

Partners in Crime: Auch wenn es um legale Unternehmungen geht, können sich Geschäftspartner an **Bonny und Clyde** ein Beispiel nehmen. Erfolg hat, wer sich in seinen Fähigkeiten ergänzt



Im Vorgespräch

Wer ein Unternehmen im Team gründen will, sollte im Vorfeld einige entscheidende Fragen klären.

Ergänzen Sie sich: Ideal, wenn ein Gründer Vertriebsgeschick und der andere kaufmännisches Gespür einbringt.

Machen Sie sich die unternehmerischen **Ziele** klar: Was will jeder für sich erreichen? Geht es um Inhalte oder um Geld?

Vergleichen Sie **Vorstellungen** von gemeinsamer Arbeit: Gibt es eine Kernzeit im Büro? Wie viel Urlaub darf sein?

Erfassen Sie alle anfallenden **Aufgaben** – wie Buchhaltung oder Telefonakquise – und verteilen Sie diese gerecht.

Regeln Sie den **Büroalltag** möglichst akribisch: vom Säubern der Toiletten bis zum lauten oder leisen Telefonieren.

Sprechen Sie mindestens einmal im Monat, am besten mit einem Moderator, über Ihr Team und interne Belange.

Die Wir-AG

Gründer sind Einzelkämpfer. Ähnlich wie Topmanager, die kein ehrliches Feedback mehr bekommen, agieren Single-Unternehmer ohne Rückkopplung.

Die Lösung liegt in einer Partnerschaft, die locker oder auch fest ausfallen kann. So hat sich Dirk Bisping mit weiteren Experten für Informationstechnologie (IT) zur Pegasus Informatik AG zusammengeschlossen. Pegasus versorgt andere Unternehmen mit IT-Profis für Projekte. Die enge Partnerschaft ist sinnvoll, da Konzerne aus Sicherheitsdenken nur mit Firmen zusammenarbeiten. Denn eine Ich-AG kann ausfallen, so der Gedanke, eine richtige Firma dagegen hat immer Ersatz.

Die Pegasus-Aktionäre verdienen nicht nur mit ihrer eigenen Dienstleistung, sondern auch mit der Wertschöpfung aus der AG. Denn erst ab einer gewissen Größenordnung ist Wachstum überhaupt möglich. Wer intellektuelle Dienstleistungen vertreibt, erreicht meist mit einem Umsatz von 100 000 bis 200 000 € die persönliche Grenze, sofern nicht Mitarbeiter eingestellt und Partner gewonnen werden, die eigene Kompetenzen erweitern und das Delegieren von Aufgaben ermöglichen.

Doch die Partnerschaft, zumal die juristisch festgeklopfte Variante, birgt zahlreiche Risiken. Das wissen die rund zehn Prozent aller Neugründer, die sofort zu zweit oder dritt mit ihrer Geschäftsidee starten. Die „Scheidungsrate“ steht denen einer deutschen Ehe nicht nach. Oben auf der Hitliste für die Ursache des Scheiterns rangieren unterschiedliche Ziele. Typisch: Während sich der

Das Sprichwort „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ hat bei Gründern keinen guten Klang. Erfolg haben Teams nur, wenn sich die Partner ergänzen
Von Svenja Hofert

eine mit der Selbstständigkeit verwirklichen, aber nicht reich werden will, möchte der andere finanzielles Wachstum und stellt die Verwirklichung eigener Ideen hinten an.

Gern verbinden sich zwei gute Bekannte zu einer Geschäftseinheit, oft haben beide denselben beruflichen Hintergrund. Zwei „Künstler“ in der Spitze einer Designagentur verfallen jedoch schnell in Kompetenzgerangel und behandeln zudem die kaufmännische Entwicklung eines Unternehmens oft als Nebensache.

Freunden steht fast immer die private Beziehung im Weg. Leicht schlägt Freundschaft in Frust um, wenn ein Partner auf Grund einer Krankheit oder privater Krisen über Monate kaum oder gar nicht mehr arbeitet, aber das volle Geschäftsführergehalt und die vertraglich vereinbarten 50 Prozent des Gewinns bezieht. Auch unterschiedliche

Arbeitseinstellungen können zum Bruch führen. Was etwa, wenn einer nach acht Stunden den Stift fallen lässt, während der andere zwölf Stunden ackert?

Solche „Kleinigkeiten“ gehören unbedingt in die Vorbesprechung der Unternehmensgründung oder der Erweiterung von der One- auf die Two-Man-Show. Selbst wenn es kleinlich klingt, müssen alle Fragen auf den Tisch: intellektuelle („Was ist mein persönliches Ziel?“) und praktische wie die, wer für die Reinigung der Bürotoilette zuständig sein soll.

Eine klare Kompetenzaufteilung ist wichtig. Ideal, wenn sich der operativ denkende Vertriebsmensch mit dem strategisch orientierten Kaufmann zusammenschließen – und beide die Fähigkeiten des anderen schätzen. Selten, dass solche gegensätzlichen Gründer früher Freunde waren, zu unterschiedlich sind die Charaktere. Gern gesellt sich zwar Gleich und Gleich, Menschen mit Gegensätzen arbeiten aber effektiver und erfolgreicher zusammen.

Das erkennen gestandene Alleinunternehmer mit Teamambitionen oft eher als Neugründer. Ex-Solisten sind vorsichtiger, schauen sich potenzielle Partner genauer an, suchen meist nicht im privaten Umfeld. Dabei muss es nicht gleich auf eine feste Verbindung hinauslaufen: Von der losen Kooperation über die Bürogemeinschaft bis hin zur gemeinsamen Gesellschaft gibt es viele Formen von Partnerschaft.

Svenja Hofert hat den Ratgeber „Existenzgründung im Team“ (272 S., 22,90 €, Eichborn) verfasst, der nächste Woche erscheint.