

Detlef Müller-Böling

## **Lösung für Beschäftigungs- und Strukturprobleme durch erfolgreiche Unternehmensgründung?**

Einführungsvortrag zur  
Fachtagung des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte  
„Erfolgreiche Unternehmensgründung  
Lösung für Beschäftigungs- und Strukturprobleme?“  
am 6. November 1987  
in der Hohensyburg, Dortmund

### **Erfolgreiche Unternehmensgründung.**

Wir haben mit Bewußtsein diese Tagung im Haupttitel "Erfolgreiche Unternehmensgründung" benannt. Erfolgreiche Unternehmensgründung ist das Ergebnis eines mikroökonomischen Prozesses. Wir wollten dabei den Blickpunkt bewußt auf die einzelne Unternehmung, den einzelnen oder die Gruppe von Unternehmern richten. Erst in einem zweiten Schritt hat eine Unternehmensgründung auch volkswirtschaftliche Dimensionen. Unternehmensgründung ist eine persönliche Lebensentscheidung. Dies denke ich vergessen viele Politiker und Wirtschaftswissenschaftler allzu schnell. Wenn wir daher von Erfolg einer Gründung sprechen, dann müssen wir deutlich die Perspektive heraus stellen unter der wir Erfolg sehen. Der Wirtschaftspolitiker - sei es auf der regionalen oder der überregionalen Ebene - wird von einer erfolgreichen Gründung sprechen, wenn viele Arbeitsplätze geschaffen wurden. Der Banker erachtet eine Gründung als erfolgreich, wenn Kredite nicht notleidend sind und neue Investitionen kreditiert werden können. Der Finanzpolitiker dagegen interessiert sich für den Gewinn vor Steuern, um seine eigenen Kassen zu füllen. Der Gründer selbst dagegen mag einen angemessenen Gewinn anstreben. Vielleicht aber auch nur den Freiraum einer selbständigen Beschäftigung, die Durchsetzung einer eigenen Idee oder aber auch die Selbstverwirklichung in einer angemessenen Freizeitgestaltung.

Anzeige

Urlaub vom 1. Juli bis 15. August, immer ab 14.00,  
Samstag is nich

Der Erfolg einer Gründung ist eine Frage der Perspektive. Unterschiedliche Erwartungen und Hoffnungen werden mit Gründungen verbunden. Eine der am häufigsten geäußerten ist die Hoffnung auf mehr Beschäftigung.

### **Gründung schafft Beschäftigung - aber nicht ausreichend.**

In den siebziger Jahren wurde nach Feststellung der Gründungslücke - mehr Unternehmungen schieden aus dem Markt aus als neu durch Gründungen hinzukamen - vehement die Förderung von Gründungen gefordert und als Lösungsbeitrag für Beschäftigungs- und Strukturprobleme angesehen. Seit Mitte der Siebziger Jahre ist die Gründungslücke überwunden. Jahr für Jahr verzeichnen wir seitdem einen Gründungsüberschuß, wenn in letzter Zeit auch wieder mit

abnehmender Tendenz. Dieser nunmehr seit über 10 Jahren anhaltende Prozeß hat jedoch keineswegs - wie wir leidvoll erfahren müssen - Beschäftigungs- oder Strukturprobleme gelöst. Dennoch wird weiterhin gerade auch auf regionaler Ebene durch die Ansiedlung und Förderung neuer Betriebe eine grundlegende Entspannung auf dem Arbeitsplatzsektor erwartet. Wie sehen hierzu die Zahlen aus. Ich denke sie sind eher ernüchternd.

In den Jahren 1981 bis 1984 schrumpfte in der Bundesrepublik Deutschland nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 100.000 und 367.000 pro Jahr. Dieser negative Saldo setzt sich zusammen aus einer erheblichen Fluktuationsbewegung von neu geschaffenen und verlorenen Arbeitsplätzen. Hierbei wurden jährlich etwa 1,5 Mio. Arbeitsplätze neu geschaffen, auf der anderen Seite auch 1,6 bis 1,9 Mio. Arbeitsplätze jährlich vernichtet. An der Schaffung der Arbeitsplätze waren Alt-Unternehmen mit jährlich etwa 1,0 Mio. beteiligt. Neue Unternehmen haben jährlich etwa eine halbe Mio. Arbeitsplätze geschaffen, eine Zahl, die auf den ersten Blick imponierend ist. Neugründungen waren damit sogar in der Lage, während der Rezessionsjahre durch Betriebsschließungen entstehenden Verluste nicht nur auszugleichen, sondern darüber hinaus zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen. Allerdings reichten die Arbeitsplatzgewinne bei weitem nicht aus, um den Arbeitsplatzabbau in den Altunternehmen aufzufangen.

Generell scheint jedoch die aus den USA kommende These bestätigt zu werden, daß große Betriebe Arbeitsplätze vernichten, während kleine Betriebe Arbeitsplätze schaffen. In der Tat sind auch kleine Alt- Betriebe überproportional an der Schaffung von Arbeitsplätzen beteiligt. Auf der anderen Seite vernichten Sie jedoch auch überproportional viele Arbeitsplätze. So haben Betriebe bis 20 Beschäftigte im Jahre 1985 zwar 0,53 Mio. Arbeitsplätze geschaffen, gleichzeitig aber auch 0,45 Mio. Arbeitsplätze abgebaut. Großbetriebe über 500 Mitarbeitern haben dagegen nur 0,29 Mio. Arbeitsplätze geschaffen, aber auch nur 0,11 Mio. abgebaut. Aus der Sicht der Arbeitnehmer ist daher zu konstatieren, daß Großbetriebe sicherere Arbeitsplätze bieten, die im Übrigen auch besser entlohnt werden.

Unter dem Strich ist festzustellen, daß Gründungen zwar einen nicht unerheblichen Beitrag zum Aufbau von Arbeitsplätzen leisten, eine Lösung der Beschäftigungsprobleme vermögen sie jedoch allein bei weitem nicht zu leisten.

### **Gründung schafft Strukturwandel.**

Die Beschäftigtenstatistik zeigt aber auch zwei deutliche Trends des strukturellen Wandels. Dies ist erstens der Trend von Großbetrieben zu kleineren betrieblichen Einheiten. Hohe Beschäftigungsverluste haben Großbetriebe von mehr als 500 Mitarbeitern im verarbeitenden Gewerbe und im Handel zu verzeichnen. Beschäftigungsgewinne zeigen lediglich große Unternehmungen im Dienstleistungsbereich (Gesundheitswesen, Wissenschaft, Banken, Luftverkehr), die allerdings die starken Verluste insgesamt nicht auszugleichen vermögen. Gewinne in allen Branchen sind dagegen bei Kleinbetrieben unter 20 Beschäftigten zu verzeichnen. D. h. daß Kleinbetriebe auch in Problembranchen wie etwa dem Bausektor oder dem verarbeitenden Gewerbe Marktnischen gefunden und flexibel ausgebaut haben.

Der zweite Trend ist die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Dieser Trend verstärkt gleichzeitig die Entwicklung zu kleineren Betrieben. Exemplarisch hierfür ist der Handel, wo Beschäftigungsverluste bei den Großbetrieben fast vollständig durch Kleinbetriebe aufgefangen werden. Im Bereich des Handels haben wir seit Jahren den höchsten Anteil an Unternehmungsgründungen.

Die Defizite und gleichzeitig die Potentiale, die wir in der Bundesrepublik Deutschland im Hinblick auf Dienstleistungen noch zu verzeichnen haben, mag eine Zahl verdeutlichen: Der Anteil der im Bereich der Humandienste-Beschäftigten (also Gesundheit, soziale Dienste, Bildung) beträgt bei uns rund 11 Prozent, in den USA sind es 18 Prozent.

Herr Minister Jochimsen wird in seinem anschließenden Vortrag auf den Strukturwandel und damit in Zusammenhang stehende Strukturpolitik eingehen. Die Frage ist, inwieweit die Wirtschaftspolitik in der Lage ist, strukturellen Wandel zu forcieren und in welche Richtung dieser dann zu gehen hat.

### **Gründungsgeschehen mit erheblichen regionalen Unterschieden.**

Leider gibt es in der Bundesrepublik Deutschland immer noch keine fundierte Gründungsstatistik. Wir zählen bei uns die Menge der Schweine, oder Zahl der Jäger, aber ein so wichtiges Strukturmerkmal wird nicht erfaßt. Auf der Basis der Gewerbemeldungen, der Beschäftigtenstatistik, der Handelsregistereintragungen und anderer Hinweise werden lediglich Schätzungen über das Gründungsgeschehen vorgenommen. Völlig fehlen regionale Angaben für die Gründungssituation in Regierungsbezirken, Städten und Kreisen. In dem von mir geleiteten Betriebswirtschaftlichen Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung (bifego) erarbeiten wir seit zwei Jahren kontinuierlich einen Gründungsatlas für Nordrhein-Westfalen, der Aufschluß über die Gründungsaktivitäten einzelner Regionen geben soll. Dabei zeigt sich eines sehr deutlich: Das Gründungsgeschehen in Nordrhein-Westfalen insgesamt wie auch in einzelnen Wirtschaftsräumen (z.B. Ruhrgebiet oder Rheinschiene) weist erhebliche Unterschiede auf. Während im Zeitraum 1980 - 1984 aufgrund eines Gründungsüberschusses in Düsseldorf insgesamt 15.973 Arbeitsplätze gewonnen wurden, verlor Hamm im gleichen Zeitraum aufgrund eines Gründungsdefizites 1.763 Arbeitsplätze. Relativiert man diese Zahlen im Hinblick auf die Einwohner der jeweiligen Gemeinde, dann wurden in Düsseldorf 5,5 Arbeitsplätze pro tausend Einwohner geschaffen, während in Hamm 2,1 Arbeitsplätze pro tausend Einwohner verloren gingen.

Im Ruhrgebiet wurden in Oberhausen 2,3 Arbeitsplätze pro tausend Einwohner geschaffen, während in Gelsenkirchen 0,4 Arbeitsplätze pro tausend Einwohner verloren gingen. Wir haben demnach sehr große Unterschiede in der Regenerationsfähigkeit der einzelnen Städte zu verzeichnen. Gelsenkirchen ist nach diesen Zahlen seit Jahren eine sterbende Stadt und gestatten Sie mir diese Anmerkung wird sicherlich nicht dadurch gerettet werden können, daß dorthin ein Teil des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen verlegt wird (welcher Wissenschaftler geht nach Gelsenkirchen?).

Einen wesentlichen Hinderungsgrund für die Überwindung der Strukturschwäche im Ruhrgebiet sehe ich im Partikularismus der Städte, durch die dieser Wirtschaftsraum zerteilt wird. Solange der Wirtschaftsförderungsdezernent von Bochum es als einen Erfolg werten kann, wenn

er einen 20-Mann-Betrieb aus Dortmund abgeworben hat oder umgekehrt, wird es für diese Region keine nachhaltige Verbesserung geben.

### **Zu High-Tech gehört High-Ök.**

Viele hoffnungsvolle Erwartungen werden mit der Hinwendung zu High-Tech-Produkten verbunden. Struktureller Wandel bezieht sich aber nicht allein auf Produkt- oder Fertigungstechnologien, sondern auch und gerade auf

- \* permanente Marktbeobachtung, Marktbearbeitung und Marktpflege,
- \* zeitgemäße an der Qualifikation orientierte Mitarbeiterführung,
- \* an Märkte und Mitarbeiter angepaßte Organisationsstrukturen,
- \* innerbetriebliche Informations- und Controllinginstrumente,
- \* neuen Bedürfnissen entsprechende Finanzierungskonzepte usw.

All dies sind wirtschaftswissenschaftliche, sind betriebswirtschaftliche Kategorien, die für den strukturellen Wandel eine sicherlich ebenso große Bedeutung haben, wie die Entwicklung hochtechnisierter Produkte. Ohne den Transmissionsriemen der Ökonomie ist technisch orientierter struktureller Wandel nicht möglich. Technisch orientierter Wandel ist jedoch keineswegs ausreichend. Zum technisch orientierten strukturellen Wandel gehört ebenfalls auch der ökonomisch orientierte strukturelle Wandel. Dies heißt für neue wie alte Unternehmen: neben neuester Ingenieurtechnologie (High-Tech) auch neueste Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre (High-Ök) einsetzen.

Zu High-Tech gehört wie ein siamesischer Zwilling High-Ök!

MDuH, als Dr. August Oetker sein Backin-Backpulver auf den Markt brachte, war dies keine große technologische Innovation. Backpulver war längst in Nutzung. Zwar hat er am Produkt selbst auch noch einige Zeit experimentiert und dadurch Verbesserungen vorgenommen. Entscheidend für den Welterfolg war die Schaffung eines Markenartikels sowie das Abpacken in kleinen gebrauchsmengenbezogenen Tüten.

Lassen Sie mich noch eines hinzufügen. Im Hinblick auf den Strukturwandel zu Dienstleistungsmärkten wage ich hier sogar zu sagen, daß der ständige Ruf ausschließlich nach High-Tech verfehlt ist, weil auf diesen Märkten High-Tech eine eher untergeordnete Bedeutung hat.

Zu High-Ök gehören auch - ich sagte es eben - neue Finanzierungskonzepte. Herr Dr. Nathusius - einer der intimsten Kenner der Venture Capital Szene in Europa, selbst Verwalter zweier großer Venture Capital Fonds - wird uns hierzu sprechen.

Zu High-Ök - ich deutete auch dies bereits an - gehört auch ein an den Mitarbeitern und auf die Mitarbeiter bezogenes Unternehmungsmodell. Unser Wirtschaftssystem lebt seit 1949 von einem ausgeprägten Miteinander zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern einschließlich ihrer Interessenvertreter. Hierbei kennzeichnet die Gewerkschaften letztendlich eine ausgesprochen konstruktive Haltung zu allen Fragen des wirtschaftlichen Wandels. Ich finde es daher nur folgerichtig, daß sich auch die Gewerkschaften zur Frage der Unternehmungsgründungen im Grundsatz positiv äußern. Ich begrüße es außerordentlich, daß Sie Herr Geuenich uns

heute die Haltung und die Erwartungen der Gewerkschaften an Unternehmungsgründungen erläutern.

Die Wandlungsfähigkeit bestehender Unternehmungen ist genauso wichtig wie das Nachwachsen junger Unternehmungen (Revitalisierungsthese).

Unternehmungen können am Markt nur überleben, wenn sie sich ständig neuen Anforderungen des Marktes und gesellschaftlichen Veränderungen stellen. Dies ist eine Binsenweisheit des wirtschaftswissenschaftlichen Grundstudiums. Insofern sind Beschäftigungs- und Strukturprobleme stets auch Ausdruck einer mangelnden Anpassung an veränderte Marktverhältnisse, letztlich also Ausdruck von Managementfehlern, unternehmerische Fehlentscheidungen oder Nichtentscheidungen.

Die Adam Opel AG beispielsweise wurde vor 125 Jahren keineswegs als autoproduzierende Unternehmung gegründet. Vielmehr hat Opel die ersten 49 Jahre seines Bestehens Nähmaschinen produziert. 24 Jahre nach Gründung wurde die Fahrradproduktion aufgenommen, die insgesamt 51 Jahre im Produktprogramm stand, bevor letztlich vor 85 Jahren die Autoproduktion aufgenommen wurde. Die Dauer der Produktlebenszyklen von Nähmaschinen und Fahrrädern über jeweils 50 Jahre belegen, daß es sich bei diesen Produkten nicht um erste Vorläuferprodukte für das eigentliche Unternehmungsprodukt Auto gehandelt hat, sondern daß hier in der Tat den Markt- und Unternehmungsveränderungen entsprechend Rechnung getragen wurde.

Wandlungsfähigkeit bezieht sich allerdings nicht nur auf die zu produzierenden und am Markt absatzfähigen Produkte. Wandlungsfähigkeit bezieht sich auch auf veränderte Bedürfnisse und Ansprüche innerhalb der Mitarbeiterschaft. Das heißt auch neue Ausbildungskonzepte zu entwickeln, neue Eigentumsverhältnisse, neue Finanzierungskonzepte usw. Auch hier bin ich wieder bei meiner Forderung nach einer Nutzung von aktuellen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre, d.h. bei High-Ök in den Betrieben.

Herr Kollege Laske - bifego-Gründungsforschungs-Preisträger dieses Jahres - wird in seinem Referat speziell auf diesen Punkt näher eingehen. Lieber Herr Laske, ich freue mich ganz besonders, daß Sie wieder den Weg aus Innsbruck nach Dortmund gefunden haben.

### **Partnerschafts-Gründungen tun not.**

MDuH, wenn wir in etlichen Bereichen umzudenken haben, dann gilt dies auch für die Person des Gründers. Wir haben uns angewöhnt im Zusammenhang mit der Gründung von dem aktiven, dynamischen (Schumpeter läßt grüßen) Gründer zu sprechen, der als Alleinkämpfer, häufig gegen den Rest der Welt (zumindest des Marktes ) für seine Ideen streitet und sie gegen alle Widerstände und herrschende Meinung letztendlich durchsetzt.

Diesen Typ mag es geben, in der Regel ist er jedoch nur die halbe Wahrheit. Viele Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, daß erfolgreiche Unternehmungen häufig aus einem Team, einer Partnerschaft hervorgegangen sind.

Gottlieb Daimler ist ohne seinen Konstrukteur Wilhelm Maybach nicht denkbar. Karl Benz kam erst zu wirtschaftlichen Erfolgen durch die Partnerschaft mit Julius Ganss und Friedrich von Fischer. Die meisten Gründungen im amerikanischen High-Tech-Markt sind Team-Gründungen,

angefangen bei Hewlett-Packard, über Intel bis zu Apple. Nicht zu unterschätzen sind auch die Ehepaar-Gründungen mit den deutschen Beispielen Willy sen. und Maria Bogner, Adi und Käthe Dassler (adidas) oder Melitta und Hugo Bentz (Melitta).

Wir müssen uns - denke ich - sowohl in der wissenschaftlichen Gründungsforschung ebenso wie in der politischen Gründungsförderung verstärkt mit den Problemen und den Besonderheiten von Partnerschafts-Gründungen auseinandersetzen. Das Zusammenführen verschiedener Know-How-Träger beispielsweise aus dem technischen und ökonomischen Bereich, verschiedener Führungsfunktionen beispielsweise der Produktions- und der Mitarbeiterorientierung, verschiedener Kommunikationsstile beispielsweise der Außen- oder Innenorientierung, das Zusammenführen unterschiedlicher Fähigkeiten zu einer schlagkräftigen wirtschaftlichen Einheit halte ich für eine entscheidende Herausforderung, der wir uns angesichts der Beschäftigungs- und Strukturprobleme verstärkt zu stellen haben.

Bereits heute sind 57 % aller technologieorientierten Unternehmungsgründungen in der BRD Partnerschafts-Gründungen. Hinzu kommt, daß diese in der Regel erfolgreicher sind als die Einpersonen-Gründungen.

Um einen Partner zu finden, bedarf es der Begegnung. Ich weiß nicht, ob die bdvb-Fachtagung die geeignete Veranstaltung ist, um einen Gründungspartner zu finden. Eine Veranstaltung der Begegnung sollte sie auf jeden Fall sein. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen anregungsreichen Tag.