

Malte Brettel | Florian Heinemann | Thies Sander |
Marc Spieker | Marc Strigel | Kathrin Weiß

Erfolgreiche Unternehmerteams

Malte Brettel | Florian Heinemann | Thies Sander |
Marc Spieker | Marc Strigel | Kathrin Weiß

Erfolgreiche Unternehmerteams

Teamstruktur – Zusammenarbeit –
Praxisbeispiele



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

Professor Dr. Malte Brettel – Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und
Naturwissenschaftler an der RWTH Aachen

Dr. Florian Heinemann – wissenschaftlicher Assistent bei Prof. Brettel

Thies Sander – Geschäftsführer, TopTarif Internet GmbH, Berlin

Dr. Marc Spieker – Leiter Corporate Planning / Controlling UK, Nordic, US & Trading, E.ON AG

Marc Strigel – Director Marketplaces, PayPal Deutschland GmbH

Kathrin Weiß – Projektleiterin McKinsey&Company, Berlin

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr | Walburga Himmel

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im
Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher
von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

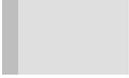
ISBN 978-3-8349-0302-0

Vorwort

Wenn man fragt, ob jemand in einer Fußballmannschaft gleichzeitig Stürmer und Torwart spielen wolle, würden die meisten das ablehnen. Fragt man, ob jemand zwei Autos gleichzeitig von München nach Hamburg fahren kann, dann muss das jeder von uns zwangsläufig verneinen. So veranlassen die Grenzen der physischen Leistungsfähigkeit, aber vielleicht auch schon unterschiedliche Fähigkeiten der Einzelnen, Menschen dazu, sich mit anderen zu einem Team zusammenzuschließen. Das vorliegende Buch ist ein Plädoyer für die Teambildung bei einer Unternehmensgründung.

Wir haben als Autorenteam fast dreißig Unternehmerteams untersucht und über Jahre begleitet. Unsere wichtigste Erkenntnis lautet: Keines der Teams wäre so weit gekommen, wenn es nicht ein Team gewesen wäre. Die zweitwichtigste Erkenntnis lautet: Manche Teams sind u.a. daran gescheitert, dass sie als Team nicht funktioniert haben. Andere waren erfolgreicher, weil sie es verstanden haben, die eigenen Stärken im Team besser zum Ausdruck kommen und die Schwächen weniger in Erscheinung treten zu lassen.

Landläufig wird in diesem Zusammenhang beispielsweise Ingenieuren, die eine Gründungsidee haben, gesagt, sie sollen sich mit einem Kaufmann zusammentun, um ein erfolgreiches Team zu bilden. Das kann zwar durchaus hilfreich sein, ist aber leider nur ein Teil der Wahrheit: Wichtiger als die Fähigkeiten scheinen oft die Persönlichkeiten bzw. die dadurch bedingten Verhaltensweisen der Teammitglieder zu sein. Letztere können Teams erfolgreich machen, aber sie genauso gut sprengen. Hier beginnt das große Problem für Unternehmensgründer: Wie findet man geeignete Partner, die nicht nur die richtigen Fähigkeiten mitbringen, sondern auch geeignete Persönlichkeitsprofile? Und wie arbeitet man mit ihnen dann am besten zusammen, damit das Team bei kleinen Konflikten nicht gleich auseinander zu fallen droht? An dieser Stelle setzt das vorliegende Buch an und möchte Antworten auf die aufgeworfenen Fragen geben. Es besteht aus einem eher theoretischen und zwei praktischen Teilen. Nach einer Einführung werden im zweiten Kapitel Hilfestellungen zum Grundverständnis von Unternehmerteams gegeben: Wie können Unternehmerteams zusammengesetzt sein und wie kann man sich dieser Frage auch von der Seite der Persönlichkeit her nähern? Wie arbeiten Unternehmerteams zusammen und was sind potenzielle Ergebnisse ihres gemeinsamen Handelns? Im dritten Kapitel werden verschiedene Situationen geschildert, die veranschaulichen, was erfolgreiches Zusammenarbeiten ausmacht und welche Probleme es bei der gemeinsamen Arbeit, aber auch für jedes einzelne Teammitglied zu überwinden gilt, damit das Team nicht zu leicht auseinanderfällt. Für den eiligen Leser werden die wesentlichen Aussagen im vierten Kapitel noch einmal zusammengefasst.



Vorwort

Das Autorenteam hat über die Jahre viel Freude an der Gewinnung der Erkenntnisse gehabt: Es war ungeheuer spannend mitzuverfolgen, wie Unternehmerteams zusammengesetzt sind und wie sie damit umgehen. Wir hoffen, dass sich diese Spannung auch auf den Leser überträgt. Wir wünschen Ihnen, so Sie diese Zeilen hier lesen, jedenfalls viel Freude mit dem vorliegenden Buch.

Malte Brettel, Florian Heinemann,
Thies Sander, Marc Spieker und Marc Strigel, Kathrin Weiß

Inhaltsübersicht

VORWORT	V
INHALTSÜBERSICHT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XIII
TABELLENVERZEICHNIS.....	XVII
1 EINLEITUNG	1
2 UNTERNEHMERTEAMS GRUNDSÄTZLICH VERSTEHEN.....	5
3 UNTERNEHMERTEAMS IN DER PRAXIS	85
4 BILDUNG EINES ERFOLGREICHEN UNTERNEHMERTEAMS	137
5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	157
LITERATURVERZEICHNIS.....	159

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	V
INHALTSÜBERSICHT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XIII
TABELLENVERZEICHNIS.....	XVII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Warum die Untersuchung von Unternehmerteams – was ist neu?	1
1.2 Zum Aufbau des vorliegenden Buches - eine kleine Lesehilfe	3
2 UNTERNEHMERTEAMS GRUNDSÄTZLICH VERSTEHEN.....	5
2.1 Einordnung von Unternehmerteams in ihren allgemeinen Zusammenhang.....	5
2.2 Aufbau eines allgemeinen Modells zur Betrachtung von Unternehmerteams	8
2.2.1 Der Unternehmer als Ausgangspunkt von Unternehmerteams	8
2.2.2 Generelle Aussagen zu Teams	13
2.2.3 Zusammenfassung: Ein einfaches Input-Prozess-Output-Modell als Grundlage der weiteren Betrachtung von Unternehmerteams	26
2.3 Input: Die Zusammensetzung von Unternehmerteams	28
2.3.1 Teammitglieder als Ausgangspunkt	28
2.3.2 Analyse von Teammitgliedern im Hinblick auf Persönlichkeit und Verhalten	32

2.3.3	Zusammenfassung: Die adäquate Erfassung der Teammitglieder als Input	46
2.4	Prozess: Entscheidungen und gemeinsames Handeln von Unternehmerteams.....	47
2.4.1	Der allgemeine Entscheidungsbegriff	47
2.4.2	Einschränkung der Entscheidungen von Unternehmerteams	48
2.4.3	Phasen im Entscheidungsprozess eines Unternehmerteams	50
2.4.4	Stellschrauben bei der Zusammenarbeit im Entscheidungsprozess eines Unternehmerteams	51
2.4.5	Rahmenbedingungen eines Entscheidungsprozesses im Unternehmerteam	61
2.4.6	Zusammenfassung: Rahmenbedingungen und Stellschrauben als wesentliche Prozessmerkmale	67
2.5	Output: Effektivität von Unternehmerteams	68
2.5.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Teameffektivität	68
2.5.2	Unternehmererfolg als wichtigstes Erfolgsmaß von Unternehmerteams	69
2.5.3	Entscheidungsqualität als weiteres Erfolgsmaß von Unternehmerteams	72
2.5.4	Zusammenfassung: Unternehmererfolg und Entscheidungsqualität als Output von Unternehmerteams.....	73
2.6	Die Veränderung von Entscheidungssituationen der Unternehmerteams	74
2.7	Kleiner Exkurs über das Vorgehen bei der Gewinnung der Erkenntnisse.....	82
3	UNTERNEHMERTEAMS IN DER PRAXIS	85
3.1	Überblick über die betrachteten Unternehmerteams	85
3.2	Grundsätzliche Hinweise auf die erfolgreiche Zusammensetzung von Unternehmerteams.....	92
3.2.1	Hinweise auf die fachliche Zusammensetzung eines Unternehmerteams	92
3.2.2	Hinweise auf die persönliche Zusammensetzung eines Unternehmerteams	94

3.3	Erfolgreiches Entscheiden von Unternehmerteams	95
3.3.1	Einführung	95
3.3.2	Kommunikation in Unternehmerteams	96
3.3.3	Unternehmerteams bei der Nutzung Externer und externer Informationen	101
3.3.4	Unternehmerteams bei der Nutzung von Intuition.....	105
3.3.5	Konflikte in Unternehmerteams	109
3.3.6	Spezialisierung und Formalisierung bei Unternehmerteams	113
3.3.7	Antizipation des Vollzugs bei Entscheidungen durch Unternehmerteams	118
3.3.8	Lernen aus Entscheidungen von Unternehmerteams	120
3.3.9	Interessenklarheit in Unternehmerteams	123
3.3.10	Vertrauen innerhalb von Unternehmerteams.....	127
3.3.11	Selbstreflexion durch Unternehmerteams	131
3.3.12	Weitere Beobachtungen bei Unternehmerteams in der Praxis.....	133
3.4	Zusammenfassung	135
4	BILDUNG EINES ERFOLGREICHEN UNTERNEHMERTEAMS	137
4.1	Hinweise für Gründungswillige	137
4.2	Hinweise für bestehende Unternehmerteams	146
4.3	Hinweise für Kapitalgeber	150
4.4	Fazit	154
5	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	157
	LITERATURVERZEICHNIS.....	159

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zum Aufbau des Buchs - eine kleine Lesehilfe	4
Abbildung 2:	Eigenschaften junger Unternehmen und ihre Auswirkungen.....	7
Abbildung 3:	Normatives Modell der Gruppeneffektivität nach Hackman	20
Abbildung 4:	„General Model of Group Behavior“ nach Gladstein	22
Abbildung 5:	Das Input-Prozess-Output Modell nach Tannenbaum, Beard und Salas	24
Abbildung 6:	Das Input-Output-Modell nach Sundstrom, DeMeuse und Futrell	25
Abbildung 7:	Grundmodell der vorliegenden Untersuchung für die Zusammenarbeit im Team.....	27
Abbildung 8:	Grundsätzliche Dimensionen der Beschreibung von Unternehmern.....	29
Abbildung 9:	Klassifizierung von Psychologischen Tests	34
Abbildung 10:	Die Erfassung des Unternehmerteams als Inputmerkmal.....	46
Abbildung 11:	Phasenmodell des Entscheidungsprozesses (in Anlehnung an Heinen, 1980)	50
Abbildung 12:	Abstraktes Modell zwischenmenschlicher Kommunikation nach Spieker	53
Abbildung 13:	Stellschrauben der Interaktion in einem Entscheidungsprozess.	60
Abbildung 14:	Rahmen eines Entscheidungsprozesses eines Unternehmerteams.....	67
Abbildung 15:	Unternehmenserfolg und Entscheidungsqualität als Output der Teamarbeit von Unternehmerteams	73
Abbildung 16:	Metamorphosemodell von Lievegoed (1974)	76
Abbildung 17:	Krisenmodell von Albach (1976)	77
Abbildung 18:	Strukturänderungsmodell von Churchill und Lewis (1983) im Original.....	78
Abbildung 19:	Verhaltensänderungsmodell von Swayze und Tucker (1973)	79

Abbildung 20:	Ordnungsraster zur Beschreibung der Unternehmensentwicklung.....	80
Abbildung 21:	Denkrahmen zur Beschreibung von Entscheidungen durch Unternehmerteams im Laufe der Unternehmensentwicklung ...	81
Abbildung 22:	Vorgehen zur Gewinnung der Erkenntnisse	83
Abbildung 23:	Entwicklung der betrachteten Unternehmen	87
Abbildung 24:	Größe der betrachteten Unternehmerteams in 2000	88
Abbildung 25:	Rahmenbedingungen der Arbeit der Unternehmerteams in der Gesamtbetrachtung	90
Abbildung 26:	Strukturierungsgrad der Kommunikation unternehmerischer Entscheidungen an Mitarbeiter	96
Abbildung 27:	Anwendung und Wirkung von Kommunikationsprozessen	100
Abbildung 28:	Einfluss von Heterogenität auf Kommunikationsprozesse	100
Abbildung 29:	Anwendung und Wirkung von Nutzung externer Informationen/Externer	101
Abbildung 30:	Einfluss von Heterogenität auf das Informationsverhalten	104
Abbildung 31:	Nutzung unternehmerischen Gespürs bei täglichen Handlungen.....	106
Abbildung 32:	Anwendung und Wirkung von Intuition.....	106
Abbildung 33:	Einfluss von Heterogenität auf Nutzung von Intuition	108
Abbildung 34:	Häufigkeit und Auswirkung von Konflikten	110
Abbildung 35:	Einfluss von Heterogenität auf Konflikte	112
Abbildung 36:	Anwendung und Wirkung von Spezialisierung und Formalisierung	114
Abbildung 37:	Einfluss von Heterogenität auf Spezialisierung und Formalisierung	117
Abbildung 38:	Anwendung und Wirkung von Antizipation des Vollzugs	118
Abbildung 39:	Einfluss von Heterogenität auf die Antizipation des Vollzugs...	119
Abbildung 40:	Wirkung von Lernen	121
Abbildung 41:	Einfluss von Heterogenität auf Lernen	123
Abbildung 42:	Anwendung und Wirkung von Interessenklarheit	125
Abbildung 43:	Einfluss von Heterogenität auf Interessenklarheit	126
Abbildung 44:	Wirkung von Vertrauen	128

Abbildung 45:	Einfluss von Heterogenität auf den Aufbau von Vertrauen.....	130
Abbildung 46:	Wirkung von Selbstreflexion	131
Abbildung 47:	Einfluss von Heterogenität auf Selbstreflexion	132
Abbildung 48:	Phasenorientierte Ergebnisse hinsichtlich Demographie	133
Abbildung 49:	Teamgröße im Laufe der Unternehmensentwicklung	134
Abbildung 50:	Schritte zur Prüfung der Notwendigkeit zur Teambildung.....	139
Abbildung 51:	Schritte zur Prüfung der notwendigen fachlichen Heterogenität im Unternehmerteam	141
Abbildung 52:	Hinweise für eine notwendige persönliche Heterogenität im Unternehmerteam	143
Abbildung 53:	Teamrollen nach Belbin, Kategorien.....	151
Abbildung 54:	Neue Aufgaben für Kapitalgeber im Hinblick auf die persönlichen Aspekte eines Unternehmerteams.....	154
Abbildung 55:	Fit-Matrix zur Aufgabenerfüllung	156

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Teamgründungen als häufige Gründungsform	11
Tabelle 2:	Empirische Befunde zum Zusammenhang von Teamgründungen und Unternehmenserfolg in Deutschland.....	12
Tabelle 3:	Acht Teamrollen nach Belbin.....	41
Tabelle 4:	Stärken und Schwächen der acht Teamrollen nach Belbin	42
Tabelle 5:	Erfolgsmaße junger Unternehmen — in Anlehnung an Müller-Böling und Klandt (1993).....	72
Tabelle 6:	Modelle der Unternehmensentwicklung nach Nathusius (1979)	75
Tabelle 7:	Übersicht über die 27 Unternehmen im Jahr 2000	86
Tabelle 8:	Stärken und Schwächen der acht Teamrollen nach Belbin	89

1 Einleitung

1.1 Warum die Untersuchung von Unternehmerteams – was ist neu?

Seit Anfang der achtziger Jahre ist das Interesse an innovativen Unternehmensgründungen in Deutschland stark gewachsen. Den Höhepunkt erreichte sicherlich in den Jahren 1999/2000, als extrem angestiegene Bewertungen junger Unternehmen große Erwartungen nicht nur bei Investoren, sondern auch in Wirtschaft, Politik und Forschung weckten. Auch wenn der „Hype“ dieser Jahre nicht anhalten konnte, so hat er doch einiges bewirkt: Die Frage der Unternehmensgründung ist inzwischen in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft fest verankert und die damit einhergehenden Prozesse etablieren sich zunehmend. Gesellschaftliche Initiativen, staatliche Förderprogramme und Gründungslehrstühle geben ein beredtes Zeugnis von dieser Entwicklung.

Dabei ist die Aufgabe, ein neues Unternehmen aufzubauen, nicht einfacher geworden. Unternehmensgründer müssen derart viele unterschiedliche Aspekte beachten und verarbeiten, dass sich oftmals die Frage stellt, ob eine Einzelperson dazu überhaupt noch fähig sein kann. Die inzwischen etablierten Informationstechnologien und die damit verbundene riesige Fülle an verfügbaren Informationen verstärken die Relevanz dieser Frage nur noch. Eine Lösung scheint die Gründung im Unternehmerteam zu sein, insbesondere in innovativen Bereichen, in denen besonders viele Informationen zu verarbeiten und adäquate Reaktionen erforderlich sind.

Interessanterweise hat sich die Gründungsforschung in der Vergangenheit relativ umfangreich mit dem einzelnen Unternehmer und den unterschiedlichen Unternehmerbildern befasst. Unternehmerteams hingegen waren wesentlich seltener das Betrachtungs- und Forschungsobjekt. Dabei sind in der Praxis, vor allem bei innovativen Unternehmensgründungen, häufig Teamgründungen zu beobachten – in einzelnen Branchen sogar weit häufiger als Einzelgründungen.

Ein Grund für die vergleichsweise geringe Forschungsaktivität und den entsprechenden Kenntnisstand liegt sicher auch in der Schwierigkeit, das Betrachtungsobjekt Team in all seinen Facetten ausreichend zu erfassen und prägnant zu beschreiben. So beschränken sich viele Beschreibungen von Unternehmerteams auf fachliche Heterogenität und die Forderung „jedem Ingenieur einen Kaufmann an die Seite zu stellen“. Dies bildet jedoch leider nur einen verschwindend kleinen Teil der Realität und damit der Wahrheit ab. Der Aspekt der unterschiedlichen Persönlichkeiten, die in Unternehmerteams aufeinander treffen und beim Entscheidungsprozess und der täglichen

Zusammensetzung interagieren, erweist sich häufig als viel wichtiger als der jeweilige fachliche Hintergrund. Die Persönlichkeiten zu erfassen, ist jedoch wesentlich schwieriger. Ihre Interaktionen zu beschreiben und die Veränderung der Zusammenarbeit über die Entwicklung des jungen Unternehmens oder der jungen Einheit zu schildern, stellt eine zusätzliche Herausforderung dar, die das Bild der Wahrheit zwar vollständiger, ihre Erforschung aber auch noch komplexer macht.

An dieser Stelle setzt das vorliegende Buch an. Es beschreibt Unternehmerteams, ihre fachliche wie persönliche Zusammensetzung, das Verhalten der Teams bzw. der einzelnen Teammitglieder bei Entscheidungen und ihrer Umsetzung sowie die Auswirkung dessen auf den Unternehmenserfolg. Die Hinweise auf möglichst optimale Zusammensetzungen von Unternehmerteams und die denkbaren Wege, um die Zusammenarbeit möglichst einträglich zu gestalten, gehen über bisherige in der Literatur zu findenden Ratschläge weit hinaus. Zudem wird diskutiert, welche Auswirkungen die Entwicklung bzw. das Wachstum eines Unternehmens für das Unternehmerteam haben können und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um auch dauerhaft erfolgreich zu sein.

Um dem solchermaßen formulierten Anspruch genügen zu können, greift das Buch auf umfangreiche Arbeiten zurück. Das zugrunde liegende Projekt begann im Jahr 1999 mit der erstmaligen Untersuchung von Unternehmerteams und erstreckt sich mit der langfristigen Beobachtung dieser Teams fast bis zum heutigen Tag. Die verschiedenen vorgenommenen Analysen werden im Laufe des Buches beschrieben und zu Erkenntnissen zusammengefasst.

Sicherlich kann auch das vorliegende Buch nur einen Ausschnitt abbilden. Dieser liegt darin, das Feld „Unternehmerteams“ breit und in vielen Facetten anzugehen, jedoch ohne statistisch abgesicherte Aussagen auf Basis einer großen Grundgesamtheit. Die dabei genutzte Methode ist die der Fallstudienuntersuchung. Zu Beginn wurden 32 Fälle untersucht, 27 davon konnten auch langfristig weiter analysiert werden. Dieses Vorgehen erlaubt, viele Aspekte ein- und zuordnen und damit auch ein komplexes Thema wie das der Unternehmerteams adäquat erfassen und in verschiedenen Aspekten beleuchten zu können. Allerdings müssen diese Aspekte auch wieder zusammengefasst werden. Ökonomen wird in diesem Zusammenhang oft unterstellt, dass sie in Schubladen denken, gerade bei einem solchen Thema wie dem vorliegenden. Allerdings kann beispielsweise auch die Beschreibung von Marktteilnehmern, Konsumenten und Produzenten nie die Realität vollständig abbilden, sondern immer nur vereinfachen. Das vorliegende Buch vereinfacht genau in diesem Sinne. Es spricht von Ingenieuren oder Kaufleuten, von Machern und Beobachtern, wohl wissend, dass es *den* Ingenieur oder *den* Kaufmann nicht gibt. Wir bitten den Leser, im Hinterkopf zu behalten, dass die Realität sehr komplex ist. Die vereinfachte Darstellung soll letztlich dazu beitragen, dem Leser die Realität zu vereinfachen: Er kann auf diesem Weg neue Facetten des Unternehmerteams entdecken und trotz anfänglicher Komplexität langfristig die Zusammenarbeit durch besseres Verständnis verbessern.

Dabei richtet sich das Buch sowohl an Theoretiker wie auch an Praktiker. Um beide Gruppen zielgerecht zu bedienen, besteht es aus unterschiedlichen und andersartig gestalteten Kapiteln. Die Unterschiede werden in Form einer kleinen Lesehilfe nachfolgend geschildert.

1.2 Zum Aufbau des vorliegenden Buches - eine kleine Lesehilfe

Das vorliegende Buch besteht außer dem einleitenden ersten Kapitel aus drei Kapiteln mit unterschiedlichem Charakter.

Im zweiten Kapitel werden grundlegende Erkenntnisse zu Unternehmerteams vorgestellt und diskutiert. Gleichzeitig wird schrittweise das dem Buch zu Grunde liegende Forschungs- und Betrachtungsmodell aufgebaut. Dadurch erhält es einen theoretischen Charakter und eignet sich sowohl für Theoretiker als auch für interessierte Praktiker. (Reinen Praktikern, die schnell Erkenntnisse über die optimale Zusammensetzung von Unternehmerteams erlangen wollen, sei Kapitel vier empfohlen.)

Im dritten Kapitel werden die praktischen Erkenntnisse zu Unternehmerteams zusammengetragen, auf Basis des im zweiten Kapitel entwickelten Modells. Es richtet sich jedoch vor allem an Praktiker, die ausführliche Hinweise darauf erhalten, wie sich unterschiedliche Fähigkeiten und Persönlichkeiten in Unternehmerteams kombiniert auf die unternehmerische Entscheidung und den Erfolg junger Unternehmen auswirken können. Die Hinweise sind aus der jahrelangen Beobachtung und Analyse erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmerteams wissenschaftlich abgeleitet und übersichtlich dargestellt.

Für den eiligen Leser werden im vierten Kapitel die wesentlichen Ergebnisse komprimiert zusammengetragen und weitergehend interpretiert.

Abbildung 1: Zum Aufbau des Buchs – eine kleine Lesehilfe



2 Unternehmerteams grundsätzlich verstehen

2.1 Einordnung von Unternehmerteams in ihren allgemeinen Zusammenhang

Ist von Unternehmerteams die Rede, liegen die Begriffe des Unternehmers und der Unternehmensgründung nicht fern. Grundsätzlich können Unternehmerteams sowohl in jungen als auch in bereits lange existierenden Unternehmen angesiedelt sein. Die Erkenntnisse, die diesem Buch zu Grunde liegen, wurden jedoch ausschließlich in jungen Einheiten erlangt. Dabei handelt es sich sowohl um Neugründungen eigenständiger Unternehmen als auch um (neue) Abspaltungen etablierter Unternehmen handeln. Die Gründungseinheiten verfügen alle über ein besonderes Format, bei dem es sich nicht einfach um eine Kopie eines großen Unternehmens auf eine kleine Größe handelt. Junge und kleine Unternehmen bringen besondere Herausforderungen mit sich, die in der Regel als Nachteile angeführt werden. In der Literatur hat sich dafür der Begriff der „Liabilities“ durchgesetzt. Diese „Liabilities“ sind für Unternehmerteams die Ausgangslage des Handelns und sollen deshalb als allgemeiner Zusammenhang der nachfolgenden Betrachtung näher beleuchtet werden.

Junge Einheiten sind jung (*liability of newness*), das erscheint zunächst banal. Doch sind mit der Feststellung des Alters Konsequenzen verbunden, die nicht auf der Hand liegen. So wurde festgestellt, dass das Sterberisiko von Unternehmen mit zunehmendem Alter zurückgeht. Das wird auf bestimmte Besonderheiten zurückgeführt, die es in etablierten Einheiten nicht gibt: So suchen die Mitglieder junger Unternehmen erst ihre Rollen und versuchen, sie zu erlernen. Das ist ein zeitaufwendiger Prozess, der letztlich auch produktive Zeit kostet. Zudem genießen junge Einheiten zunächst kaum Reputation und Ansehen. Sie müssen sich dies entweder erst erarbeiten oder hängen von den wenigen Geschäftspartnern ab, die bereits Vertrauen gefasst haben. Diese Abhängigkeit kann sich als gefährlich erweisen, wenn die Partner abspringen. Das betrifft sowohl die Kunden- als auch die Lieferantenseite und illustriert das erhöhte Sterberisiko in anschaulicher Weise. Auch in Unternehmerteams suchen die Teammitglieder in jungen Unternehmen oft noch nach ihrer Rolle. Das kostet besagte produktive Zeit und kann sich in Form von fehlendem Management besonders kritisch auswirken.

Allerdings haben das geringe Alter und die damit verbundene mangelnde Reputation auch Vorteile: Junge Unternehmen können sich *viel* freier in Märkten bewegen und

ihre Position zu finden versuchen. Sie verfügen zudem über eine viel höhere Anpassungsfähigkeit, da ihnen keine erlernten Rollen im Weg stehen. Dies wirkt sich insbesondere in innovativen und neuen Märkten vorteilhaft aus, wenn keiner der Wettbewerber genau weiß, welche Bedürfnisse potentielle Kunden haben und wie eine optimale Positionierung dementsprechend aussehen kann.

Junge Unternehmen beginnen klein bzw. entwickeln erst langsam eine gewisse Größe (*liability of size*). Auch damit scheint – empirischen Untersuchungen zufolge – eine höhere Sterberate verbunden. Das kann auf unterschiedliche Aspekte zurückgeführt werden. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass kleine Unternehmen überproportional viel bürokratischen Aufwand meistern müssen. Zudem können kleine (wie auch junge) Unternehmen nur wenige Erfolge vorweisen – wenn sich diese überhaupt schon eingestellt haben. Sie stehen deshalb vor dem Problem, geeignete Ressourcen anzuziehen. Das betrifft sowohl die Finanzierung als auch beispielsweise die Rekrutierung von Personal: Qualifizierte Arbeitnehmer flüchten sich oft lieber in den sicheren Hafen eines etablierten Unternehmens, als mit einer kleinen, weit risikobehafteteren Einheit ihr Glück zu versuchen. Allerdings sind auch mit dem Größenaspekt Vorteile verbunden: In kleinen Unternehmen erfolgt die Informationsverbreitung weit besser als in großen Einheiten. So kann es auch wesentlich besser gelingen, Mitarbeiter zu motivieren und für das Unternehmensziel auszurichten. All das sind bei kleinen Unternehmen die Aufgaben für das Unternehmerteam, entsprechend groß ist die zeitliche Belastung.

Junge Einheiten sind geprägt von wenigen handelnden Personen, zu Anfang meist dem Unternehmer bzw. dem Unternehmerteam (*liability of owner*). Damit hängt der Erfolg dieser Einheit stark von den Fähigkeiten dieses Unternehmers ab, bzw. leidet darunter, was der Unternehmer oder das Unternehmerteam nicht zu tun vermögen. Beispielsweise kann sich fehlende Erfahrung Einzelner wesentlich schneller negativ auswirken als in etablierten Einheiten. Dort sitzen einerseits mehr Köpfe mit relevanter Erfahrung, andererseits konnten die Personen sich während der Zeit der Unternehmensentwicklung um Erkenntnisse und Fähigkeiten bereichern. Neben dem Erfahrungsaspekt kann sich in jungen Einheiten die kaum eingeschränkte Macht der einzelnen Personen negativ auswirken: In etablierten Einheiten lernen spätere Unternehmer während der Zeit ihres Aufstiegs auch persönliche Stärken und Schwächen kennen. Dabei werden ihnen zumeist ihre potenziellen Fehler aufgezeigt. In jungen Unternehmen fehlt den Unternehmern diese Erkenntnis. Sie kennen ihre Fehler nicht und können so auch nicht lernen, sie abzustellen. Dabei zeigt sich durchaus, dass in Unternehmerteams einzelne Handlungen kritisch hinterfragt werden. Die Chance zu lernen ist in einem Team also höher. Das erfordert jedoch die entsprechenden Fähigkeiten und die Bereitschaft der Teammitglieder, die entscheidend von der Zusammensetzung des Unternehmerteams abhängen.

Wachsen junge Unternehmen (*liability of growth*), dann stellt dies ebenfalls eine besondere Herausforderung dar: Eine Organisation muss aufgebaut, entstehende Wachs-

tumskrisen überwunden und Strukturen etabliert werden. Oft wissen die relativ unerfahrenen Gründer nicht, welche Strukturen adäquat sind. Zudem erfolgen die Strukturbildung und die Krisenbewältigung oft in Phasen, in denen wenig Zeit und Möglichkeit dazu bleibt, weil das operative Geschäft, das das Wachstum hervorruft, dominiert. Natürlich lassen sich solche Wachstumsphasen in einem Team leichter bewältigen, allein aus Kapazitätsgründen. Allerdings sollte das Unternehmerteam zu diesem Zeitpunkt etabliert sein. Das erfordert eine entsprechende Teambildung, lange bevor die Wachstumsphase eintritt.

Abbildung 2: *Eigenschaften junger Unternehmen und ihre Auswirkungen*¹

Eigenschaften junger Unternehmen	Auswirkungen
Geringes Unternehmensalter	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Standardprozesse • Kaum Beziehungen • Geringes marktseitiges Vertrauen
Geringe Größe	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe finanzielle und personelle Ressourcen • Geringe organisatorische Ausgestaltung • Geringe funktionale Ausdifferenzierung
Unternehmer geprägt	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von der Person und den Fähigkeiten des Gründers
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom Aufbau einer tragfähigen Organisation • Kurzfristiger Erfolgsdruck • Zeitdruck
Ungewissheit	<ul style="list-style-type: none"> • Planung basierend auf eigenen Annahmen • Anpassungsfähigkeit an den Markt gefordert

Als weitere Besonderheit junger Unternehmen ist anzuführen, dass sie sich oft in Märkten finden, die unsicher sind (liability of uncertainty). Über die verschiedenen Dimensionen des Handelns und Wirtschaftens existieren kaum gesicherte Erkenntnisse, so dass die unternehmerischen Entscheidungen auf der Basis dieses mangelnden Wissens zu fällen sind. Dementsprechend ungewiss ist der potenzielle Erfolg der Unternehmen. Hinzu kommt, dass sich junge Unternehmen oft in Märkte hineinbewegen, in denen andere Unternehmen bereits Lösungen anbieten – das müssen nicht unbedingt die gleichen Produkte sein, meist handelt es sich aber zumindest um eine in irgendeiner Weise vergleichbare Lösung. Wie etablierte Unternehmen auf den neuen Markteinsteiger reagieren, ist schwer vorauszusagen.

¹ Abbildung nach Kessell, 2005.

2.2 Aufbau eines allgemeinen Modells zur Betrachtung von Unternehmerteams

Beschäftigt man sich mit Unternehmerteams, so kommt man nicht umhin, auch einen Blick in die bisher erschienene Literatur zu Teams, Teamarbeit und Unternehmerteams zu werfen. Die kommenden Abschnitte zeichnen sich deshalb durch Zitate und Literaturhinweise aus mit dem Ziel, ein geeignetes Modell zu finden, das die Beschreibung von Unternehmerteams mit ihren wesentlichen Facetten erlaubt.

2.2.1 Der Unternehmer als Ausgangspunkt von Unternehmerteams

Wendet man sich zunächst der Basisliteratur über junge Unternehmen zu, lassen sich dort relativ eindeutige Tendenzen bzgl. des Unternehmers und seiner Bedeutung als Erfolgsfaktor erkennen. In einer Studie aus dem Jahr 1986 ermitteln Albach und May-Strobl unter 200 Unternehmen zwei wesentliche Faktoren für deren Gesamterfolg: die Person des Gründers und die Produktstrategie. Im folgenden Jahr identifiziert Hunsdiek bei einer Stichprobengröße von dreizehn Unternehmen drei Determinanten, die in Verbindung mit der Gründungsstrategie zum Erfolg führen: die Gründungseinheit (inkl. Charakteristika der Gründer), die Gründungsidee und den Markt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Picot, Laub und Schneider (1990). Zu den beiden schon von Albach und May-Strobl ermittelten Erfolgsfaktoren kristallisieren sich in dieser Untersuchung (n=52) zwei weitere Determinanten des Unternehmenserfolgs heraus: das Fähigkeitsprofil des Gründers und die Partnerschafts- und Marketing-Strategien der Unternehmen. Eine Metastudie über empirische Studien zu Erfolgsfaktoren, durchgeführt von Müller-Böling und Klandt (1993), kommt ebenfalls zu dem Schluss, dass die Person des Gründers, neben konstituierenden Merkmalen der Unternehmung selbst und ihres Umfelds, ein Erfolgsfaktor junger Unternehmen ist. Diese Meta-Studie bezieht 61 deutschsprachige Studien zum Thema Erfolgsfaktoren neu gegründeter Unternehmen ein. Das bedeutet für diesen ersten Schritt, dass der Unternehmer bzw. Gründer ein wesentlicher Treiber für den Erfolg von jungen Unternehmen ist.

Aufbauend auf der Metastudie von Müller-Böling und Klandt gliedert Klandt (1999) diesen Erfolgsfaktor „Gründerperson“ weiter auf und identifiziert drei Untergruppen als separate Forschungsschwerpunkte: die Person bzw. Persönlichkeitseigenschaften, das Verhalten des Gründers und sein mikro-soziales Umfeld. Diese drei Bereiche zeigen bei näherer Betrachtung ganz unterschiedliche Aspekte auf.

Eigenschaften der Gründerpersönlichkeit: Die Eigenschaften der Persönlichkeit von Gründern werden vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur im Rahmen des „traits-

approach“ behandelt. Wesentliche Vertreter wie Brockhaus (1982), Begley und Boyd (1986) oder auch Cooper und Gimeno-Gascon (1992) untersuchen – meist im Vergleich zu Managern in etablierten Organisationen – gewisse Charakterzüge und Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer. Diese decken sich weitgehend mit den Persönlichkeitsmerkmalen nach Klandt.

Cooper und Gimeno-Gascon weisen darauf hin, dass auf der Basis von verschiedenen Studien 31 Persönlichkeitsmerkmale als erfolgsrelevant angesehen werden können. Drei dieser Persönlichkeitsmerkmale finden sich übereinstimmend in mehreren Studien: Risikobereitschaft, Leistungsmotivation und die so genannte internale Kontrollüberzeugung, also die Überzeugung, das eigene Schicksal selbst beeinflussen zu können. Timmons et al. (1977) zeigen, dass Unternehmer am ehesten eine mittlere Risikoneigung besitzen, und widersprechen damit im Einklang mit anderen Studien der landläufigen Meinung, dass Unternehmer äußerst risikobereit sind. Leistungsmotivation als ständiges Bedürfnis, Ziele und Aufgaben durch hervorragende Leistungen zu erreichen, hat nach McClelland (1986) einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Auch wenn die Forschungsergebnisse hinsichtlich des Einflusses der Kontrollüberzeugung widersprüchlich sind, „gibt es mehr Untersuchungen, die einen Zusammenhang mit dem Erfolg junger Unternehmen feststellen“ (Rauch und Frese, 1998). Die Untersuchungen zur Erfolgsrelevanz von Persönlichkeitsmerkmalen legen nahe, dass Aspekte der Persönlichkeit des Unternehmers wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Einige Vertreter der Gründungsforschung nehmen diesen Befund jedoch nur eingeschränkt hin und argumentieren, dass man zwischen der „Herausbildung einer Führung in einer Gruppe und der Effektivität der Führung“ trennen sollte. Grundlage dazu ist eine Studie von Lord, DeVader und Alliger (1986), die für die Effektivität der Führung nach der „Selektion“ einer Gründerperson keine so hohe Signifikanz in Bezug auf die Persönlichkeit des Unternehmers ermittelt wie für die Herausbildung der Führungspersönlichkeit. Das würde jedoch bedeuten, dass Persönlichkeitsmerkmale wenig relevant sind. Unter anderem dadurch stehen die vorausgegangenen Inhalte zumindest in einer kritischen Diskussion: Persönlichkeitsmerkmale als alleinige Erklärungsdeterminanten für erfolgreiche Unternehmer scheinen nicht auszureichen.

Verhaltenscharakteristika der Gründerperson: Die Kritiker des geschilderten Ansatzes argumentieren, dass sich Gründer letztlich durch verschiedene Verhaltensweisen auszeichnen. So erläutert Gartner (1985) als führender Vertreter des so genannten „behavior-approach“: „This approach to the study of entrepreneurship treats the organization as the primary level of analysis and the individual is viewed in terms of activities undertaken to enable the organization to come into existence.“ Der Ansatz wird stark von dem Schumpeterschen Bild des Unternehmers als „Schöpfer neuer Kombinationen“ (Schumpeter, 1934) geprägt. Dementsprechend ist nur ein handelnder Unternehmer ein Unternehmer. Carter, Gartner und Reynolds ermitteln im Jahre 1995 Handlungen bzw. Strategien, die erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmer

differenzieren. Darüber hinaus wird deutlich, dass Unternehmer verschiedene Faktoren abbilden müssen, wie z. B. Analysefähigkeiten, Umsetzungsfähigkeiten etc. Auch wenn diese Forschungsrichtung sich stark darauf konzentriert, wer als Unternehmer bezeichnen kann bzw. darf, gibt sie doch einen klaren Hinweis darauf, dass das Verhalten der Organisation bzw. ihrer Mitglieder eine wichtige Grundlage für Erfolg ist.

Mikro-soziales Umfeld der Gründerperson: Eine dritte Strömung zur Erklärung von „Unternehmer“ nimmt dazu das „mikro-soziale Umfeld“ zu Hilfe. Diese Parameter der Gründerperson finden sich im Rahmen des weniger bekannten „environmental approach“ wieder. Diese Forschungsrichtung bietet kein einheitliches Bild: So spielen bei der anglo-amerikanischen Forschung besonders ethnische Merkmale eine Rolle, während in der deutschen Forschung stärker auf das familiäre Umfeld abgestellt wird. Ähnlich unklar verhält es sich mit den empirischen Befunden.² Insgesamt ist lediglich festzustellen, dass auch Kontextfaktoren erfolgsrelevante Parameter sein können.

Fasst man auf die Ergebnisse der drei Forschungsrichtungen zusammen, wird deutlich, dass die Erforschung des mikro-soziale Umfelds bislang verhältnismäßig wenig relevante Erkenntnisse zur Erklärung des Unternehmers als Erfolgsfaktor zu liefern scheint. Der Persönlichkeit des Unternehmers und seinem Verhalten hingegen werden wesentlich mehr Bedeutung beigemessen. Der Unternehmer und sein Unternehmertum stellen demzufolge die wesentlichen Erfolgsgrößen für junge Unternehmen dar. Das Unternehmertum äußert sich dabei in dem von seiner Persönlichkeit beeinflussten Verhalten. Dieses wesentliche Ergebnis der Betrachtung des Unternehmers als Erfolgsfaktor soll im Folgenden als Basis dienen, Unternehmerteams als Kombination von Unternehmern mit ihren Persönlichkeiten und dem daraus resultierenden Verhalten näher zu untersuchen.

In einem nächsten Schritt zeigt die Literatur ein weiteren relevanten Aspekt auf: Während noch zu Beginn der achtziger Jahre die weitaus überwiegenden Anzahl von Unternehmensgründungen (ca. 80%) Einzelunternehmungen darstellte und die bis dato erschienene Literatur dementsprechend vornehmlich Einzelgründungen behandelt, hat sich das Bild inzwischen deutlich gewandelt. Tabelle 1 stellt einen Überblick beispielhafter Studien dar.

Nach einer Studie der London School of Economics (Wäsche, 1998) handelt es sich heute bei ca. zwei Drittel aller Neugründungen in Deutschland um Teamgründungen. Mehrere Vertreter der Gründungsforschung gelangen ebenfalls zu der Feststellung, dass der Anteil der Teamgründungen zunimmt. Die Relevanz des Themas „Unternehmerteams“ wächst folglich. Dabei ergeben sich die zentralen Fragen, wie diese Tendenz zu erklären ist und ob sie potenziell erfolgswirksam ist.

² Vgl. Müller-Böling, Klandt (1993), S. 146 ff.