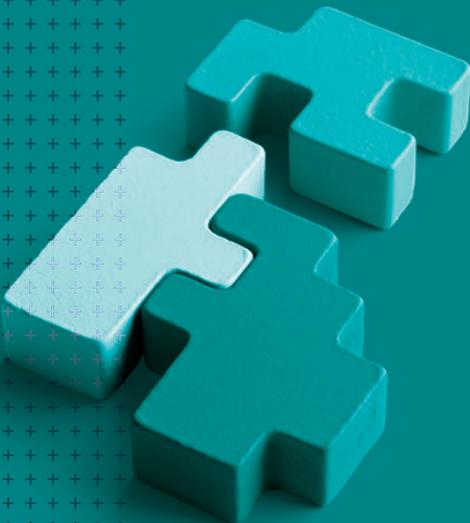


Kurt H. Schöb

# BUSINESS- PARTNERSCHAFTEN ERFOLGREICH EINGEHEN

Praxistipps für Gründer:innen  
und Jungunternehmer:innen



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# myBook+

## Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

---

### Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



<https://mybookplus.de>





Businesspartnerschaften erfolgreich eingehen



Kurt H. Schöb

# **Businesspartnerschaften erfolgreich eingehen**

Praxistipps für Gründer:innen und Jungunternehmer:innen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5910-5      Bestell-Nr. 10958-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5911-2      Bestell-Nr. 10958-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5912-9      Bestell-Nr. 10958-0150

Kurt H. Schöb

#### **Businesspartnerschaften erfolgreich eingehen**

1. Auflage, August 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

**Bildnachweis (Cover):** © iStock, Ivan Bajic

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner  
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

# Inhaltsverzeichnis

Dank .....	9
Vorwort .....	11
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Wie finde ich die gewünschte Stecknadel im Heuhaufen? .....	13
1.2 An wen richtet sich dieses Buch? .....	16
1.3 Der Aufbau des Buches .....	17
<b>2 Einzelunternehmung versus Partnerschaft .....</b>	<b>21</b>
2.1 Ist eine Partnerschaft das Richtige? .....	22
2.1.1 Wer passt wirklich zu uns? .....	23
2.1.2 Die »eierlegende Wollmilchsau« im Unternehmenskontext .....	24
2.1.3 Warum mache ich das eigentlich? .....	24
2.2 Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsmerkmale .....	26
2.3 Drum prüfe, wer sich ewig bindet ... ..	29
2.4 Emotionen und die (Unternehmer-)Persönlichkeit .....	32
2.4.1 Das DISG-Persönlichkeitsmodell .....	32
2.4.2 Vor- und Nachteile des DISG-Modells .....	38
<b>3 Was kann man von Personalvermittlungen lernen? .....</b>	<b>41</b>
3.1 Beispiel: Personalvermittlung im Finanz- und Versicherungsbereich .....	44
3.2 Beispiel: Internationale Vermittlungsagentur für Kadermitglieder .....	45
3.3 Beispiel: Personalvermittlung für einen Sachbearbeiter im Finanzbereich .....	47
3.4 Fazit aus diesen Fallbeispielen .....	48
<b>4 Partnerschaften in der Praxis: Geschichten von Erfolg und Scheitern .....</b>	<b>49</b>
4.1 Wohl und Wehe einer Fensterproduktionsfirma .....	50
4.1.1 Analyse der Fallstudie .....	52
4.1.2 Welche Parameter waren entscheidend? .....	52
4.2 Vielversprechende Partnerschaft einer Kommunikationsagentur .....	53
4.2.1 Analyse der Fallstudie .....	55
4.2.2 Welche Parameter waren entscheidend? .....	55
4.3 Auf und Ab einer Versandhandelsgruppe .....	56
4.3.1 Analyse der Fallstudie .....	58
4.3.2 Welche Parameter waren entscheidend? .....	58

<b>5</b>	<b>Die Beziehungsebene aus psychologischer Sicht – Beispiele im Dialog</b> .....	<b>61</b>
5.1	Teamfähigkeit und respektvoller Umgang .....	62
5.1.1	Was ist gemeint? .....	62
5.1.2	Fallbeispiel .....	63
5.2	Vertrauen .....	70
5.2.1	Was ist gemeint? .....	70
5.2.2	Fallbeispiel .....	72
5.3	Empathie .....	78
5.3.1	Was ist gemeint? .....	78
5.3.2	Fallbeispiel .....	79
5.4	Risikobereitschaft versus Vorsicht .....	85
5.4.1	Was ist gemeint? .....	85
5.4.2	Fallbeispiel .....	86
5.5	Agieren auf Augenhöhe .....	94
5.5.1	Was ist gemeint? .....	94
5.5.2	Fallbeispiel .....	96
<b>6</b>	<b>Start-ups gründen: Vision oder Illusion?</b> .....	<b>103</b>
6.1	Traditionelle Firmengründung oder Start-up? .....	103
6.1.1	Was ist gemeint? .....	103
6.1.2	Fallbeispiel 1 .....	104
6.2	Das ungleiche Paar: Innovation und Kontinuität .....	106
6.2.1	Was ist gemeint? .....	106
6.2.2	Fallbeispiel 2 .....	108
<b>7</b>	<b>Trennungsszenarien: Bis der Konflikt uns scheidet</b> .....	<b>115</b>
7.1	Schon am Anfang ans Ende denken? .....	115
7.1.1	Was ist gemeint? .....	115
7.1.2	Fallbeispiel .....	117
7.2	Die Erfolgsformel: Keep it simple! .....	118
<b>8</b>	<b>Reflexion beim Apéro</b> .....	<b>121</b>
	<b>Epilog</b> .....	<b>125</b>
	<b>Literatur und Links</b> .....	<b>127</b>
	<b>Über den Autor</b> .....	<b>131</b>

## Dank

Der große Dank für die Entstehung dieses Buches gebührt meinem lieben Wanderfreund Dr. med. Marc Melchert. Ohne sein Mitwirken und seine ständigen Hinweise, ich soll jetzt endlich einmal beginnen, wären meine Gedanken nie gedruckt worden. Werner Hausheer, der ortskundige Mitwanderer unserer Freitagsrunden und selbst langjähriger Partner einer erfolgreichen Partnerschaft, regte unsere Auseinandersetzungen mit seinen Thesen und Erfahrungen wertvoll an. Die große Erfahrung und Unterstützung sowie Anregungen der Lektorin für dieses Buch, Barbara Buchter, haben das Buch lesbar und strukturiert gemacht. Ein persönlicher Dank gebührt meiner Frau Maria Teresa, welche fürsorglich den Nachschub der von mir vernachlässigten Trinkwassermengen während des Schreibens überwachte.

Ohne meine damaligen Geschäftspartner wie auch ohne die vielen und geschätzten Kunden in all den Berufsjahren hätte ich meine Auffassung für eine richtige Partnerauswahl nicht bilden können. Sie waren die Antriebsfeder, welche die Räder zum Laufen brachten. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.



---

## Vorwort

Als junger Mann bot sich mir die Möglichkeit zu einem Auslandsaufenthalt und ich startete mit viel Enthusiasmus, ausgestattet mit einem Handkoffer und großen Erwartungen – mein Sparvermögen hingegen war eher klein. Der letztere Umstand zwang mich, den ersten Meilenstein des Abenteurers zu meistern: eine Wohnung in dieser Großstadt zu finden, die mein Haushaltsbudget nicht zu arg beutelte. Mit der Idee, mich mit einem zweiten Mietinteressenten zusammenzuschließen, fand ich die genialste finanzielle Lösung dieses Problems. Nachdem ich die Wohnung an einer belebten Straße via Zettelaushang in einem Tante-Emma-Laden entdeckt hatte, musste ich also nur noch den geeigneten Mitmieter finden ...

Durch verschiedene Umwege und über eine Weiterempfehlung innerhalb der Sprachschule mit vorwiegend Schweizer Studenten hatte ich dann auch bald ein Treffen mit »so einem Typ«, der auch eine Bleibe suchte, und beim »Vorstellungsgespräch« und einem ersten Bier im Pub um die Ecke lernten wir uns kennen. Ich kannte sein Vorleben nicht, wusste nichts über seine charakterlichen Eigenschaften und hatte keine Ahnung, was für eine Person mir da gegenüber saß. Interessanterweise war er mir jedoch sofort sympathisch. Sein Humor und sein Schalk waren schon nach ein paar Sätzen erkennbar. Mit Handschlag nach mehreren Runden Bier wurde das gemeinsame Mietverhältnis für ein Zimmer von 10 m<sup>2</sup> samt Kochnische besiegelt! Die folgenden elf gemeinsamen Monate – nach denen ich wieder zurück in die Schweiz ging – waren eine Zeit ohne Zwistigkeiten, ohne kulinarische Auseinandersetzung (wir liebten beide die Ravioli aus der Dose!), aber mit viel Gelächter. Das war im Jahr 1968 ... Noch heute sind wir, inzwischen beide Großväter, die besten Freunde und denken immer noch gern an diese unbeschwertere gemeinsame Zeit zurück.

Ein solches wunderbar harmonisierendes Zweierteam wünscht man sich auch für eine geschäftliche Partnerschaft. Doch dass dies im Unternehmenskontext etwas diffiziler ist, machte mir die Realität der »ernsthaften« Geschäftswelt in den folgenden Jahren mehr als deutlich. Während man sich im Privatleben, wie das oben angeführte Beispiel zeigt, schnell auf der menschlichen Ebene finden kann, stellt man an einen potenziellen Geschäftspartner doch andere Anforderungen. Hier geht es bei der Beurteilung vorrangig um eine passende Ausbildung, um Abschlüsse und Diplome, berufliche Fähigkeiten oder ein bestehendes Stakeholder-Netzwerk. Ob die beiden Partner auch menschlich zusammenpassen, ob man bildlich gesprochen auf 10 m<sup>2</sup> längerfristig miteinander auskommt, wird bei der Suche nach einem Geschäftspartner eher nicht in Betracht gezogen. Warum auch? Man will ja nicht zusammenleben, sondern miteinander Erfolg haben.

Welche Folgen eine solche einseitige Betrachtungsweise beim Auswahlverfahren haben kann, habe ich als Treuhänder und Berater bei vielen meiner Kunden beobachten können. Oft gingen solche Zusammenschlüsse nach einiger Zeit wieder mit hohen finanziellen Verlusten auseinander, Verluste, die vermeidbar gewesen wären, hätte man anfangs differenzierter ausgewählt.

In meinem Beispiel der gemeinsamen Wohnung standen keine finanziellen oder zukünftigen Erfolgserwartungen im Vordergrund, ausschlaggebend waren auf beiden Seiten die spontane Sympathie und die Einschätzung auf der menschlichen Ebene, dass das Zusammenleben und ein gutes Miteinander auf Zeit funktionieren würden. Im Geschäftsleben sind hingegen mehrere Aspekte für eine erfolgreiche Partnerschaft von Bedeutung: Es braucht berufliche Fähigkeiten, gemeinsame Visionen *und* das gelingende menschliche Zusammenspiel.

Dieses Buch möchte alle Gründungswilligen, die für die Umsetzung der eigenen Geschäftsidee oder für die Erweiterung des eigenen Unternehmens einen Partner oder eine Partnerin suchen, ermutigen, genügend Zeit und Sorgfalt für diese Auswahl bei der Geschäftspartnerschaft aufzuwenden.

Nehmen Sie sich Zeit, nicht nur akademische Grade, inhaltliche berufliche Übereinstimmung und die unternehmerischen Visionen genau unter die Lupe zu nehmen, sondern sich auch von Mensch zu Mensch genau kennenzulernen, persönliche Vorlieben und Gewohnheiten zu eruieren und nicht zuletzt auf Ihr Bauchgefühl zu hören. Wenn vernünftig betrachtet alles passt, aber sich irgendwo Unbehagen regt, ein leises emotionales »Ja, aber« im Raum steht: Übergehen Sie dieses nicht – es könnte für Ihre unternehmerische Zukunft entscheidend sein!

Ich will damit hervorheben, dass man im Rahmen eines Auswahlverfahrens alle Aspekte – und zwar auf beiden Seiten – ernstnehmen und überprüfen sollte, auch Fragen der Ethik, der Moral, der Persönlichkeitsstruktur, der inneren Überzeugungen, des Umgangs mit anderen und mit sich selbst. Nutzen Sie dafür Punkt für Punkt ein simples Instrument, das ich die »Antwortampel« nenne: grün (es passt) – gelb (es gibt noch offene Fragen) – rot (nein, das geht ja niemals). Wenn nicht nur am Gründungstag, sondern auch noch beim 20-jährigen Firmenjubiläum die Ampel auf Grün steht, dann haben sich die richtigen Partner gefunden! Leuchtet da dann eher ein Orange oder sogar ein Rot, dann ist vielleicht schon in der Gründungsphase etwas schiefgelaufen.

Und ein Wort zum Gendern: Im Buch wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, verwende ich bei Personen- und Funktionsbezeichnungen im Text nach Möglichkeit eine neutrale Form. Wo die Lesbarkeit durch Mehrfachnennungen stark eingeschränkt würde, habe ich abwechselnd mal die männliche und mal die weibliche Schreibweise verwendet. Gemeint sind immer alle Menschen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende und auch vergnügliche Lektüre dieses Buches, bei der Sie den einen oder anderen hilfreichen Tipp für Ihre geschäftliche Partnerschaft finden können.

*Herrliberg im April 2023*  
*Kurt Schöb*