

Partnerschaftsgründungen – Problemaufriß eines unentdeckten Forschungsfeldes –

Detlef Müller-Böling

1. Bedeutung von Partnerschaftsgründungen

Etliche wissenschaftliche Untersuchungen im Bereich der Gründungsforschung haben sich in der Vergangenheit mit *Erfolgsbedingungen* von neugegründeten Unternehmen beschäftigt. Diese Forschungsarbeiten waren allerdings weitgehend auf einige wenige Erfolgsfaktoren beschränkt. Gründungsforschung beschäftigt sich überwiegend mit der *Gründerperson* und den betriebswirtschaftlich-funktionalen sowie staatlichen Rahmendaten der Unternehmensgründung (Müller-Böling/Klandt 1989: 143 f.). Eine ökonomische Analyse innovativer Gründungsvorhaben sowie eine theoretische Fundierung der Einflußfaktoren der Unternehmensentstehung fehlen bisher weitgehend (Picot et al. 1989: 1). Den meisten Untersuchungen mangelt es an einem *konzeptionellen Bezugsrahmen*, der für die Integration und die Weiterentwicklung des gewonnenen Wissens bis hin zu einer Theorie hilfreich wäre (Müller-Böling 1984: 17 f.).

Bereits bei der Auswahl der Untersuchungsgegenstände bleibt ein Bereich der Unternehmensgründung nahezu völlig unberücksichtigt: die *Partnerschaftsgründung*. Obwohl der Anteil an Teamgründungen vor allem im technologieorientierten Bereich steigt (Albach/Hunsdieck 1987: 563 f.), sind die Partnerschaftsgründungen nur äußerst selten Gegenstand einer direkt auf sie bezogenen Forschung geworden. Die Ursachen hierfür sind nicht zuletzt in den traditionellen theoretischen Grundlagen zu suchen.

1.1. Der Einzelkämpfer nach Schumpeter

Grundlage der Vorstellung von Einstellung und Bedeutung des Unternehmers entstammt weitestgehend den Theorien Schumpeters. Schon 1926 schrieb er: »Unternehmen nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen und auch deren Verkörperung in Betriebsstätten usw., Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind« (Schumpeter 1926: 111). Der Plural in dieser Definition täuscht – Schumpeter beschreibt seinen Unternehmer auf eine Weise, die Teamarbeit und partnerschaftliche Unternehmensführung geradezu ausschließt. Dieser Unternehmer ist von Machtstreben, Siegeswillen und der Freude an der eigenen Gestaltung gekennzeichnet (Schumpeter 1926: 138). Für einen Partner ist in dieser Vorstellung kein Platz – der Schumpeter-Unternehmer ist definitionsgemäß *Einzelkämpfer*, der Innovationen gegen rechtliche, politische und vor allem soziale Sanktionen durchsetzt (Schumpeter 1926: 126). Schumpeter geht davon aus, daß er auf Unverständnis stößt, und nicht auf Partner, die ihn unterstützen oder gar ergänzen.

1.2. Beispiele bekannter und erfolgreicher Partnerschaftsgründungen

Die *Realität* allerdings sieht anders aus. Zwar gibt es häufig das erfolgreiche Unternehmen, das von einem einzigen durchsetzungsfähigen Pionierunternehmer gegründet und geleitet wurde. Doch gibt es ebenso viele Beispiele von Unternehmensgründungen, die *zwei* oder *mehr Gründer* hatten – und noch mehr, die inzwischen von Partnern geleitet werden.

Schumpeter betonte: »Die Funktion des Erfinders oder überhaupt Technikers und die des Unternehmers fallen nicht zusammen« (Schumpeter 1926: 129). In seiner Vorstellung ist der Unternehmer die einzige Person, der volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt. Oft wurden erfolgreiche Unternehmen jedoch von Partnern gegründet, die sich in diesen Funktionen ergänzen.

Etliche Beispiele lassen sich nicht nur aus dem amerikanischen High-tech-Bereich der letzten 40 Jahre anführen. Namen wie *Hewlett-*

Packard, *Intel* oder *Apple* stehen dort für weltweit expandierte Teamgründungen. Auch viele deutsche Markennamen gehen auf Partnerschaftsgründungen zurück. So war *Carl Benz* bereits zweimal bankrott gegangen, ehe er zusammen mit *Julius Ganß*, der für die Vermarktung sorgte, und dem erfahrenen Kaufmann *Friedrich von Fischer* zu wirtschaftlichem Erfolg kam (Simsa 1987: 28 f.).

Ganz ähnlich war die Aufgabenverteilung in der Daimler-Motoren-Gesellschaft. Auch hier sorgte die Zusammenarbeit des Managers *Gottlieb Daimler* und des Technikers und Konstrukteurs *Wilhelm Maybach* gemeinsam für den Erfolg (Simsa 1987: 21 f.). Die gleiche Konstellation von einem Konstrukteur und einem Kaufmann verhalfen den Schweinfurter Getriebe- und Kugellagerherstellern *Fichtel & Sachs* zum Erfolg (Beck 1987: 280 f.).

Ebenfalls sehr erfolgreiche Partnerschaften in der Gründungsphase lagen bei den Kaffeeröstern *Kaisers's Kaffeegeschäft* (Ueffing 1987: 161 f.), den Filtertütenherstellern *Melitta* (Block 1987: 227 f.) sowie den Sportschuhfabrikanten *Adidas* vor (Kaiser 1987: 82 f.). *Melitta* und *Hugo Bentz* waren verheiratet, genauso wie die *Kaiser's*-Gründer *Wilhelm* und *Louise Schmitz* oder wie *Adi* und *Käthe Dassler*.

Gerhard Dannemann suchte sich einen Partner, der bereits in der Zigarren-Branche produzierte – und fand ihn in *Auguste Blase* (Hill 1987: 98 f.). Und so bekannte Firmen wie der Süßwarenhersteller *Haribo* (Rieck 1987: 201 f.) oder der Herrenschnneider *Hugo Boss* (Ingersoll 1987: 55 f.) hatten zwar nur einen Gründer, werden aber heute von zwei Partnern arbeitsteilig geführt.

Diese Beispiele, die zu einem großen Teil bereits aus dem vergangenen Jahrhundert stammen, machen deutlich, daß Partnerschaft *kein neues* Phänomen im Zusammenhang mit Gründung darstellt. Über ihre Stärken und Schwächen, die richtige Konstellation von Partnern, die Form der Arbeitsteilung usw. lohnt es demnach, intensiver nachzudenken.

2. Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Partnerschaftsgründung

Zur Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Behandlung von Partnerschaftsfragen im Zusammenhang mit Gründungen *fehlt* bisher weitgehend das *Bewußtsein*. Darüber hinaus mangelt es den teilweise vorliegenden isolierten Befunden an einem integrierenden Bezugsrahmen. Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, einen derartigen Bezugsrahmen für die konzeptionelle und empirische Untersuchung des Erfolgs von Partnerschaftsgründungen zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen. Einen allgemeinen Bezugsrahmen zur Gründungsforschung haben wir an anderer Stelle bereits vorgelegt (Müller-Böling/Klandt 1989).

Der Erfolg einer Unternehmensgründung ist von *vier* verschiedenen Einflußfaktoren abhängig (siehe Abbildung 1):

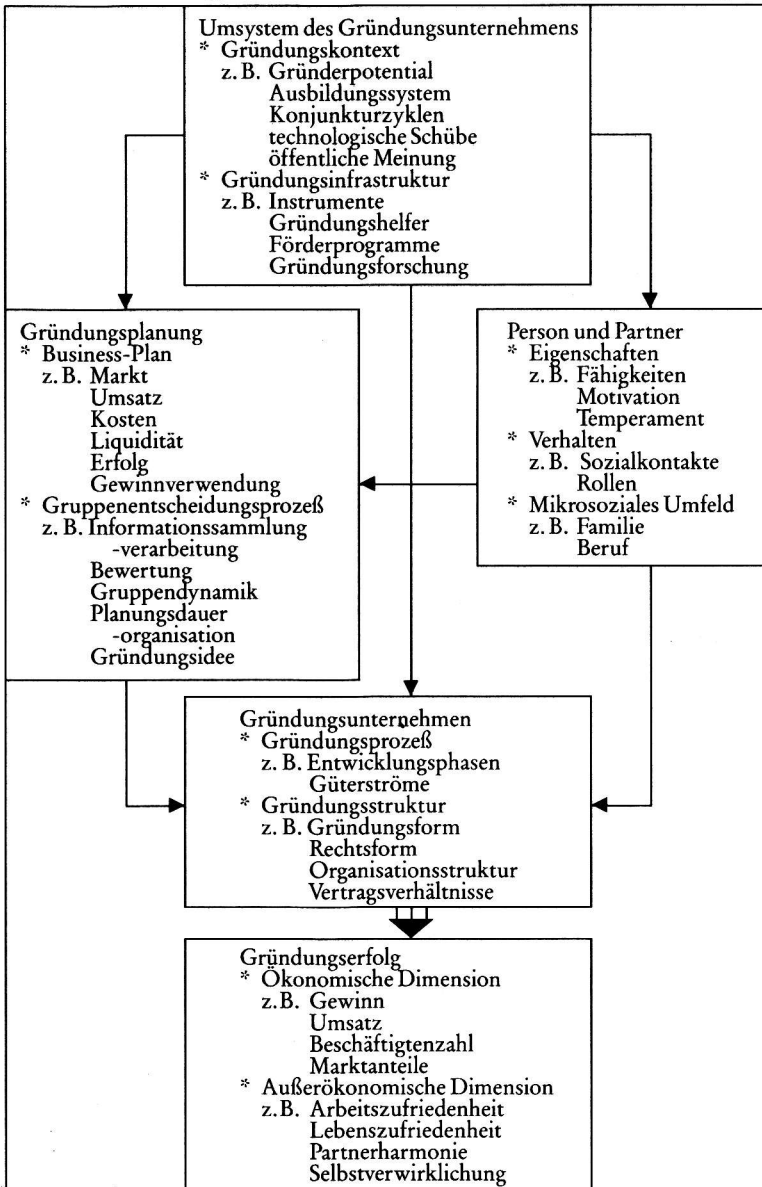
- dem Umsystem des Gründungsunternehmens,
- den Personen und Partnern,
- der Gründungsplanung sowie
- dem Gründungsunternehmen.

2.1. Umsystem der Gründung

Die Umgebung, in die das Gründungsunternehmen eingebettet ist, kann man in einen generellen *Kontext* sowie die spezifische *Gründungsinfrastruktur* aufteilen (Müller-Böling/Klandt 1989: 155 f.). Ähnlich spricht Hunsdiek (1987: 18 f.) von einem Gestaltungsraum und einem (enger gefaßten) makrosozialen Umfeld. Zum Gründungskontext gehören das allgemeine *Gründerpotential*, das *Ausbildungssystem*, *Konjunkturzyklen* oder *technologische Schübe* sowie die *öffentliche Meinung* generell oder hier speziell zur Partnerschaftsgründung.

Die unmittelbare Gründungsinfrastruktur umfaßt *betriebswirtschaftliche Instrumente*, die den Gründer bei seinem Vorhaben unterstützen, *Gründungshelfer* in Form von Beratern, Banken, Venture

Abb. 1: Bezugsrahmen Partnerschaftsgründungen



Capitalists, Gründerzentren usw., *Gründungsförderprogramme* oder auch die grundlagen- oder anwendungsorientierte *Gründungsforschung*.

2.2. Person und Partner

Die Entwicklung einer *personalen Theorie* der Unternehmensgründung, die sowohl die Entstehungsgründe als auch die Erfolgsbedingungen einer Unternehmensgründung auf die Person des Gründers bzw. sein Umfeld zurückführt, ist insbesondere durch die Arbeit von Klandt (1984) relativ weit fortgeschritten, allerdings lediglich am Einzelgründer orientiert. In Anlehnung an seine Überlegungen wird dieses Element des Bezugsrahmens in *persönliche Eigenschaften* einerseits, etwa in Form von *Fähigkeits-, Temperaments- oder Motiv-Merkmalen* unterteilt (Müller-Böling/Klandt 1989: 158 f.). Zum zweiten ist das *persönliche Verhalten* etwa bei *Sozialkontakten* oder in verschiedenen *Rollen* des Gründers relevant.

Darüber hinaus ist außerdem das *mikrosoziale Umfeld* des Gründers zu untersuchen. »Der Begriff ›sozial‹ soll sich auf alle gesellschaftlichen Interaktionen beziehen und insofern auch den spezielleren Bereich ökonomischer Verflechtungen umfassen. Mit dem Begriffsteil ›mikro‹ soll aus dem Gesamtraum des sozialen Umfeldes der Bereich herausgegriffen werden, der spezifisch für einzelne Personen oder Teilgruppen einer Gesellschaft Bedeutung hat (...). Typisch für den Bereich ›mikrosoziales Umfeld‹ ist die jeweils spezifische familiäre und berufliche Situation, in die die Person eingebettet ist« (Klandt 1984: 48).

In einer partnerschaftsorientierten Gründungsforschung muß man diese personenbezogenen Merkmale selbstverständlich nicht isoliert, sondern in der *Kombination der Partner* untersuchen. Zu fragen ist insbesondere, welche Kombinationsmerkmale Einfluß auf den Erfolg der Gründung haben.

2.3. Gründungsplanung

Grundlegende Einigkeit bei Beratern, Finanziers und Wissenschaftlern besteht darin, daß die Entwicklung eines *Geschäftsplans* (Business

Plan) einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren darstellt. Ob dies tatsächlich zutrifft, ist bisher nicht untersucht. Ob der Business Plan bei einer Partnerschaftsgründung qualitativ besser ist oder welche Probleme in der Planung bei einer Teamgründung auftreten, sollte im Rahmen einer partnerschaftsorientierten Gründungsforschung untersucht werden.

Im Rahmen des Elements Gründungsplanung sind unter *strukturellem Aspekt* daher alle Komponenten eines Business Plans angesprochen (Müller-Böling/Graf 1988: 615 f.). Dazu gehören Fragen des *Marktes*, der *Umsätze und Kosten*, hinführend zu *Liquiditäts- und Erfolgsplänen*. Business Plans an sich haben keine besondere partnerschaftsorientierte Komponente, abgesehen von der Tatsache, daß berücksichtigt werden muß, daß für mehrere Personen ein angemessener Lebensunterhalt zu finanzieren ist. Anders verhält es sich mit dem *prozessualen Aspekt* der Gründungsplanung. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß ein Gruppenentscheidungsprozeß mit Auswirkungen auf die *Informationssammlung, -verarbeitung und -bewertung*, einschließlich der *gruppendynamischen Effekte* vorliegt. Damit sind auch Fragen der *Planungsdauer*, der *Planungsorganisation* und der Zusammenarbeit oder *Arbeitsteilung* der Gründer bei der Planung angesprochen. Unter diesem Punkt müßte auch die *Gründungs idee* als Produkt mehrerer Personen näher untersucht werden, was bisher auch bei Einzelgründungen zu selten geschieht (Picot et al. 1989: 53).

2.4. Gründungsunternehmen

Das Element Unternehmen im Bezugsrahmen kann ebenfalls in prozessuale und strukturelle Aspekte aufgeteilt werden (Müller-Böling/Klandt: 1989). Im Rahmen einer *prozessualen Betrachtung* geht es beispielsweise um Fragen der *Entwicklungsphasen* des Unternehmens oder um die Verfolgung der *Güterströme* (Realgüter: Waren, Dienstleistungen; Nominalgüter: Finanzen; Informationsgüter: Daten, Rechnungswesen) im Betrieb. *Strukturell* sind einmal die verschiedenen *Gründungsformen*, etwa Vollerwerbs- vs. Teilerwerbsbetrieb, selbständige vs. unselbständige Gründung oder beispielsweise die Form des Management-buy-out zu betrachten. Darüber hinaus sind *Rechtsformen*, die unmittelbar einen Partnerbezug haben, oder *Organisations-*

strukturen, in denen die Arbeitsteilung und die Verantwortungsbereiche zwischen den Partnern festgelegt werden, relevant. Picot et al. (1989: 53) weisen darauf hin, daß neben den nach innen gerichteten vertraglichen Regelungen besonders auch die nach außen gerichteten Verträge von Bedeutung sind.

2.5. Gründungserfolg

Der Erfolg ist in diesem Bezugsrahmen die *abhängige Variable*, die annahmegemäß durch die anderen Elemente beeinflusst wird. Erfolg ist nach ökonomischen und außerökonomischen Zielgrößen zu differenzieren (Müller-Böling/Klandt 1989: 160 f.). *Ökonomische Erfolgsgrößen* sind *Gewinn, Umsatz, Beschäftigtenzahl* oder *Marktanteile*, *außerökonomische Erfolgsgrößen* sind *Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit, Partnerharmonie* oder *Selbstverwirklichung*.

3. Einige empirische Befunde zu Partnerschaftsgründungen

Spezielle empirische Untersuchungen zu Partnerschaftsgründungen liegen bis auf eine Ausnahme nicht vor. In den folgenden Arbeiten finden sich zumindest *vereinzelt* Befunde zum Phänomen der Partnerschaftsgründung:

1. Albach/Hunsdiek (1987) und Hunsdiek (1987)

Im Mittelpunkt der Studie von Albach und Hunsdiek steht die Gründung von technologieorientierten Unternehmen und ihre Auswirkung auf den Strukturwandel der Wirtschaft. Untersucht wurden 67 technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik, die zwischen dem Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre gegründet wurden. Gefunden wurden diese Unternehmen durch Unterstützung von Technologiezentren, Innovationsberatern und Kapitalgesellschaften. Die Befragung erfolgte mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens, in dem sowohl offene als auch geschlossene Fragen zu beantworten waren.

2. Kulicke (1987)

Kulicke untersucht in ihrer Arbeit ebenfalls technologieorientierte Unternehmen. 83 Gründer solcher Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet wurden in Einzelgesprächen mit Hilfe eines vorstrukturierten Fragebogens befragt. Kulicke beschränkte sich hierbei auf originär-selbständige Gründungen aus Industriebereichen mit hohem Wachstumspotential, die nach 1960 gegründet worden waren. Die Befragung fand zwischen August 1983 und Februar 1984 statt.

3. Picot et al. (1989)

Thema der Untersuchung von Picot et al. sind innovative Gründungen, die mit Hilfe von sachkundigen Institutionen – wie Handelskammern, Wirtschaftsministerien, Technologiezentren und Kapitalgesellschaften – ausgewählt wurden. 53 Gründer bzw. Mitglieder der Geschäftsleitung wurden im Frühjahr und Sommer 1987 mündlich anhand eines Fragebogens befragt. Dabei wurden unterschiedliche Gründungsformen und möglichst viele Branchen berücksichtigt, nicht nur der »high-Tech«-Bereich. Von diesen 53 Fragebogen waren schließlich 52 auswertbar.

4. Müller-Böling (1989)

Speziell mit Fragen der Partnerschaften beschäftigt sich eine Studie, die im Rahmen eines Projektseminars am Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund durchgeführt wurde. Einerseits wurden 31 Partner von 16 Unternehmen befragt, andererseits wurden Studentengruppen, die im Rahmen einer interdisziplinären Gründungsplanungsübung am Gründungsplanspiel EVA teilnahmen, beobachtet. Die Gruppen bestanden jeweils aus einem Informatik-, einem Maschinenbau- und einem Betriebswirtschaftsstudenten.

Die Befunde dieser fünf Untersuchungen werden nunmehr dem Bezugsrahmen entsprechend präsentiert.

3.1. Umsystem der Partnerschaftsgründung

Es liegen lediglich Befunde aus der Müller-Böling-Studie zur spezifischen *Gründungsinfrastruktur*, speziell zur Finanzierung und zu den Gründungshelfern vor:

Finanzierung:

Die Hälfte der Unternehmen bewertet die Finanzierung als *schwierigstes Gründungsproblem* (Falkenhagen 1989: 13 f.). 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 Fälle (83 %) auch *sehr niedrig*. 66 % der Befragten schätzen die Behandlung von Partnerschaftsgründungen bei der Vergabe von *öffentlichen Mitteln* als *positiver* im Vergleich zur Einzelgründung ein (Falkenhagen 1989: 17 f.). Auch bei den Hausbanken werden von zwei Drittel der Befragten *Vorteile* einer Partnergründung gesehen. Es fällt auf, daß Gründer mit *Gründungserfahrung* eher andere Formen der Fremdkapitalbeschaffung finden als Erstgründer.

Gründungshelfer

Im Bereich der Gründungshelfer zeigt sich, daß spezialisierte Gründungshelfer kaum in Anspruch genommen werden, während die *Banken*, aber auch *Freunde* und *Ehepartner* als *besonders hilfreich* angesehen werden (Falkenhagen 1989: 22 f.). Als nicht hilfreich werden *Eltern*, *Geschäftsfreunde* und auch die *Handelskammern* (!) angegeben. Die Helfer nehmen in der überwältigenden Mehrheit der Fälle weder Einfluß auf *Gründungs idee* (0 %), noch auf das *Gründungskonzept* (33 %) oder die *Partnerfindung* (7 %) (Falkenhagen 1989: 25 f.).

3.2. Person und Partner

Persönliche Eigenschaften der Gründer:

Gründungspartner kennen sich aus dem *Berufsleben* (97 %) (Neumann 1989: 35 f.). Partnervermittlung spielt nur eine sehr untergeordnete Rolle. Nur zehn Prozent der befragten Gründer sind *Frauen* (Neumann 1989: 26 f.), die Mehrzahl der Gründer ist – wie bei Einzelgründungen auch – zwischen *26 und 40 Jahre* alt (77,4 %) (Neumann

1989: 27 f.). Mit 87 % hat der überwiegende Teil der Gründer vor der Gründung *Berufserfahrung* gesammelt (Neumann 1989: 29 f.). Die Gründung ist dann allerdings weitestgehend ein *einmaliger Vorgang*. Nur 19 % der Gründer haben bereits *Gründungserfahrung*. Die meisten Gründer (62,5 %) machen sich in der gleichen *Branche* selbständig, in der sie zuvor auch Berufserfahrungen gesammelt haben. 58 % der Befragten haben einen *Fachhochschulabschluß oder Hochschulabschluß* (Neumann 1989: 28). Allerdings sind die Absolventen von *Hauptschulen* immerhin mit einem Anteil von 20 % vertreten. In einem Fall gründeten sogar zwei Partner zusammen, die beide nur einen Hauptschulabschluß haben. Dies stellt jedoch die Ausnahme dar, da mehrheitlich die Zusammenarbeit von Absolventen *mit hohem und mit niedrigem Schulabschluß* anzutreffen ist. Diese Kombination von verschiedenen Qualifikationen ist besonders charakteristisch für Partnerschaftsgründungen. Gerade auch im Bereich der technologieorientierten Unternehmen werden immer wieder *gründungsspezifische und betriebswirtschaftliche* Qualifikationen als *Defizite* ermittelt. Gründer, die dies erkennen, gründen daher im Team (Albach/Hunsdiek 1987: 568).

Auch Picot et al. (1989: 99) betonen besonders die Bedeutung der *Ergänzungsfunktionen* der Gründer in einem Team. Die unternehmerischen Stärken sollten unterschiedlich verteilt sein, um eine erfolgreiche Gründung durchzuführen. »Aus theoretischer Sicht sollte eine Gründerperson idealerweise sowohl die Funktion eines Informationskoordinators (Ideengewinnung und Weiterentwicklung) als auch die Funktionen von Ressourcen- und Marktkoordinator erfüllen können. In der Praxis herrscht jedoch meist eine eher einseitige Schwerpunktbildung im technischen Bereich vor (...). Daher ist eine Ergänzung der weniger stark ausgeprägten Stärken durch die Hinzunahme von Gründungspartnern erforderlich, deren unternehmerische Stärken in anderen Bereichen (...) liegen« (Picot et al. 1989: 259).

Partnerschaftsgründer sind eher *Spezialisten*, während Einzelgründer über einen *breiteren Erfahrungshorizont* – gemessen an den Tätigkeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen eines Unternehmens – verfügen (Kulicke 1987: 146 f.).

Mikrosoziales Umfeld

Zwar hat die Mehrzahl der Partnergründer keinerlei Unterstützung von Freunden und Verwandten erfahren, doch treffen sie überwiegend auf *Bewunderung* für ihre Gründung (Neumann 1989: 33 f.). Sind *selbständige Unternehmer* im privaten Umfeld vorhanden, so ist auch die Einstellung von Freunden und Verwandten positiver.

3.3. Gründungsplanung

Die weitaus überwiegende Zahl der Unternehmen (94 %) verfolgt die vor der Gründung entstandene *Gründungsidee* auch nach der Gründung weiter (Staudé 1989: 52 f.). Für die Gründungsplanung benötigen die Partnergründer zwar *mehr Zeit*, als wenn sie allein geplant hätten, dafür wird jedoch nach eigener Einschätzung eine *höhere Qualität* erreicht (Staudé 1989: 54 f.).

Im Rahmen der *Planspielgründung* ergab sich, daß in der ersten Periode nach der Gründung am *intensivsten* geplant wird, da in dieser Zeit noch von einem hohen Grad an Neuigkeit der Entscheidungen auszugehen ist und außerdem die ersten wichtigen und grundlegenden Entscheidungen zu treffen sind (Wittram 1989: 129 f.). Wichtig ist vor allem auch die *Analyse* von getroffenen Entscheidungen und ihre Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung. *Sozio-emotionale Auseinandersetzungen* werden zugunsten von *Sachentscheidungen* eher vermieden. *Mißerfolge* führen zu *längeren Beratungszeiten* und zu intensiverer Besprechung der Probleme. In weiteren Versuchen nahm die Zahl der *behandelten Entscheidungsobjekte* ab, da aus vorhergehenden Fehlern gelernt werden konnte (Wittram 1989: 137 f.). Eine explizite Aufgabenteilung nach Fachgebieten bestand in keinem Fall, alle Entscheidungen wurden *gemeinsam* gefällt.

In dieser speziellen Situation, in der sich jede Gruppe aus einem Informatik-, einem Maschinenbau- und einem Betriebswirtschaftsstudenten zusammensetzte, zeigte sich, daß die *Informatiker* die *aktivsten Mitglieder* ihrer Gruppe waren, während die *Betriebswirte* wenig zum Erfolg ihrer Gruppe beitrugen (Wittram 1989: 126 f.). Die Informatiker erwiesen sich als Informationsspezialisten und übernahmen in den meisten Fällen die *Lokomotionsfunktion*, d.h., sie sorgten dafür, daß die Gruppe arbeitsmäßig weiterkam. Ebenso übernahmen sie –

dies allerdings zusammen mit den Maschinenbauern – die *Kohäsionsfunktion*, d.h., sie sorgten für Harmonie und Zusammenhalt in der Gruppe (Trumpp 1989: 165 f.).

3.4. Gründungsunternehmen

Gründungsform: Partnerschaftsgründung

Insbesondere bei technologieorientierten Unternehmen besteht ein *eindeutiger Trend* zur Partnerschaftsgründung. Hunsdiek (1987: 55) weist nicht nur eine hohe Zahl der Teamgründungen im innovativen Bereich nach, er stellt auch eine *steigende Zahl der Partner* innerhalb eines Unternehmens fest. »Von 1962 bis 1983 betrug die durchschnittliche Zahl tätiger Gesellschafter 1,7, während es 1984/85 2,2 waren.« Ein ähnlicher Effekt ist bei den eigenen Untersuchungen zu verzeichnen. Nur 56 % der Partnerschaftsgründungen sind Zwei-Personen-Gründungen. Ein Viertel der Befragten gründete *zu dritt*, 19 % sogar *zu viert* (Neumann 1989: 34 f.).

Zu gleichen Ergebnissen kommt Kulicke (1987: 108): »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.« Bei Picot et al. (1989: 98 f.) haben mehr als die Hälfte der 52 befragten Gründer mit einem, zwei, drei oder noch mehr Partnern gegründet.

Zusammenarbeit der Partner

Konflikte innerhalb der Unternehmen zwischen den Partnern werden in den meisten Fällen durch *gleichberechtigte Diskussion* gelöst (Diegmann 1989: 65), obwohl ernste Konflikte nach Angaben der Befragten nur selten auftreten. Schwierigkeiten in der Partnerschaft ergeben sich eher dann, wenn die Gründer *unterschiedlichen Altersgruppen* angehören.

3.5. Gründungserfolg

Ökonomische Dimension

Insbesondere wiederum bei den technologieorientierten Unternehmen besteht eine *deutliche Tendenz*, daß *Teamgründungen erfolgreicher* sind. Bei Albach/Hunsdiek (1987: 577) sind von den untersuchten Gründungen 43 % der Teamgründungen erfolgreich, während die Einzelkämpfer nur zu 20 % Erfolge verbuchen konnten. Bei Picot et al. (1989: 259) sind 63 % der Teamgründungen in der Gruppe der sehr erfolgreichen Unternehmen, während es bei den Einzelgründungen nur 38 % sind. Hierbei sind insbesondere die von der *Qualifikation heterogen* besetzten Teamgründungen, in denen das Wissen nicht vervielfacht, sondern verbreitert wird, besonders erfolgreich. Dementsprechend kann Kulicke (1987: 269) auch keine Beziehung zwischen der *reinen Zahl* der Gründer und der Umsatzentwicklung ermitteln: »Die Variable ›Gründerzahl‹ (...) leistet keinen Erklärungsbeitrag im Hinblick auf die Streuung der Umsätze der befragten technologieorientierten Unternehmen.« Die Zahl der Gründer allein beeinflusst das Wachstum nicht positiv, vielmehr kommt es auf die *richtige Qualifikationskombination* an.

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* (Meyer 1989: 146 f.). 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 (Meyer 1989: 157 f.).

Außerökonomische Dimension

Die *Zufriedenheit* mit den vor der Gründung formulierten Zielen liegt in allen befragten Bereichen über dem Durchschnitt, wobei die Zufriedenheit mit der *Kombination* von *verschiedenen Qualifikationen* durch die Zusammenarbeit der Partner den höchsten Wert erreicht (Staude 1989: 48 f.).

4. Forderungen für Forschung und Ausbildung

Dieser erste kleine Versuch der Aufarbeitung von Wissen zum Themenbereich der Partnerschaftsgründung zeigt, daß nur einzelne *kleine* Felder der Problemlandkarte bisher entdeckt sind. Die *weißen* Felder sind dagegen übergroß. Eine grundlegendere Beschäftigung mit dem Thema tut not. Dies nicht nur aus Gründen der reinen Wissensvermehrung. Vielmehr besteht ein großer Bedarf an praxisorientierter *Ausbildung*. Zum Anstreichen eines Zimmers oder zum Pflanzen eines Baumes bedarf es bei uns einer mindestens *dreijährigen grundlegenden Ausbildung*. Zur Führung eines Betriebes mit fünf, zehn, 10.000 Beschäftigten ist *jeder berechtigt*. Auch wer sich vorher freiwillig dazu ausbilden möchte, findet *keine angemessene Ausbildungsstätte* vor, die ihn in die Fragen des oben aufgerissenen Bezugsrahmens einweiht, geschweige denn Lösungen präsentiert. Dies gilt für Einzelgründungen wie Partnerschaftsgründungen gleichermaßen. Angesichts der *steigenden Zahl* von Partnerschaftsgründungen, einschließlich ihrer *wachsenden Bedeutung* bei Management-buy-outs täte eine *intensivere* Auseinandersetzung mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihren Voraussetzungen und Hindernissen, mit ihren volkswirtschaftlichen und individuellen Vor- und Nachteilen mit Sicherheit gut.

Literatur

Albach, H./Hunsdiek, D. (1987): Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen, in: ZfB, 57. Jg., 5/6, S. 562-579.

- Beck, B. (1987): Sachs – Im Vorwärtsgang zu großen Zielen, in: Barbier, H.D./Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 280-287.
- Block, H.-J. (1987): Melitta – Eine Hausfrau als Unternehmerin, in: Barbier, H.D./Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 227-232.
- Diegmann, J. (1989): Unternehmung, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 61-69.
- Falkenhagen, E. (1989): Gründungsinfrastruktur, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 13-26.
- Hill, S. (1987): Dannemann – Ein Konterfei als internationale Marke, in: Barbier, H.D./Kraus-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 98-102.
- Hunsdiek, D. (1987): Unternehmensgründung als Folgeinnovation. Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller, innovativer Unternehmen, Stuttgart.
- Ingersoll, R. (1987): Boss – Deutschlands Herausforderer der französischen und italienischen Herrenmode, in: Barbier, H.D./Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 55-61.
- Kaiser, U. (1987): adidas – Drei Streifen auf Erfolgskurs, in: Barbier, H.D./Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 81-90.
- Klandt, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch-Gladbach.
- Kulicke, M. (1987): Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland – eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Frankfurt/Bern/New York.

- Meyer, M. (1989): Person als unabhängige Variable, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 142-149.
- Meyer, M. (1989): Entscheidungsobjekte als unabhängige Variable, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund S. 152-164.
- Müller-Böling, D. (1984): Überlegungen zu Strategien der Gründungsfor- schung, in: Nathusius, K./Klandt, H./Kirschbaum, G. (Hrsg.): Unterneh- mensgründungen. Konfrontation von Forschung und Praxis, Festschrift für Norbert Szyperski, Bergisch-Gladbach, S. 17-35.
- Müller-Böling, D./Graf, H. (1988): Planungsinstrumente für die Gründung von Unternehmungen, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg. 1988, S. 615-619.
- Müller-Böling, D./Klandt, H. (1989): Bezugsrahmen für die Gründungsfor- schung mit einigen empirischen Ergebnissen, in: Szyperski, N./Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship: Innovative Unternehmensgründung als Auf- gabe, Stuttgart, S. 143-170.
- Neumann, U. (1989): Person und Partner, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Part- nerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 26-39.
- Picot, A./Laub, U.-D./Schneider, D. (1989): Innovative Unternehmensgrün- dungen. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, Berlin et al.
- Rieck, M. (1987): Haribo – Der Weltstar aus Kessenich, in: Barbier, H.D./ Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 201-209.
- Schumpeter, J.A. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2. Auflage, München/Leipzig.
- Simsa, P. (1987): Daimler & Benz – Die Automobil-Pioniere, in: Barbier, H.D./Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Por- traits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 20-31.

- Staupe, L. (1989): Erfolg, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 40-51.
- Staupe, L. (1989): Gründungsplanung, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 52-61.
- Trumpp, A. (1989): Läßt sich über die Analyse der Führer-Mitglieder-Beziehungen in einer Gruppe eine Aussage über den Erfolg treffen?, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 165-174.
- Ueffing, B. (1987): Kaiser – Am Anfang war der Kaffee, in: Barbier, H.D./ Krause-Brewer, F. (Hrsg.): Die Person hinter dem Produkt. 40 Portraits erfolgreicher Unternehmer, Bad Godesberg, S. 161-168.
- Wittram, A. (1989): Allgemeine gruppenunspezifische Auswertungen, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 137-141.
- Wittram, A. (1989): Entwicklung eines präzisierten Bezugsrahmens für die Beobachtung, in: Müller-Böling, D. (Hrsg.): Partnerschaftsgründungen. Entwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund, S. 126-129.