

Christoph Müller / Marc Gruber

SYNERGIEFELDER BEI UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN: MANAGEMENTTEAMS UND DIE ROLLE VON UNIVERSITÄTEN

Achieving Synergies within Start-ups: Management Teams and the Role of Universities

Schlüsselwörter: Managementteams, Teambildung, Universitätskooperationen, Start-ups, Herausforderungen der Gründung

Keywords: Management teams, Team formation, cooperation between universities, start-ups, challenges for start-ups

Zusammenfassung:

Die von Risikokapitalgebern bei der Selektion ihrer Ventures angewendete Maxime „We fund a 2nd rate idea from a 1st class team, but not a 2nd class team with a 1st rate idea“ zeigt die Bedeutung des Gründungsteams für den Erfolg von Start-ups auf. In diesem Beitrag werden in drei Schritten Synergiefelder bei Gründungen vorgestellt. Zuerst werden die interdisziplinären Herausforderungen, die von Gründerteams bewältigt werden müssen, dargelegt. Danach wird auf die Teambildung und -zusammensetzung sowie anhand dreier ausgewählter Bereiche auf die Funktionsfähigkeit und Arbeitsweise der Teams eingegangen. Abschließend wird aufgezeigt, welche Rolle Universitäten in diesem Zusammenhang einnehmen bzw. einnehmen können. Dabei spielen die Gründungsausbildung, innovative Formen des Theorie-Praxis-Transfers sowie eine unternehmerische Ausrichtung der Universitäten eine Schlüsselrolle. Fazit: Die Chancen zur Nutzung von Synergien innerhalb der Gründerteams und zwischen Universität(en) und Gründerteams, auch im internationalen Rahmen, sind vielfältig, sie müssen nur konsequent genutzt werden. Ein sich selbst verstärkender Innovationskreislauf wird die Folge sein.

Summary:

The credo of venture capital firms „We fund a 2nd rate idea from a 1st class team, but not a 2nd class team with a 1st rate idea“ exemplifies the importance of an excellent management team for the success of start-up companies. This article starts with a discussion of the interdisciplinary challenges these management teams face. The ability to master these challenges depends to a great extent on the qualification of the management team and the quality of their internal cooperation. Hence, the process of team formation as well as the mode of internal cooperation play a vital role for the success of start-ups. Taking into account the growing interest of students for entrepreneurship, we depict how universities can support the team formation process as well as the internal cooperation of these teams, e.g. through entrepreneurship education, innovative forms of know-how transfer and an entrepreneurial culture within the universities. The article concludes, that the synergies within management teams and between universities and management teams are manifold and have to be pursued with more determination.

Sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, daß der Erfolg von Start-ups in besonderem Maße von der Qualifikation des Gründungsteams beeinflusst wird. Während die Geschäftsidee häufig noch von einer einzelnen Person detailliert ausgearbeitet werden kann, sind die vielfältigen Anforderungen in der Frühphase der Unternehmensentwicklung meist nur von einem mehrköpfigen, sich in seinen Fähigkeiten synergetisch ergänzendem Team zu bewältigen. So achten auch Venture Capital Firmen bei der Selektion erfolgversprechender Ventures vor allem auf die Zusammensetzung der Gründungsteams: „We fund a 2nd rate idea from a 1st class team, but not a 2nd class team with a 1st rate idea“ lautet ihre auf langjähriger Erfahrung beruhende Maxime. Dahinter verbirgt sich die Überzeugung, daß ein exzellentes Gründungsteam auch aus einer zweitklassigen Geschäftsidee ein erfolgreiches Unternehmen hervorbringen kann.

Die Beurteilung des Gründerteams erlangt vor diesem Hintergrund auch für die Bewertung des Unternehmens eine zentrale Bedeutung, insbesondere wenn man sich die Schwachstellen der modernen zukunfts- bzw. kapitalmarktorientierten Methoden, seien es Shareholder Value-Konzepte/Discounted Cash Flow-Methoden oder residualgewinnorientierte Konzepte, die bei der Bewertung von noch zu gründenden bzw. frisch gegründeten Unternehmen an ihre Grenzen stoßen, vor Augen führt. Auch ohne Kritik an der Konstruktion der Konzepte zu üben (vgl. dazu Wirth 2000, S. 51 ff.), wird deutlich, daß die Ermittlung von Barwerten weit in der Zukunft liegender Cash Flows für neugegründete Unternehmen größtenteils spekulativer Natur ist. Als ähnlich problematisch erweisen sich u.U. auch Vergleichsverfahren, die den Wert eines Unternehmens aus dem mitunter unrealistischen Börsenwert oder anderer Marktpreise vergleichbarer Unternehmen ableiten (vgl. u.a. Mandl/Rabel, 1997, S. 42). Für die Bewertung von Start-ups spielen daher die Charakteristika des Gründungsteams eine zentrale Rolle. Dazu zählen neben den fachlichen Kompetenzen und den Beziehungsnetzwerken entscheidend die Fähigkeiten mit Partnern zusammenarbeiten zu können und ein heterogenes Team zum Erfolg zu führen.

Ausgehend von einer Erläuterung der zentralen Herausforderungen in der Frühphase der Unternehmensentwicklung wird in diesem Beitrag dargelegt, welche Synergiefelder innerhalb von Gründungsteams für den Erfolg von Start-ups besonders wichtig sind. Darauf aufbauend wird mit Blick auf die wachsende Bedeutung, die der universitären Entrepreneurship-Ausbildung in Deutschland zukommt, der Frage nachgegangen, wie sich die Teambildung und die Teamarbeit in Start-ups durch Universitäten in vorteilhafter Weise unterstützen lassen.

1 Herausforderungen der frühen Unternehmensentwicklung – eine Übersicht

Die Betriebswirtschaftslehre befaßt sich bereits seit mehreren Jahrzehnten mit den kritischen Herausforderungen im Lebenszyklus von Unternehmen (vgl. Albach/Bock/Warnke, 1985; Churchill/Lewis, 1983, S. 30ff.; Greiner, 1972, S. 37ff.; Steinmetz, 1969, S. 29ff.). Fokussiert man auf die frühe Unternehmensentwicklung, also der Zeitspanne von der Generierung der Geschäftsidee bis zur Etablierung des Unternehmens am Markt, lassen sich spezifische Herausforderungen für das Management einer Unternehmensgründung erkennen (vgl. auch Freier, 2000, S. 64ff.; Stevenson/Roberts/Grousbeck, 1994, S. 17ff.):

- *Geschäftsidee und Business Planning; Evolution des Geschäftsmodells*
Ausarbeitung und Analyse der Geschäftsidee; Entwicklung eines nachhaltig tragfähigen und multiplizierbaren Geschäftsmodells; Erstellung eines Business Plans mit individueller Handschrift und integrierten Meilensteinen; Fortentwicklung des Geschäftsmodells; strategische Allianzen etc.
- *Personale und organisationale Transformation*
Initiale Teambildung; Management des Wachstums; sukzessiver Aufbau von Strukturen um den „Gründungsnukleus“ (enge Kernpartner, lockere Portfoliopartner, zeitweise assoziierte Partner); Arbeitsteilung, Ausbau und Koordination der Funktionsbereiche; Entwicklung eines wertorientierten Führungs- und Controllingsystems.
- *Aufbau des Produktportfolios*
Ergänzung des ersten Produkts durch Produktvariation, Produktdifferenzierung und/oder Produktdiversifikation; Weiterentwicklung der Technologie (Ressourcenbasis); Identifikation neuer Anwendungsfelder für das Kernprodukt.
- *Aufbau des Kundenstamms*
Ausweitung des Kundenstamms; zunehmend geringere Abhängigkeit vom ersten Kunden; Eingehen von strategischen Beziehungen zu Kunden, die eine gemeinsame Produktentwicklung unterstützen oder Vorfinanzierungen zur Verfügung stellen.
- *Finanzierung des Unternehmens*
Steigender Finanzbedarf mit wachsendem Tätigkeitskreis des Unternehmens; zunehmende Abhängigkeit von Kapitalgebern; Lösung der auftretenden Transaktionsprobleme (moral hazard, adverse selection).

Die Zeitspanne, die für die Gründung - und damit die Bewältigung der Herausforderungen - benötigt wird bzw. zur Verfügung steht, wird maßgeblich von der Wettbewerbsdynamik in der Branche und dem Aufwand für die Produktentwicklung bestimmt. Während z.B. die Produkte von Biotech-Unternehmen vielfach erst nach mehrjährigen Forschungsarbeiten Marktreife erlangen, müssen internetbasierte Geschäftsideen häufig in nur wenigen Wochen bzw. Monaten realisiert werden, um „first-mover advantages“ gegenüber etwaigen

Mitbewerbern zu sichern. Dabei wird die Arbeit des Gründungsteams zusätzlich durch den Umstand erschwert, daß sich gewisse Aktivitäten aufgrund ihrer Abhängigkeit von (unsicheren) Entwicklungen aus dem Unternehmensumfeld nur in begrenztem Umfang planen lassen (vgl. auch Mintzberg, 1985, S. 270). Hinzu kommt, daß das Gründerteam mit Ambivalenzen innerhalb des idealtypischen Produkt-/Unternehmenslebenszyklus umgehen muß (vgl. Meffert/Burmann, 2000, S. 7ff.). Zwischen der frühen und der segmentierten Marktentwicklung sowie zwischen der segmentierten Marktentwicklung und der Erschließung des Massenmarktes bestehen Ambivalenzzonen, in denen Flexibilität zu einem Strategiewechsel und zu Kompetenzerweiterung erforderlich ist. Ein Beispiel: Die ursprüngliche technologische Kernkompetenz ist schrittweise um Beziehungs- und operationale Kompetenz zu erweitern, soll nicht das Wachstum des Unternehmens in fundamentaler Weise gefährdet werden. Dies impliziert gleichzeitig einen Wandel vom explorativ geprägten Interessentenmanagement zum strategisch und operativ funktionierenden Kundenbindungsmanagement bis schließlich zum Rückgewinnungsmanagement (vgl. Stauss, 2000, S. 15ff.).

2 Das Managementteam als kritischer Erfolgsfaktor bei Unternehmensgründungen

Wie die Erläuterungen im vorangegangenen Abschnitt haben erkennen lassen, stellt der Gründungsprozeß erhebliche Anforderungen an das Managementteam eines Start-ups. Die erfolgreiche Bewältigung der genannten Herausforderungen wird daher maßgeblich von der Qualifikation und der Zusammenarbeit des Managementteams beeinflusst. Besonders bedeutsam für den Erfolg eines Start-ups ist daher sowohl die Teambildung (u.a. Rekrutierung, Formierung, Beiträge und Leistungen der Mitglieder) als auch der Arbeitsmodus (u.a. Rollenverteilung, Konsensfindung/-fähigkeit, Vertrauensbildung) des Teams (vgl. Cooper/Daily, 1997, S. 130):

2.1 Teambildung

Geschäftsideen werden nur relativ selten von einem kompletten Managementteam entwickelt. Die meisten Gründer stehen deshalb vor der Aufgabe, im Verlauf des Gründungsprozesses ein Managementteam - meist bestehend aus 4 bis 5 Personen (vgl. Bain, 2000, S. 11) - zu bilden. Die Teambildung läßt sich dabei als stufenweiser Prozeß verstehen, bei dem sukzessive weitere Personen zum Gründer bzw. zum Gründungs-Kernteam hinzustoßen und dieses hinsichtlich der für eine erfolgreiche Unternehmensgründung notwendigen Kompetenzen komplettieren. Eine der wesentlichsten Aufgaben des bzw. der Gründungsunternehmer(s) ist daher die Integration der neuen Teammitglieder (s. Abb.) und die Delegation von Verantwortung (vgl. Churchill/Lewis, 1983, S. 40). Jedoch bereiten beide Aufgaben in der Praxis häufig

erhebliche Schwierigkeiten, weil der Gründer bzw. das bisherige Kernteam herausgefordert ist, sich allmählich von seinen angestammten Kompetenzbereichen zu lösen und damit auf bestimmte Einflußmöglichkeiten zu verzichten.

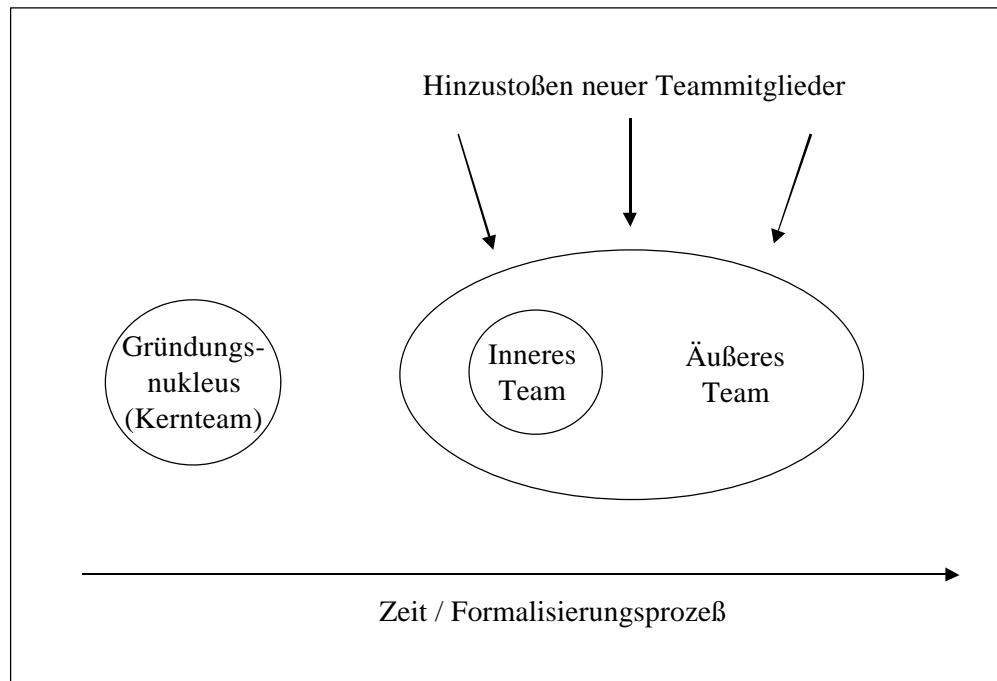


Abbildung: Der Teambuildingprozeß (vgl. Vykarnam et al. 1999)

Bei der Auswahl der neuen Teammitglieder kommen im Vergleich zur Rekrutierung der „normalen“ Mitarbeiter besondere Anforderungskriterien zum Einsatz. Die Mitglieder des Managementteams sind erfolgskritische Schlüsselpersonen im Unternehmen (vgl. Hauschildt/Schewe, 1997, S. 506) und müssen daher über ausgeprägte Qualifikationen verfügen. Zu nennen wären in diesem Zusammenhang vor allem die Kompetenz zum Management innerhalb eines wachsenden und immer komplexer werdenden Unternehmens, die Integrationsfähigkeit in das bisherige Kernteam (soziale Kompetenz), branchenspezifische Erfahrungen, fundierte Erfahrungen in einzelnen Funktionsbereichen, eine hohe Motivation sowie - in Anbetracht des erheblichen Arbeitsaufwands und der häufig unstrukturierten Arbeitsinhalte - eine hohe physische und psychische Belastbarkeit. Die Arbeit im Managementteam eines Start-ups erfordert zudem ein integratives Verständnis des Gründungsprozesses, damit sich Synergien zwischen den Aktivitäten in den einzelnen Funktionsbereichen entfalten können. Während des Selektionsprozesses sollte deshalb auch verstärkt darauf geachtet werden, daß sich die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder ergänzen (heterogene Teamstruktur). Wie Ergebnisse von Spin-offs des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in diesem Kontext zeigen, scheitern 80-95% aller „rein technischen“ spin-offs, während 80-95% aller Teams, die sowohl über Marketing-, Geschäftsführungs- und Technologie-Kompetenz ver-

fügen, erfolgreich sind (vgl. Morse, 2000, S. 4). Um die gefragten Fähigkeiten (kreativ, extrovertiert, analytisch, strukturiert, praktisch, introvertiert, intuitiv, flexibel) synergetisch einsetzen zu können, sollte sich das Team also aus Erfindern, Förderern, Entwicklern, Organisatoren, Produzenten, Controllern, Erhaltern und Beratern zusammensetzen (vgl. Margerison/McCann nach Hilb, 2000). Vergleiche mit erfolgreichen Sporttrainern, die eine Mannschaft zu besetzen haben, oder Dirigenten/Produzenten liegen nahe.

Zur Sicherung der personalen und organisationalen Entwicklung muß das Team darüber hinaus die Fähigkeit besitzen, eine langfristig ausgerichtete, proaktiv handelnde und integrative Personalführung umzusetzen. Integrativ bedeutet in diesem Zusammenhang unter Leistungs- und Motivationsgesichtspunkten Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung zu verknüpfen (vgl. Hilb, 2000). Erfahrungen mit mittelständischen Unternehmen aus Weiterbildungskursen und Erfahrungsaustauschgruppen zeigen aber, daß sich selbst viele etablierte Unternehmen dieser Herausforderung noch nicht angenommen haben, reine Personaladministration oder improvisierte Eingriffe herrschen (noch) vor.

2.2 Arbeitsmodus des Teams

Die Selektion kooperativer und kompetenter Mitglieder des Managementteams schafft bereits eine vorteilhafte Ausgangslage für die Zusammenarbeit im Team. Einen wesentlichen Einfluß auf die Realisierung von Synergieeffekten hat der Arbeitsmodus des Teams. Dabei wirkt sich sowohl die Definition einer Unternehmensvision als auch eine enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionsbereichen und die Nutzung eines Managementinformationssystem zum Wissensmanagement förderlich auf die Entfaltung von Synergieeffekten aus:

Vision und Mission als Leitlinie des Handelns

Damit die einzelnen Teammitglieder - insbesondere auch die neu hinzugekommenen - über die Ziele und die strategische Ausrichtung des Start-ups im Einvernehmen sind und sich Synergieeffekte aus ihrer Zusammenarbeit ergeben können, sollte im Team eine klare Vision (vgl. Bleicher, 1999, S. 84 ff.) über die Unternehmenszukunft kommuniziert werden. Die Vision erleichtert eine Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionsbereichen des Start-ups, indem sie als Leitlinie für bereichsbezogene Entscheidungen dient und damit weitgehend sicherstellt, daß die einzelnen Entscheidungen mit den Unternehmenszielen konform sind. Nach Becker (1998, S. 39ff.) sind folgende Elemente im Rahmen der Unternehmensvision zu berücksichtigen: Technische Machbarkeit (einfach - komplex), ökonomischer Horizont (kurz- - langfristig), gesellschaftliche Akzeptanz (keine - grosse Widerstände), Art der Problemlösung (identisch, verbessert, neuartig), Einsatzfelder (bestehende - neue), Timing (erster -

letzter Markteintreter). Konkretisiert wird die Vision durch die Mission, die ebenfalls sechs Anknüpfungspunkte aufweist: Marktausschnitt (Spezialist – Universalist), Marktschicht (unteres - oberes Preis-/Leistungsverhältnis), Marktareal (lokal - global), Produktpositionierung (Grundnutzen - Zusatznutzenorientierung), Produktwelt (rationale - emotionale Markenwelt), Produktrelevanz (low interest - high interest - Produkte).

Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionsbereichen

Der Arbeitsmodus in einem Start-up sollte aufgrund der starken Interdependenz der Funktionsbereiche durch deren intensive Zusammenarbeit geprägt sein (vgl. auch Teece, 1986). Vor allem ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Forschung & Entwicklung und Marketing erforderlich. Synergien ergeben sich dabei vor allem durch eine marktgerechte, d.h. verwertungsorientierte Entwicklung von Produkten. Gerade bei technologiegetriebenen Start-ups sind die Gründer häufig der Überzeugung, daß die Technologie das am besten wirkende Verkaufsargument ist und schenken daher dem Marketing zu geringe Beachtung (vgl. Morse, 2000, S. 8). Über die sukzessive Entwicklung von Routinen (vgl. Nelson/Winter, 1982, S. 15) festigt sich die Zusammenarbeit im Team.

Wissensmanagement und Managementinformationssystem

Wesentlichen Einfluß auf die erzielbaren Synergieeffekte hat neben der persönlichen Kooperation zwischen den Mitgliedern des Managementteams auch das im Start-up zum Einsatz kommende Managementinformationssystem, da es in erheblichem Umfang das Wissensmanagement (vgl. Aulinger/Fischer, 2000, S. 642ff.; Füglistaller/Müller/Stadelmann, 2000; Gruber, 2000, S. 361ff.) innerhalb des Unternehmens realisieren hilft. Entscheidend ist, daß dieses Wissensmanagement als Knowledge Process Management und nicht als reines Knowledge Technology Management verstanden wird. Je mehr Kenntnis die einzelnen Teammitglieder über die Arbeit ihrer Kollegen und die internen und externen Prozesse haben, desto besser wird es auch möglich sein, Synergien aus den verschiedenen Aktivitäten zu ziehen. So gaben von 40 befragten Unternehmern des Intensivstudiums KMU an der Universität St. Gallen 62% an, dass ihr zentraler Wettbewerbsvorteil auf den Fähigkeiten der Mitarbeitenden beruht, während 38% die Prozesse/Technologien als ausschlaggebenden Faktor einstufen. Zu oft sind sich die einzelnen Mitarbeiter jedoch nicht bewußt, welches Wissen im Unternehmen existiert, mit der Folge, daß die Fähigkeiten der Teammitglieder nicht optimal zusammengeführt und mitunter falsche Entscheidungen getroffen werden. Der Aufbau eines entsprechenden Managementinformationssystems und die Integration dieses Systems in eine umfassende Wissensmanagement-Strategie spielt daher für die Realisierung

von Synergieeffekten eine wichtige Rolle. Versäumnisse im Aufbau eines adäquaten wertorientierten Führungs- und Informationssystems werden auch börsenkotierten Unternehmen zum Verhängnis, wie Überraschungszahlen zahlreicher Unternehmen am Neuen Markt in Deutschland gezeigt haben (vgl. u.a. Koch, 2000, S. 117ff.). Bei jungen Unternehmen steht zunächst im Vordergrund, ein entsprechendes internes Rechnungswesen oder ein Projektcontrollingsystem aufzubauen, wie auch Integrationsprojekte zwischen Lehrstuhl/Studierenden und Unternehmen des Gründerparks der Universität Hohenheim verdeutlichen.

3 Einflußmöglichkeiten der Universitäten

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die Herausforderungen des Gründungsprozesses und die für den Gründungserfolg wichtige Rolle eines sich in seinen Kompetenzen synergetisch ergänzenden Managementteams beleuchtet wurden, soll nun der Frage nachgegangen werden, wie sich die Teambildung und Teamarbeit durch Universitäten in vorteilhafter Weise unterstützen lassen. Diese Fragestellung ist insbesondere deshalb von Aktualität, als sich in Deutschland gegenwärtig rund 25 Gründungslehrstühle im Aufbau befinden, die sich u.a. zum Ziel gesetzt haben, den Erfolg von Unternehmensgründungen (aus der Universität) zu steigern. Die Berufung der Entrepreneurship-Professuren spiegelt die erhebliche Resonanz, die das Thema Unternehmensgründung unter den Studenten und bei den Stiftern hervorruft. So steht laut einer Umfrage an den Münchener Universitäten ein großer Teil (43 Prozent) der Studenten einer selbständigen Tätigkeit positiv gegenüber, 13 Prozent der befragten Studenten arbeiten bereits während des Studiums als Selbständige. Eine deutliche Ablehnung der Selbständigkeit ist hingegen mit nur 11 Prozent der Nennungen selten (vgl. Harhoff/Franke/Lüthje, 2000).

Universitäten können in ihrer Ausbildung sowohl auf die Teambildung als auch auf den Arbeitsmodus des Teams Einfluß nehmen. Die verschiedenen Einflußmöglichkeiten werden nachfolgend erläutert.

3.1 Einfluß der Universitäten auf die Teambildung

Zur Unterstützung der Teambildung stehen den Universitäten eine Reihe von Möglichkeiten offen. Um eine heterogene Teamstruktur zu erreichen, eignen sich besonders interdisziplinäre/interfakultäre sowie interuniversitäre Ansätze:

Die interdisziplinäre Teambildung gelingt durch die Zusammenführung von Gründungswilligen resp. Gründern verschiedener Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften oder zwischen den Fakultäten, die sich meist noch nicht kennen und sich über persönliche Kontakte

des Lehrstuhls oder webbasierte/intranetbasierte Börsen finden. Eine konkrete Lösung hierfür stellen Integrations- oder Gründungsseminare dar, wie sie u.a. an den Universitäten St. Gallen, Hohenheim oder München durchgeführt werden. Teams aus zwei bis vier Studenten lösen dabei während des Semesters im Rahmen einer Seminararbeit einen konkreten Praxisfall aus einem (Gründungs-)Unternehmen und vollziehen damit einen Theorie-Praxis-Transfer, der in der Regel allen Beteiligten einen konkreten Nutzen bringt. Beispielsweise sind an zwei Drittel der Hohenheimer Integrationsfälle junge Gründerunternehmen aus dem Gründerpark beteiligt, die alle dort beteiligten Branchen- und damit Fakultätsschwerpunkte abdecken (Biotechnologie, Umwelttechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie). Themen sind z.B. die Konzeption/Entwicklung von Projektcontrollingsoftware, von Controllingssystemen, von Wissensmanagementtools, von Kundenbeziehungssystemen und von Internetportalen. In München werden Studenten der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen eines Seminars aktiv in die Entwicklung von Businessplänen aus dem Business Plan Wettbewerb eingebunden und ergänzen auf diese Weise die eigentlichen Gründerteams.

Die interuniversitäre Teambildung gewinnt vor allem bei Universitäten mit wenigen Kernfächern oder ausgeprägten Kernkompetenzen an Relevanz. So gelang es beispielsweise einen bestehenden Kontakt zwischen einem Biotechnologiegründer der ETH Zürich und einem Finanzspezialisten der Universität St. Gallen im Rahmen eines Gründungsseminars und einer Diplomarbeit zu institutionalisieren und damit zu helfen, ein Gründungskernteam zu bilden. Diese Chancen müssen verstärkt genutzt werden, die Kontakte zwischen den Universitäten sind zu intensivieren und die vielfach noch bestehende Kooperationsscheu ist zu überwinden. So wird in naher Zukunft zwischen der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Universität Hohenheim ein Studierendentreffen stattfinden, das neben einem Fachprogramm gezielte Begegnungen mit Gründern in den jeweiligen Gründerparks vorsieht und auf diese Weise neue Synergieoptionen eröffnen soll. Gleichfalls eignen sich webbasierte Kontaktbörsen, um die Verbindung zwischen den Universitäten und Gründerregionen zu intensivieren.

3.2 Einfluß der Universitäten auf den Arbeitsmodus in den Teams

Klassischerweise gewinnt die Universität relativ wenig Einfluss auf die Arbeitsweise in Unternehmen. Sie kann daher einerseits versuchen, bereits im Rahmen ihres Ausbildungsauftrags prospektiven Gründern entsprechendes Wissen und entsprechende Fähigkeiten zu vermitteln. Andererseits kann die Universität einen intensiveren Theorie-Praxis-Transfer anstreben, um auf diese Weise die praktizierte Zusammenarbeit in den Teams positiv zu beeinflussen:

Gründungsausbildung

In der Gründungsausbildung können prospektive Gründer hinsichtlich der Bedeutung der Teambildung und des Arbeitsmodus im Team sensibilisiert werden. Dabei lassen sich die Erkenntnisse der Entrepreneurship-Forschung nutzen, um Gründern das erforderliche Wissen und die notwendigen Fähigkeiten für eine erfolgversprechende Teambildung und einen optimalen Arbeitsmodus im Team an die Hand zu geben. Empfehlenswert ist ebenso, den Studierenden unmittelbare Erfahrung in der Teamarbeit zu vermitteln, wie es z.B. an zahlreichen amerikanischen Business Schools und schon einigen europäischen Universitäten praktiziert wird.

Theorie-Praxis-Transfer

Bisher sind es allenfalls einzelne Universitäten, die den Theorie-Praxis-Transfer bewußt fördern und auch entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen für nicht immatrikulierte Studierende anbieten. Im Zeitalter des Entrepreneurship sind - so die These - zwei Änderungen zu erwarten:

These 1: Die Universität der Zukunft wird ein effizienter Dienstleistungsbetrieb sein, der Studierende als Kunden begreift und sich in gewissem Umfang seinen Unterhalt frei am Markt erwerben wird.

Unternehmerisches Handeln wird im Universitätsalltag vielfach noch zu wenig praktiziert. Langsame und komplizierte Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse, schrittweise abgearbeitete Studierendenbugwellen, wenige Kontakte zu Unternehmen, dies alles ist nicht naturgegeben, sondern ein Zeichen von ausbaufähigem unternehmerischem Verhalten. Beispiele in Deutschland und in der Schweiz belegen, daß dies möglich ist. Auf diese Weise gewinnen die Universitäten auch Einfluß auf den Arbeitsmodus in den Gründerteams, werden sie doch als Partner mit gleichwertigen Erfahrungen erachtet und wirken durch ihr eigenes Beispiel als Vorbild.

These 2: Die Gründerteams werden Weiterbildung auch von den Universitäten erwarten und einfordern.

Die Unternehmensentwicklung erfordert eine laufende Weiterbildung des Gründerteams. Dabei werden vor allem akademische Gründer ihre Universität als erste Anlaufstelle für Weiterbildung nutzen, doch sind innovative Weiterbildungsangebote auch für andere Gründer attraktiv. In den Seminaren können die Universitäten ihre wissenschaftlichen Innovationen gemeinsam mit den Unternehmern umsetzen und damit gestaltend auf ihr Forschungsobjekt ein-

wirken. Ein Blick zu den Entrepreneurship Centers in den angelsächsischen Staaten oder auf Kursangebote in der Schweiz und erstmals auch in Deutschland zeigt, welche Potentiale dieser Bereich aufweist. Beispielsweise arbeiten gegenwärtig drei Universitäten aus Baden-Württemberg an einem gemeinsamen Projekt, Entrepreneurshipausbildung für Gründerteams in einer didaktisch und technologisch neuartigen Mischung aus E-Learning-Modulen, Forenbildung und realen Begegnungen ins Leben zu rufen. Gerade diese Veranstaltungsformen bieten die Chance, auch Experten und Gründerteams aus Slowenien etc. aktiv miteinzubeziehen und auf diese Weise internationale Synergien zu fördern. Gelingt die Realisierung, wird ein sich selbst verstärkender Innovationskreislauf zwischen Gründerteams und zwischen Universitäten entstehen.

4 Fazit

Obwohl sich bereits zahlreiche Veröffentlichungen mit dem Thema Gründungsteams befassen, ist zu konstatieren, daß im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung noch zu wenig Erkenntnisse über die Teambildung und die Zusammenarbeit im Team vorliegen. Dieses Manko fällt um so mehr ins Gewicht, wenn man sich vor Augen führt, daß das Gründungsteam häufig als wichtigster Erfolgsfaktor für Start-ups bezeichnet wird. Der vorliegende Beitrag hat daher einerseits in allgemeiner Form aufgezeigt, wie sich die Teambildung und der Arbeitsmodus in Gründungsteams in vorteilhafter Weise ausgestalten lassen, andererseits - mit Blick auf die Universitäten - dargelegt, welchen Einfluß diese höheren Ausbildungsstätten auf den Teambildungsprozeß und die Zusammenarbeit in den Teams nehmen können.

Weiterer Forschungsbedarf ist vor allem im Bereich des Wissensmanagements und der in Start-ups zum Einsatz kommenden Routinen zu erkennen. Die vorhandenen Erkenntnisse berücksichtigen noch zu wenig die Spezifika von Start-up Unternehmen (z.B. geringe Problemlösungskapazitäten, großes Flexibilitätserfordernis, hohe Vielfalt des notwendigen Wissens). Zu empfehlen ist deshalb eine eingehende, longitudinal ausgerichtete Untersuchung von Start-ups, um bessere Vorstellungen über die Prozesse des Wissensmanagements und der sich graduell festigenden Routinen zu erlangen.

Literatur:

- Albach, H., Bock, K., Warnke, Th. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 7. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Aulinger, A., Fischer, D. (2000): Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement. In: DBW, 5/2000, S. 642-667.
- Bain & Company (2000): One Economy! Bain & Company, München.
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption (6. Auflage). Vahlen, München.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept Integriertes Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983): The five stages of small business growth. In: Harvard Business Review, May-June 1983, S. 30-50.
- Cooper, A.C., Daily, C.M. (1997): Entrepreneurial Teams. In: Sexton, D.L., Smilor, R.W. (Hrsg.), Entrepreneurship 2000. Dearborn, Chicago, S. 127-150.
- Freier, P. (2000): Etablierungsmanagement innovativer Unternehmensgründungen. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Füglistaller, U., Müller, C., Stadelmann, M. (2000): Wissensmanagement in KMU, Unterlagen zum Intensivseminar des Intensivstudiums KMU, St. Gallen
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. In: Harvard Business Review, July-August 1972, S. 37-46.
- Gruber, M. (2000): Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Harhoff, D., Franke, N., Lüthje, C. (2000): Gründungsaktivitäten und Gründungsabsichten Münchener Studenten – Projektbericht. INNO-tec, München.
- Hauschildt, J., Schewe, G. (1997): Gatekeeper und Promotoren: Schlüsselpersonen in Innovationsprozessen in statischer und dynamischer Perspektive. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Heft 4, 1997, S. 506-516.
- Hilb, M. (2000): Integriertes Personal-Management: Ziele-Strategien-Instrumente (8. Aufl.). Luchterhand, Neuwied.
- Koch, M. (2000): Exklusiv sichern – Mit dem Einstieg bei EM.TV will das Medienunternehmen die Formel-1-Sportrechte kontrollieren. In: Wirtschaftswoche Nr. 50/ 7.12.2000, S. 117-119.
- Mandl, G., Rabel, K. (1997): Unternehmensbewertung. Ueberreuter, Wien.
- Meffert, H. / Burmann, C. (2000): Product Life Cycle Management – Grundmodell und neuere Entwicklungen. In: Thexis 2/2000, S. 6-10.
- Mintzberg, H., Walters, J.A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6, S. 257-272.
- Morse, K.P. (2000): Building a customer-focused company: The key roles of the CEO and the sales team in delivering value to clients. Vortrag beim FNT-Jahreshighlight 2000 (München 28.9.2000).

- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Belknap, Cambridge (MA).
- Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: Thexis 2/2000, S. 15-18.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Grousbeck, H.I. (1994): New Business Ventures and the Entrepreneur. Irwin, Boston.
- Steinmetz, L.L. (1969): Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. In: Business Horizons, February 1969, S. 29-41.
- Teece, D.J. (1986): Profiting from technological innovation: implications from integration, collaboration, licensing and public policy. In: Research Policy, No. 15, 258-305.
- Vyakarnam, S. et al. (1999): In: Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 6, No. 2, S. 153-165.
- Wirth, O. (2000): Ausgestaltung und Umsetzung wertorientierter Steuerungssysteme, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.