befragung

Unter einer Unternehmerischen Partnerschaft (im folgenden abgekürzt mit UP) verstehen wir ein Unternehmen,

- \* in dem **mindestens zwei Partner** (natürliche Personen)
- \* mit ungefähr **gleichhohen Kapitalanteilen** haften,
- \* **Leitungsfunktion** (Geschäftsführung, Vertretung) übernehmen sowie
- \* **gemeinsame unternehmerische Ziele** verfolgen

In einer Einzelunternehmung (inkl. Einmann-GmbH) hingegen haftet und leitet nur eine Person.

Wir wissen um Ihre zeitliche Belastung. Deshalb würden wir uns sehr freuen, wenn Sie sich trotzdem die Zeit nähmen, diesen Fragebogen zu beantworten; denn der Erfolg des Projektes hängt wesentlich von den persönlichen Erfahrungen der Befragten ab. Selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym behandelt. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen in beiliegendem Briefumschlag zurück.

Sollten Sie noch Fragen haben, so stehe ich Ihnen telefonisch jederzeit gern zur Verfügung (Dipl.-Kff. A. Heinrike Heil, Tel.: 0231/755-4602).

Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns schon im voraus ganz herzlich und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

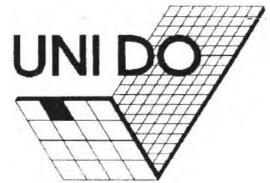
(Dipl.-Kff. A. Heinrike Heil)

**UNIVERSITÄT DORTMUND**  
**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät**

---

Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
Prof. Dr. Heinz Klandt



Dortmund, im Mai 1993

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

wir haben uns vor kurzem mit der Bitte an Sie gewandt, unsere **Befragung** zum Thema **Unternehmerische Partnerschaften** durch die Beantwortung eines Fragebogens zu unterstützen. Da der Erfolg unseres Forschungsprojektes wesentlich von den persönlichen Erfahrungen jedes einzelnen Befragten abhängt, sind wir sehr an Ihren Antworten interessiert.

Wir möchten Sie deshalb heute noch einmal persönlich sehr herzlich **bitten**, sich die Zeit zu nehmen und den **Fragebogen ausgefüllt** möglichst kurzfristig an uns **zurückzusenden**. Selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym behandelt.

Sollten Sie den Fragebogen bereits beantwortet und zurückgeschickt haben, möchten wir uns an dieser Stelle nochmals herzlich für Ihre Kooperationsbereitschaft bedanken; betrachten Sie in diesem Fall das vorliegende Schreiben als gegenstandslos.

Auf Anfrage - telefonisch unter 0231/755-4602 (Frau Heil) oder schriftlich (siehe Rückseite) - senden wir Ihnen auch gern ein **neues Exemplar** des Fragebogens zu!

Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns schon im voraus ganz herzlich und verbleiben

mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. H. Heil'. The signature is written in a cursive, somewhat stylized script.

(Dipl.-Kff. A. Heinrike Heil)

Dipl.-Kff. A Heinrike Heil  
-persönlich-  
Universität Dortmund  
WiSo Fakultät  
FG Empirie  
Postfach 500 500

4600 Dortmund 50

Bitte senden Sie mir ein neues Exemplar des Fragebogens zu Unternehmerischen Partnerschaften zu!

## Bereich Institut

- \* *In welchem Bundesland liegt Ihre Gesellschaft?*  
\_\_\_\_\_
  
- \* *Zu welchem Bereich gehört Ihre Gesellschaft?*
  - Traditionelle Kapital-Beteiligungsgesellschaft
  - Öffentlich-geförderte Kapital-Beteiligungsgesellschaft
  - Venture Capital Gesellschaft
    - Eigenständige Gesellschaft
    - Tochtergesellschaft einer Großbank
    - Tochtergesellschaft einer Genossenschaftsbank
    - Tochtergesellschaft eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstitutes
    - Tochtergesellschaft einer Privatbank
    - sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
  
- \* *Welche Art der Beteiligung bevorzugen Sie?*
  - Beteiligung am Gesellschaftskapital
  - Typische stille Beteiligung
  - Atypische stille Beteiligung
  
- \* *In welcher regionalen Ausdehnung ist Ihre Gesellschaft tätig?*
  - Stadt und Umfeld
  - Bundesland
  - Bundesrepublik Deutschland
  - Europa
  - sonstige Länder, und zwar \_\_\_\_\_
  
- \* *Wie groß ist das Einzugsgebiet Ihrer Gesellschaft?*
  - weniger als 50.000 Einwohner
  - 50.000 bis 500.000 Einwohner
  - mehr als 500.000 Einwohner

## Bereich Demographia

- \* *Sie sind*  weiblich  männlich.
  
- \* *Wieviele Jahre Berufserfahrung haben Sie in Ihrem jetzigen Arbeitsbereich?*  
\_\_\_\_\_ Jahre
  
- \* *Wie alt sind Sie?*  
\_\_\_\_\_ Jahre
  
- \* *Sie sind*  evangelisch  katholisch  sonstiges  weder/noch.
  
- \* *In welchem Bereich der Beteiligungsfinanzierung sind Sie überwiegend tätig?*
  - Allgemeine Unternehmensfinanzierung
  - Expansionsfinanzierung
  - Gründungsfinanzierung
  - MBO-/MBI-Finanzierung
  - sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
  - keine Zuordnung möglich
  
- \* *Ich habe*  häufig  weniger häufig  selten *mit "UP" zu tun.*
  
- \* *Ich beschäftige mich überwiegend mit*
  - eher kleinen "UP" (Bilanzsumme bis 1 Mio. DM)
  - eher größeren "UP" (Bilanzsumme mehr als 1 Mio. DM)
  - sowohl als auch / gleichgewichtig

Auf den folgenden drei Seiten haben wir einige Aussagen zu "UP" aufgeführt. Zur besseren Übersicht sind diese Aussagen in verschiedene Themenbereiche untergliedert.

Wir bitten Sie, die Aussagen zu **beurteilen**. Bitte geben Sie Ihren ganz **persönlichen, subjektiven Eindruck** wieder! Nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Antworten (von *stimmt* bis *stimmt nicht*) voll aus! Scheuen Sie sich nicht, auch extreme Antworten zu geben! Versuchen Sie bitte, zu **jeder Aussage Stellung zu beziehen** und vergeben Sie **pro Aussage nur ein Kreuz!**

**Bereich Haftung/Risikoabsicherung**

	stimmt	stimmt eher	stimmt vielleicht	stimmt eher nicht	stimmt nicht
* "UP" werden meist als Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung gegründet bzw. geführt.	<input type="checkbox"/>				
* Ist die "UP" in einer Gesellschaftsform gegründet worden, bei der keine Haftungsbeschränkung besteht, so gibt es einen größeren Kreis an Haftenden als bei einer Einzelunternehmung. Dadurch ist im Haftungsfall eine Verteilung auf mehrere Personen möglich und die Beteiligungsgesellschaft kann ihre Ansprüche besser geltend machen.	<input type="checkbox"/>				
* Bei einer "UP" kommt es durch die gemeinsame Entscheidungsfindung der Partner zu abgewogeneren Entscheidungen als bei Einzelunternehmen, so daß das Unternehmensrisiko und damit das Risiko der Beteiligungsgesellschaft geringer ist.	<input type="checkbox"/>				

**Bereich Kapitalbeschaffung**

* "UP" verfügen durch die größere Partneranzahl über mehr Eigenkapital als Einzelunternehmen.	<input type="checkbox"/>				
* Da "UP" über eine bessere Eigenkapitalbasis verfügen, erhalten sie eher eine Kapitalbeteiligung als Einzelunternehmen.	<input type="checkbox"/>				
* Da "UP" erfolgreicher sind als Einzelunternehmen, erhalten sie eher eine Kapitalbeteiligung als Einzelunternehmen.	<input type="checkbox"/>				
* Ich selbst sage "UP" umfangreichere Beteiligungen zu als Einmann-Unternehmungen.	<input type="checkbox"/>				

**Bereich Erfolg von "UP"**

stimmt  
stimmt eher  
stimmt vielleicht  
stimmt eher nicht  
stimmt nicht

- \* In "UP" wird durch Synergieeffekte (sich ergänzende Fähigkeiten der Partner) ein größerer Erfolg des Unternehmens gewährleistet.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* "UP", die durch "Techniker" und Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als Einzelunternehmen, die nur durch einen
  - "Techniker" oder
  - Kaufmann geführt werden.

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
  
- \* "UP", die durch "Techniker" und Kaufleute geführt werden, sind erfolgreicher als "UP" mit einer
  - "Techniker"/"Techniker" Kombination.
  - Kaufmann/Kaufmann Kombination

<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
  
- \* "UP", deren Partnerkombination ausschließlich aus Männern besteht, sind weniger erfolgreich als "UP" mit einer reinen Frauen-Kombination.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* "UP", die ausschließlich von Frauen oder ausschließlich von Männern geführt werden, sind nicht so erfolgreich wie "UP", in denen sowohl Männer als auch Frauen mit der Führung betraut sind.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* In "UP" treten durch die Koordinierungsnotwendigkeit mehrerer Partner Reibungsverluste auf, die letztlich den Erfolg des Unternehmens negativ beeinflussen.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* "UP", die seit der Unternehmensgründung bestehen, sind erfolgreicher als solche "UP", die erst im nachhinein entstanden sind.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* "UP", deren Partner sich schon längere Zeit vor der Gründung der "UP" kennen, sind erfolgversprechender als solche, deren Partner sich erst bei der Gründung kennenlernen
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
  
- \* Insgesamt gesehen überwiegen bei "UP" die positiven Effekte durch Synergien die negativen durch Reibungsverluste.
 

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Bereich Allgemeine Aussagen**

- \* Möglicherweise gibt es Branchen, die sich besonders gut für "UP" eignen und solche, die für "UP" nicht so gut geeignet sind. Wenn Sie unter diesem Aspekt nochmals alle angesprochenen Bereiche Revue passieren lassen, wie beurteilen Sie dann "UP" in den nachfolgend aufgeführten Branchen?

"UP" beurteile ich positiver als Einzelunternehmen, wenn sie in folgender Branche tätig sind:

	stimmt	stimmt eher	stimmt vielleicht	stimmt eher nicht	stimmt nicht
- Handel	<input type="checkbox"/>				
- Handwerk	<input type="checkbox"/>				
- Industrie	<input type="checkbox"/>				
- Dienstleistung	<input type="checkbox"/>				
- freie Berufe	<input type="checkbox"/>				
* Insgesamt beurteile ich "UP" unabhängig von der Branche positiver als Einzelunternehmen.	<input type="checkbox"/>				

# Dienstleistungsmanagement

## als Wettbewerbsfaktor

Hermann Simon (Hrsg.)  
**INDUSTRIELLE  
DIENSTLEISTUNGEN**  
Schriftenreihe der  
Schmalenbach-Gesellschaft  
– Deutsche Gesellschaft für  
Betriebswirtschaft e. V.  
1993. 348 Seiten.  
Kart., DM 68,-  
ISBN 3 - 7910 - 0655 - X  
Produktionsunternehmen  
sind verstärkt gefordert,  
sich den Herausforderun-  
gen einer steigenden Indi-  
vidualisierung der Nachfrage  
zu stellen. Es wird immer  
deutlicher, daß auch indu-  
strielle Produkte zu ihrer  
Entwicklung, Herstellung  
und zu ihrem Vertrieb  
durch Dienstleistungen  
ergänzt und abgerundet  
werden müssen. Qualität  
und Preis für vorgelagerte,

begleitende und nach-  
gelagerte Dienstleistungen  
werden mehr und mehr zu  
einem entscheidenden  
Wettbewerbsfaktor für das  
dem Kunden angebotene  
Produkt.

Die Autoren dieses Werkes  
greifen den Themenkom-  
plex aus der Sicht von  
Unternehmenspraxis und

Wissenschaft auf. Neben  
der wettbewerbsstrategi-  
schen Bedeutung industri-  
eller Dienstleistungen werden  
Fragen der Übertragbarkeit  
von Erfahrungen  
– aus dem Dienstleistungs-  
bereich auf Industrieunter-  
nehmen,  
– logistischer Dienstleistun-  
gen im Zusammenwirken  
von Industrie, Handel und  
Verkehr,  
– der Dienstleistungen als  
Herausforderung für Unter-  
nehmensführung und  
Unternehmenskultur sowie  
– der Organisation industri-  
eller Dienstleistungen  
behandelt.

Schäffer-Poeschel Verlag  
Postfach 10 32 41  
70028 Stuttgart



**SCHÄFFER  
POESCHEL**

# Wertschöpfungskette

optimiert durch

## Kooperation mit Lieferanten

Jürgen Bloech/  
Ronald Bogaschewsky/  
Werner Frank (Hrsg.)  
**KONZERNLOGISTIK UND  
RATIONALISIERUNGSGEMEINSCHAFTEN MIT  
LIEFERANTEN**  
Schriftenreihe der  
Schmalenbach-Gesellschaft  
– Deutsche Gesellschaft für  
Betriebswirtschaft e. V.  
1994. 179 Seiten.  
Kart., DM 58 –  
ISBN 3-7910-0781-5  
Das Marktklima ist für  
deutsche Unternehmen  
rauer geworden. Dafür  
gibt es zwei wesentliche  
Gründe: Zum einen finden  
weitreichende technologische  
Innovationen statt,  
zum anderen unterliegt der  
Standort Deutschland einer  
ungünstigen Entwicklung

u. a. bei der Produktivität  
und den Lohnkosten.  
In diesem Buch werden  
Zusammenhänge und  
Teilaspekte zu Logistik-  
Konzeptionen insbesondere  
aus der Sicht der Praxis vor-  
gestellt, die der Erhaltung  
und Stärkung der Wett-  
bewerbsfähigkeit von  
Unternehmen aller Sparten  
und Branchen dienen sollen.



Konzern-Logistik hat nicht  
nur die Aufgabe, Bestände  
und die damit verbundenen  
Kosten zu senken, vielmehr  
ist ihre Erfassung und  
Steuerung vom Lieferanten  
über alle Stufen der Produk-  
tion bis zum Abnehmer  
einschließlich einer Entsor-  
gungs-Logistik gefragt.  
Daraus resultiert, daß Logi-  
stik-Probleme und -Auf-  
gaben nicht mehr nur unter-  
nehmensintern, sondern  
auch durch eine Kooperation  
mit Marktpartnern gelöst  
werden können. Ein mögli-  
cher Ansatz hierzu sind  
Rationalisierungsgemein-  
schaften mit Lieferanten.

Schäffer-Poeschel Verlag  
Postfach 10 32 41  
70028 Stuttgart

//  
**SCHÄFFER  
POESCHEL**

# Externe Rahmendaten

aktiv gestalten –

## Wettbewerbsfähigkeit steigern

Schmalenbach-Gesellschaft  
– Deutsche Gesellschaft für  
Betriebswirtschaft e. V.  
(Hrsg.)

### **UNTERNEHMENS- FÜHRUNG UND EXTERNE RAHMEN- BEDINGUNGEN**

Schriftenreihe der  
Schmalenbach-Gesellschaft  
Kongreß-Dokumentation  
47. Deutscher Betriebswirt-  
schafter-Tag 1993  
1994. 237 Seiten.

Kart., DM 48.–  
ISBN 3-7910-0763-7

In einer Zeit rückläufiger  
Wirtschaftsentwicklungen  
wird die Wettbewerbsfähig-  
keit der Unternehmen auf  
den nationalen und inter-  
nationalen Märkten mehr  
denn je durch die stand-  
ortspezifischen Rahmen-  
bedingungen beeinflusst.

Die Handlungsspielräume  
der Unternehmensführung  
werden dadurch teilweise  
erheblich eingeengt.  
In diesem Werk werden die  
bestehenden Rahmen-  
bedingungen für die Unter-  
nehmen einer Analyse  
unterzogen.  
Neben grundsätzlichen  
Fragestellungen werden die  
Schwerpunkthemen  
»Umweltorientiertes Mana-

gement des gesamten Pro-  
duktlebenszyklus«, »Marke-  
ting im Spannungsfeld zwi-  
schen umweltorientiertem  
Wertewandel und Konsu-  
mentenverhalten«,  
»Umweltauditing im Ra-  
men eines ganzheitlichen  
Umweltmanagements«,  
sowie Konsequenzen  
nicht harmonisierter Ver-  
packungsrichtlinien im  
europäischen Binnenmarkt  
behandelt.

Anliegen der Autoren aus  
Unternehmenspraxis und  
Wissenschaft ist es, Pers-  
pektiven für eine aktive  
Mitgestaltung bestehender  
und zukünftiger Rahmen-  
daten zu entwickeln.

Schäffer-Poeschel Verlag  
Postfach 1032 41  
70028 Stuttgart



**SCHÄFFER  
POESCHEL**

Im Hinblick auf die zum Teil gravierenden Veränderungen im Umfeld der Unternehmenstätigkeiten sind die Unternehmen gefordert, zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit aktiv neue Wege zu gehen, dabei können sie sich auch der Hilfe eines Partners bedienen.

Auf der Grundlage empirischer Daten befassen sich die Autoren neben den Rahmenbedingungen und der Struktur unternehmerischer Partnerschaften mit Fragen der Partnerfindung und -kombination, den Instrumenten der Partnerschaftsentwicklung, Finanzierungsproblemen sowie den Organisations- und gesellschaftsrechtlichen Formen von Partnerschaften. Darüber hinaus werden Partnerkombinationen in der Unternehmenspraxis analysiert; die Betrachtung typischer Kombinationen wird ebenso aufgezeigt wie die Auswirkungen bestimmter Partnerkonstellationen auf den Unternehmenserfolg.

Strukturierte Fallbeschreibungen von unternehmerischen Partnerschaften aus unterschiedlichen Branchen verstärken den Anwendungsbezug dieses Werkes.

ISBN 3-7910-0764-5



9 783791 007649