

2. Ideenfindung

2.1 Der Erfolgsfaktor „Management“ in der Ideenfindungsphase

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit dem ersten Erfolgsfaktor eines jeden zu gründenden Unternehmens für die Phase der Ideenfindung: dem **Gründer** bzw. dem **Gründerteam**. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt der Betrachtungen, deren Antworten zugleich auch die **Lernziele** dieses Kapitels darstellen:

- Existieren charakterliche Merkmale, die einen Unternehmer/Gründer vom Rest der Bevölkerung unterscheiden und wenn ja, welche Implikationen ergeben sich hieraus?
- Welche Kompetenzen zeichnen einen erfolgreichen Unternehmensgründer aus?
- Welche Kompetenzen zeichnen einen erfolgreichen Unternehmensgründer insbesondere in der Net Economy aus?

2.1.1 Voraussetzungen an Gründer in der Net Economy

Im ersten Schritt sollen nun die allgemeinen **Anforderungen an Unternehmensgründer** diskutiert werden. Diese ergeben sich unabhängig von der Branche, in der das Unternehmen gegründet wird und gelten damit auch für Gründer eines E-Ventures. Vorgegangen wird dabei unter Zuhilfenahme dreier **Anforderungsfaktoren**, die sich aus der arbeitspsychologischen Literatur ergeben (*Gese/Klandt* 2003, S. 153). Darunter werden verstanden:

- die Persönlichkeit,
- die Motivation,
- und die **Kompetenzen** des Unternehmensgründers.

Mittels dieser Faktoren lässt sich der **Typus des Unternehmensgründers** umfassend beschreiben. Einige dieser Charakteristika sind gerade deswegen interessant, weil sie nicht nur als ein Unterscheidungsmerkmal dienen können, um den Unternehmensgründer vom Rest der Bevölkerung abzugrenzen, sondern auch, weil sich anhand dieser Merkmale Aussagen über den Erfolg des zu gründenden Unternehmens machen lassen. Solche Aussagen sind jedoch regelmäßig *cum grano salis* zu nehmen; es bleibt immer zu beach-

ten, dass Persönlichkeit oder auch das Humankapital der Beteiligten an einer Unternehmensgründung deren Erfolg zwar in Teilen determiniert, dies aber eben nicht vollständig tun. Allein anhand der Gründerperson kann noch nicht über die **Erfolgswahrscheinlichkeit** einer Unternehmensgründung geurteilt werden (Göbel/Frese 1998, S. 171). Mindestens von ebensolcher Bedeutung sind zum einen die konkreten Handlungsweisen und Strategien, die der Gründer dazu verwendet, seine Ziele zu realisieren und zum anderen die Umgebung, in der er sich bewegt (Kollmann/Christofor/Kuckertz 2007, S. 325 ff.). Die Summe aller Persönlichkeitsmerkmale erklärt in etwa 20 % des Erfolges einer Unternehmensgründung (Müller 2003, S. 16). Als „negativ“ empfundene **Charakterzüge** (wie sie sich bspw. beim Absolvieren einer der weit verbreiteten Gründertests von Banken oder Förderinstituten herausstellen können) sollten folglich nicht von einer Gründung abhalten, sondern eher zur Reflexion der eigenen Persönlichkeit anregen. In den letzten Jahren hat sich hinsichtlich dieser Sichtweise in der Literatur ein entsprechender Konsens abgezeichnet. Ähnlich wie das klassische strategische Management nicht allein die interne Komponente der Unternehmenspositionierung analysiert, sondern auch die Umwelt zum Gegenstand der Betrachtung macht, in der sich eine Unternehmung bewegt, sollte im Fall des Unternehmensgründers klar sein, dass es bestimmte Persönlichkeitsfaktoren gibt, die in bestimmten Kontexten von größerer Bedeutung sind als in anderen Zusammenhängen. So zeigen Studien, dass nach dem Systemwechsel in Ostdeutschland in den frühen 1990er Jahren andere Persönlichkeitsfaktoren zum Gründungserfolg beitrugen, als dies in Westdeutschland der Fall war (Göbel 1998). Während ostdeutsche, erfolgreiche Gründer treffend als „Tüftler“ charakterisiert werden konnten, war im Westen Deutschlands eher der extrovertierte „Marketing-Typ“ erfolgreich. Es ist evident, dass ein saturierter Markt wie der westdeutsche ganz andere Herausforderungen an einen Unternehmer stellt, als es eine Gesellschaft im Umbruch mit jahrzehntelang aufgestautem Nachholbedarf tut. Es darf also davon ausgegangen werden, dass im geringeren Maße auch **regionale und branchenbedingte Unterschiede** bestehen, genauso wie davon ausgegangen werden muss, dass die Übertragung von Forschungsergebnissen hinsichtlich der Gründerpersönlichkeit aus einem vollkommen anderen Kulturraum, wie bspw. dem US-amerikanischen, nur von begrenzter Aussagekraft ist (Morianio et al. 2012).

Dennoch sollen in den nächsten Abschnitten einige Aussagen über den Gründer und seine Persönlichkeit gewagt werden. Solange diese nicht verabsolutiert werden, bleibt zu hoffen, dass sie dem Gründungsinteressierten zumindest einen Anstoß dahingehend geben, seine eigene Person, seine Motive und Ziele in Verbindung mit einer Unternehmensgründung zu reflektieren.

2.1.1.1 Die Persönlichkeit

„Von Persönlichkeit sprechen wir, wenn wir das Wesentliche, was eine Person ausmacht, beschreiben wollen“ (Göbel 1998, S. 100). Da Persönlichkeit zu jedem Menschen gehört, bleibt es auch im Entrepreneurship nicht aus, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Entsprechend soll nun das vorgestellt werden, was das Wesentliche an einer Person ist, die unternehmerisch tätig wird. Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass

Personen, die als Unternehmer aktiv sind, sich von abhängig beschäftigten Personen durch eine Reihe von Charakteristika abheben (so bspw. in *Frese 1998; Müller 2003; Müller 2000; Rauch/Frese 2007*). Zu diesen **Gründercharakteristika** zählen:

- die **Leistungsmotivstärke** – der Wille, Leistung zu erbringen und sich mit beruflichen Aufgaben auseinanderzusetzen, die sowohl herausfordernd als auch realisierbar sind,
- die internale **Kontrollüberzeugung** (Selbstwirksamkeit bzw. Machbarkeitsüberzeugung) – der Glaube, für sein eigenes Schicksal und die Ergebnisse seines Handelns selbst verantwortlich zu sein und dies aktiv beeinflussen zu können,
- das **Unabhängigkeitsstreben** – der Drang danach, sich von Autoritäten unabhängig zu machen sowie sich selbst zu verwirklichen,
- die **Problemorientierung** – die klare Fokussierung auf die primären Einflussfaktoren eines Projektes, um sowohl analytisch als auch intuitiv mit Nicht-Routine-Aufgaben umgehen zu können,
- die **Risikoneigung** – die Tendenz, sich Umweltsituationen mit ungewissem Ausgang freiwillig auszusetzen, wenn die geringere Eintrittswahrscheinlichkeit einer Alternative den größeren Gewinn verspricht,
- **Ungewissheitstoleranz** – die Fähigkeit, Situationen mit ungewissem Ausgang angemessen zu bewältigen,
- **Belastbarkeit** – insbesondere die physische Widerstandsfähigkeit und auch unter Druck weiter leistungsfähig zu sein,
- **emotionale Stabilität** – die psychische Widerstandsfähigkeit sowie die Anlage, Frustrationen schneller zu verarbeiten,
- **Durchsetzungsbereitschaft** (Dominanzbedürfnis) – der Wille andere zu führen sowie
- **soziale Anpassungsfähigkeit** – nicht nur als Führungspersönlichkeit, sondern gerade auch Kunden und Lieferanten gegenüber.

Eine derartige Aufzählung kann selbstverständlich auf keinen Fall den Anspruch haben, sich durch Vollständigkeit der Charakteristika auszuzeichnen. Es ist allerdings festzustellen, dass insbesondere die nachstehenden Eigenschaften und Überzeugungen der Gründerpersönlichkeit stark mit der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmensgründers korrelieren (*Göbel/Frese 1998, S. 172 ff.*). Aus diesem Grund wird auf diese Charakterzüge im Folgenden noch einmal explizit hingewiesen.

Ein hohes **Selbstwertgefühl** erlaubt es dem Gründer, besser mit interner bzw. externer Kritik und beunruhigenden Sachverhalten umzugehen (Miller/Alber 2012). **Selbstwirksamkeit** (Hmielski/Corbett 2008) und **internale Kontrollüberzeugung** (Kroeck/Bullough/Reynolds 2010) sind stark miteinander verbunden und haben direkt Einfluss auf das Gelingen der Gründung, denn die Überzeugung, Ergebnisse selbständig erzielen zu können und diese unter der eigenen Kontrolle behalten zu können, beeinflusst stark das Handeln des Unternehmers. Erfolgreiche Unternehmer sind folglich bereit, kalkulierte Risiken zu tragen und ängstigen sich nicht davor, Fehler zu begehen; sie sind bereit zu führen und anzuleiten und stehen Neuerungen aufgeschlossen gegenüber. Jede dieser Eigenschaften steht in einem entsprechenden Zusammenhang mit dem Gründungserfolg.

Die Beobachtung erfolgreicher Gründer (Göbel/Frese 1998, S. 174 ff.) hat jedoch gezeigt, dass das Persönlichkeitsbild eines Unternehmers keineswegs dem Idealbild entsprechen muss. Es bestehen durchaus Möglichkeiten, mit einem als (unternehmerisch) nachteilig einzustufenden Persönlichkeitsbild dennoch erfolgreich zu gründen. Die Psychologie bietet dazu – unabhängig von der jeweiligen Umweltsituation – zwei Varianten an: die **Veränderungsstrategie** und die **Kompensationsstrategie**. Dabei sollte klar sein, dass die Veränderung einer gefestigten Persönlichkeit nach der Pubertät nur sehr schwierig zu bewerkstelligen ist. Vielversprechender erscheint demnach eher die Kompensation nachteiliger Persönlichkeitseigenschaft durch a) die Auswahl geeigneter Handlungsstrategien oder gar b) die Verlagerung bestimmter Tätigkeiten auf andere Akteure zu sein. Für einen Unternehmensgründer mit einer z. B. geringen internen Kontrollüberzeugung bietet es sich an, weniger an seinen Überzeugungen zu arbeiten, als vielmehr schlicht dennoch zu kontrollieren; also ein geeignetes **Controlling**-Instrumentarium auszuwählen und zu implementieren, um so auf lange Sicht davon zu profitieren. Eine sofortige Veränderung der Persönlichkeit muss folglich nicht das primäre Ziel sein, wenn es dem Gründer gelingt, auch über subjektiv empfundene Widerstände hinweg entsprechend zu handeln und sich rational zu einer Handlung zu entschließen, die eben nur emotional als unsinnig empfunden wird.

Vielfach wird der unternehmerische Charakter auch mit starker **Extrovertiertheit** assoziiert. Da der Gründer stets erster Verkäufer seiner Ideen und Visionen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Investoren oder auch Lieferanten sein muss, ist die Nützlichkeit eines solchen Charakterzuges augenfällig. Dennoch ist es für einen introvertierten Charakter nicht zwingend erforderlich, sich charakterlich zu verändern, um unternehmerischen Erfolg zu haben. Die Kompensation der nachteiligen Ausgangslage über die Verschiebung von Aufgaben auf andere mit geeigneteren Charakterzügen (z. B. Vertriebsaußendienst) kann das Unternehmen dennoch erfolgreich machen. In diesem Falle ließe sich folglich von einer Art „Outsourcing“ erfolgsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften sprechen.

Aus dieser Sicht folgen auch ganz konkrete Argumente für die Sinnhaftigkeit einer Entrepreneurship-Ausbildung: Während mancherorts die Meinung vorherrscht, auf die Frage, ob der Unternehmensgründer „**born or made**“ (Anderseck 2000) sei, ließe sich nur mit dem Verweis auf die „Außerordentlichkeit“ des Unternehmensgründers mit „born“ antworten, wird so im Gegenteil deutlich, dass auch ein auf den ersten Blick nicht

geeigneter Persönlichkeitstyp ein „entrepreneurial team“ aufbauen kann (Stockley 2000, S. 206 ff.). Dieses Team vereint dann neben den professionellen Kompetenzen auch alle anderen notwendigen und erfolgswirksamen Persönlichkeitsfaktoren zum Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass bei dieser kompensierenden Zusammenstellung von Teams anhand von Persönlichkeit immer noch auf das Individuum mit seinen Charakteristika geachtet werden sollte. So können manche Charakteristika in ihrer Wirkungskraft so stark sein, dass sie das komplette Team, ungeachtet der Persönlichkeiten der anderen Teammitglieder, dominieren.

2.1.1.2 Die Motivation und Interessen

Die Motive und Interessen eines Unternehmensgründers sind aus zwei unterschiedlichen Gründen von besonderer Bedeutung: Zum einen werden sie traditionell in Bezug zur Erfolgswahrscheinlichkeit der Gründung gesetzt, zum anderen sind Motive auch ursächlich dafür, ob die Unternehmensgründung überhaupt als eine Karriereoption in Erwägung gezogen wird (Gese/Klandt 2003, S. 155). Die Verbindung von **Motiven und Erfolg** wird als positiv korreliert angenommen, da davon auszugehen ist, dass ein Gründer sich mit einem größeren Engagement und mit mehr Einsatz und Beharrlichkeit seinem Unternehmen widmen wird, wenn seine persönlichen Ziele und Motive sich im Einklang mit der Gründungsaufgabe befinden. Göbell/Frese (1998, S. 180) konnten allerdings in einer empirischen Untersuchung den Zusammenhang von verschiedenen Gründungsmotiven und dem Gründungserfolg nicht bestätigen. Der einzige durch die Motivlage verursachte Unterschied bestand vor diesem Hintergrund in der späteren generellen Arbeitszufriedenheit der Gründer, die bei Personen, die durch ihre Überzeugung zur unternehmerischen Aktivität „gezogen“ worden waren, entsprechend höher lag als bei den „Zwangs-Unternehmern“.

Diese Aussage führt zum zweiten Aspekt der Motivproblematik: Motive zur Gründung eines Unternehmens lassen sich im Allgemeinen in Push- und in Pull-Motive unterteilen (s. Abb. 54). Einige Unternehmer werden bspw. durch drohende oder tatsächliche Arbeitslosigkeit zur Selbständigkeit gezwungen (**Push-Aspekt** der Selbständigkeit); andere sind intrinsisch zur Selbständigkeit motiviert und halten unternehmerisches Handeln und die damit verbundene Freiheit für einen Wert an sich (**Pull-Aspekt** der Selbständigkeit). Hinsichtlich der Push-Faktoren steht daher insbesondere die Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Situation im Mittelpunkt bzw. man wird durch Veränderungen im Umfeld in die Gründung getrieben (z. B. bester Freund macht sich selbständig). In jüngster Zeit hat die Diskussion über die Gründung aus der Arbeitslosigkeit heraus im Zusammenhang mit der Einführung verschiedener öffentlicher Förderungsinstrumente zugenommen. In die Selbständigkeit geworfene ehemalige Arbeitgeber werden anders mit dieser Situation umgehen, als es diejenigen Charaktere tun, die aus sich heraus in die Selbständigkeit gezogen werden und damit eher dem klassischen Unternehmerbild entsprechen. Entsprechende Untersuchungen konnten jedoch nicht untermauern, dass diese Tatsache einen starken Einfluss insbesondere auf wirtschaftliche Erfolgsmaße hat (Galais 1998, S. 96).

Push-Faktoren		Pull-Faktoren	
Merkmale	Exemplarische Beweggründe	Merkmale	Exemplarische Beweggründe
Aktuelle Situation wird als unattraktiv empfunden	(drohende) Arbeitslosigkeit	Selbständigkeit wird als attraktiv empfunden	Selbst bestimmen können
Negative Bedeutung für die Person	Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen	Positive Bedeutung für die Person	Sich selbst verwirklichen
Auslöser in der Umwelt	Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsinhalten	Auslöser in der Person	Reiz der Aufgabe
Gegenwartsbezogen	Selbständigkeit von Freunden oder Familienangehörigen	Zukunftsorientiert	Neugier, etwas Neues auszuprobieren
	Gehaltskürzung		Finanzieller Anreiz
	Umzug des Betriebs		Freie Zeiteinteilung
	Änderungen im Familienstatus		Statusverbesserung

Abb. 54: Charakterisierung von Gründungsmotiven nach Push- und Pull-Faktoren
Quelle: in Anlehnung an *Galais* 1998, S. 88f.

2.1.1.3 Die Kompetenzen

Neben der Frage nach den jeweils unterschiedlichen Persönlichkeitsfaktoren von Unternehmensgründern steht ebenfalls zur Klärung, welche Kompetenzen und welches Humankapital Gründer mit sich bringen sollten (*Kollmann/Häsel/Breugst* 2009). Es bietet sich daher an, zunächst einmal den Begriff der **Qualifikation** zu klären. Hierunter kann folgendes verstanden werden: „[Die] Summe der vorhandenen und/oder zu Erwerbszwecken aktivierbaren Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Verhaltensmuster, die in Sozialisierungs- und Bildungsprozessen von Individuen erworben werden, [wobei zu beachten ist, dass sich (Anm. d. A.) die in den vorberuflichen Prozessen erworbene Qualifikation während der Erwerbstätigkeitsphase ständig verändert“ (*Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft/Prognos* 1984, S. 17). *Baaken* merkt dazu an (1989, S. 131), dass insbesondere in wirtschaftlichen Zusammenhängen die Handlungskomponente des Qualifikationsbegriffs nicht vernachlässigt werden sollte, da nur durch faktisches Handeln Qualifikationen auch wertschöpfend eingesetzt werden können. Die Kompetenzen erfolgreicher Unternehmensgründer spiegeln sich eher in weichen Qualifikationen als in tendenziell harten, messbaren Fähigkeiten wider. Zu den **weichen Kompetenzen** zählen u. a. (*Göbel/Frese* 1998, S. 179):

- Zeitmanagement,
- „Nein“-Sagen können,

- Konfliktmanagement,
- Umgang mit Fehlern,
- Stressmanagement,
- Mitarbeiterführung,
- kommunikative Kompetenz und
- strategische Kompetenz.

Bei den **harten Kompetenzen** hingegen zählen vor allen Dingen der Ausbildungsgrad und die Branchenerfahrung. Diese wirken sich besonders positiv auf die Förderwahrscheinlichkeit eines zu gründenden Unternehmens aus (*Schmude* 1994). Der Anteil der Gründer, die nach der allgemeinbildenden Schulausbildung keine weiteren Qualifikationsschritte unternommen haben, ist unter solchen Gründungen ausgesprochen gering (< 1 %). Selbstverständlich bedeutet dies nicht, dass eine Unternehmensgründung ohne solche Zusatzqualifikationen unmöglich ist; Förderinstitute treffen hier jedoch eine Positivauswahl, die zeigt, dass zusätzlich erworbene Kompetenzen als erfolgswirksam einzuschätzen sind. Wenn Gründer vor ihrer Tätigkeit als Unternehmer abhängig beschäftigt waren, so sind sie es in der Mehrzahl in derselben Branche gewesen, in der sie später auch gegründet haben (*Schmude* 1994, S. 171.). Solche Branchenerfahrung ist ebenfalls als positiv zu bewerten vor dem Hintergrund, dass man die Rahmenbedingungen und Regeln der Branche bereits kennt, zu denen auch Risiken aber auch Chancen zählen, die der branchenerfahrene Gründer effektiver und effizienter nutzen kann als ein Branchenunerfahrener, der sich erst einmal informieren bzw. sogar durch „Trial and error“ an die Gründung herangehen muss, was gleichzeitig sehr viel mehr Ressourcenaufwand bedeutet.

Diese Umstände sollten allerdings nicht dazu verführen, die Akkumulation von **Human-kapital** zu lange zu verfolgen, dazumal der Aufwand durch entsprechende Aus- und Weiterbildungen irgendwann in keinem Verhältnis mehr steht zum Mehrwert für die Gründung. Abb. 55 verdeutlicht das Konzept der Periode der Wahlfreiheit basierend auf einem umgekehrt u-förmigen Verlauf der zur Verfügung stehenden persönlichen Kapazitäten für eine Unternehmensgründung. Bis etwa zum 33. Lebensjahr verläuft die Kapazitätskurve steigend, um in der Folge wieder abzunehmen. Der Anstieg wird verursacht durch eine rasche Zunahme von Erfahrungen, Kompetenzen und Selbstvertrauen im Lebensabschnitt von etwa 20 bis 30 Jahren. Dieser kann allerdings nicht bis ins Unendliche fortgeführt werden, da ab Anfang 30 ebenfalls eine Zunahme von finanziellen und anderen Verpflichtungen genauso wie eine Verschiebung der persönlichen Wertvorstellungen weg von Karriereerwägungen hin zu alternativen Bereichen zu verzeichnen ist. Unterstellt man ein nicht genau zu quantifizierendes Minimalniveau von Kompetenz und Kapazität, so wird deutlich, dass im Lebensabschnitt von Mitte 20 bis Ende 30 eine „Periode der Wahlfreiheit“ existiert, innerhalb derer sich der Gründungswillige möglichst zur Gründung entscheiden sollte.

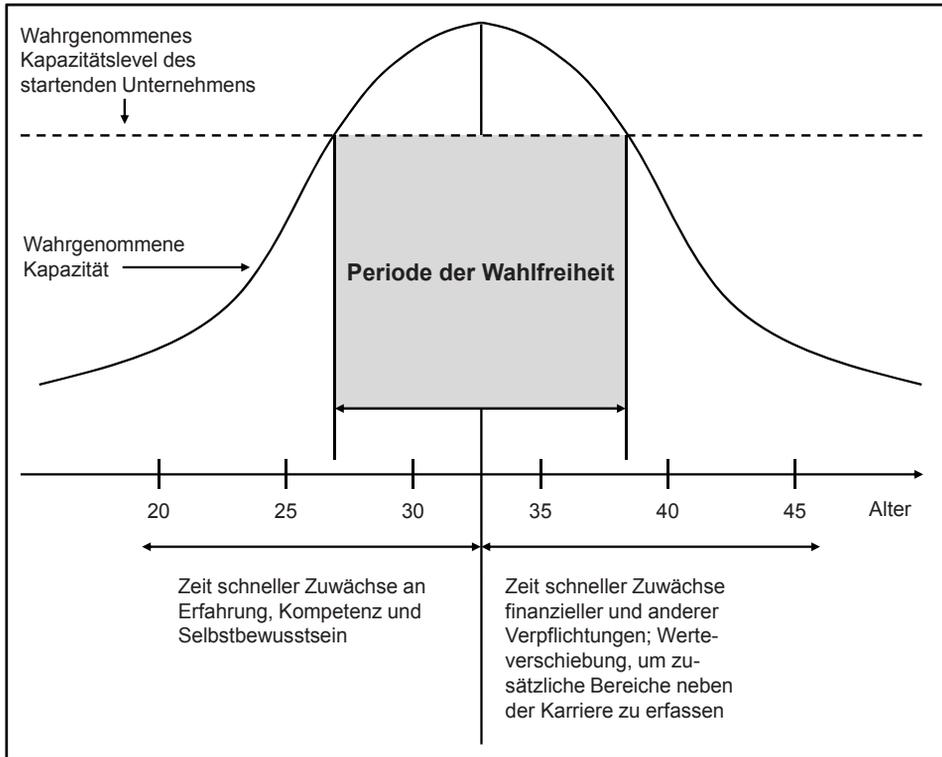


Abb. 55: Die Periode der Wahlfreiheit des potenziellen Unternehmensgründers
 Quelle: Baaken 1989, S. 141.

2.1.2 Anforderungen an Gründer in der Net Economy

An dieser Stelle sollen die traditionellen unternehmerischen Kompetenzen, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten vor allem unter den Aspekten der Persönlichkeit, der Motivation und der Kompetenzen vorgestellt wurden (s. Kapitel 2.1.1), mit dem spezifischen Wissen über **Entrepreneure in der Net Economy** zusammengeführt werden. Die weiter oben geschilderten Eigenschaften können dabei als Basis interpretiert werden, auf die das Net-Economy-Know-how – als innovatives Spezialwissen – aufbaut. Dabei ist es notwendig, mit den grundlegenden Eigenschaften der Informationsökonomie und den prinzipiellen Plattformen in der Net Economy vertraut zu sein. Da es sich bei E-Ventures um komplexe Projekte handelt, welche die Erfahrungen und Kompetenzen eines Einzelnen in der Realisierung weit übersteigen, ist ebenfalls eine Beschäftigung mit dem Teamgedanken der Unternehmensgründung in der Net Economy notwendig. Aus dem Fach- bzw. Spezialwissen und der Teamfähigkeit ergeben sich die **speziellen Anforderungen** an Gründer/Unternehmer in der Net Economy.

2.1.2.1 Das Fach- und Spezialwissen

Ein E-Venture, also eine innovative Unternehmensgründung in der Net Economy, ist ganz im Gegensatz zu einer imitierenden Gründung in der Real Economy durch zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen der Hauptakteure geprägt. Diese Fähigkeiten beziehen sich insbesondere auf die Kenntnisse mit dem Gründungsobjekt „E-Venture“ und damit auf das vorhandene Fach- und Spezialwissen über die Net Economy. Die Unternehmensgründung in der Net Economy ist sehr komplex und das zugehörige Wissen bewegt sich dabei im Spannungsfeld von Informatik, Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaftslehre und Entrepreneurship. Die **Kompetenzen** der Gründer müssen folglich in allen drei Bereichen von entsprechendem Niveau sein. Dazu zählen bspw. die folgenden Aspekte:

- **Informatik** – Die technologische Seite der Net Economy macht ein fundiertes Wissen über Technologien, Systeme, Datenbanken, Programmierung und die Internetarchitektur notwendig.
- **Wirtschaftsinformatik** – Die von der Informatik bereitgestellte technologische Basis muss auf ihren Gehalt für wirtschaftliche Fragestellungen hin analysiert und bewertet werden können. Dazu zählt bspw. Wissen über Managementinformationssysteme, IT-Sicherheit, Data Warehouse und Data Mining oder auch elektronische Zahlungssysteme. Die grundlegenden Plattformen in der Net Economy müssen verstanden sein, genauso wie Klarheit über bereits vorhandene Geschäftsmodelle und Möglichkeiten der elektronischen Wertschöpfung bestehen muss (s. Kapitel 2.3.1.1).
- **Betriebswirtschaftslehre** – Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene ist ein solides kaufmännisches Wissen unerlässlich. Themen, die in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben sind, kommen aus dem Marketing, der Organisation, der Unternehmensführung, der Finanzierung oder auch der Investitionslehre.

Eine Studie von *Kollmann/Kuckertz* (2003a), die das Finanzierungsverhalten von Wagniskapitalgebern gegenüber E-Ventures im Anschluss an den Zusammenbruch der Technologiemarkte untersucht, unterstreicht die Anforderungen an das Fach- und Spezialwissen. Es ist dabei interessant zu sehen, dass die Bedeutung des Managements, respektive des Managementteams, für den Unternehmenserfolg unter Investoren sprichwörtlich ist. An dieser Haltung hat sich auch nach dem Crash an den Finanzmärkten nichts geändert; allerdings werden nun andere **Persönlichkeitsfaktoren und Qualifikationen** für bedeutsam erachtet als in den späten 90er Jahren. Während damals jugendliche Unerfahrenheit mit Kreativität, visionärer Fähigkeit und Kompetenz in einem neuen Medium und innovativem Geschäftsmodell gleichgesetzt wurde, tragen nun Wissen, Seriosität und Erfahrung im relevanten Markt positiv zur Qualitätseinschätzung bei. Inzwischen blicken Gründer in der Net Economy teilweise auf jahrzehntelange **Managementenerfahrung** zurück; sie kennen die Methoden der Konzerne aus der Praxis und implementieren diese Konzepte im Start-up so schnell wie möglich und wo immer es sinnvoll erscheint (*Kollmann/Kuckertz* 2003c, S. 775). Die Betonung der Erfahrung des Managements

durch Investoren ist allerdings nicht gleichzusetzen mit dem Wunsch nach absolut perfektem Management – wichtiger scheint den Investoren das Bewusstsein der eigenen Grenzen bei den Managern der Portfoliounternehmen zu sein. Die Selbstüberschätzung zahlreicher Gründer der vergangenen Jahre wird zu Recht kritisch gesehen. Notwendig ist ein Management, das im Krisenfall bereit ist, externe Unterstützung zuzulassen oder mit dem Eintritt in eine neue Wachstumsphase einem anderen Management die Steuerung der Unternehmensentwicklung zu überlassen. In Gesprächen mit Investmentmanagern wird die Bedeutung des Managements für den Erfolg immer wieder deutlich.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass ein **Gründungsmanager** nicht immer auch ein guter **Wachstumsmanager** sein muss. Gerade Mehrfachgründer (*Serial Entrepreneurs*) sind nach erfolgreichem Markteintritt des Gründungsunternehmens nur noch marginal am weiteren Wachstum der Unternehmung interessiert und wenden sich stattdessen oft neuen Projekten zu. Trifft dieser Mangel im Einzelfall zu, so ist jedoch nicht unbedingt vom Misserfolg der Gründung auszugehen. Gerade dann mag es sinnvoll sein, einen Venture-Capital-Geber als starken Partner mit an Bord zu nehmen, der genau diese Probleme durch sein Netzwerk lösen kann. Das Fach- und Spezialwissen spielt somit eine wesentliche Rolle und wird nicht nur durch **theoretische Kenntnisse**, sondern auch durch **praktische Erfahrungen** widerspiegelt. Dabei kommt eine Vielzahl an Wissensgebieten zum Tragen (s. o.), die mehr oder weniger abgedeckt werden müssen. Da dies in den aller seltensten Fällen durch eine Gründerperson alleine gelingt, sind Teamgründungen mit komplementären Kompetenzen zu favorisieren (*Weisz et al. 2010*); Lücken beim Einzelnen lassen sich dadurch ausgleichen.

2.1.2.2 Die Teamfähigkeit

Der Teamgedanke hat sich zwar auch in anderen Branchen als ein überzeugendes Konzept herauskristallisiert (*Lechler/Gemünden 2003*), wird aber besonders in der Net Economy favorisiert und zwar so stark, dass man ihn fast als integralen Bestandteil der Gründung in diesem Bereich anführen muss. So konnte in der Vergangenheit festgestellt werden, dass es sich bei den meisten Unternehmen in der Net Economy um **Teamgründungen** gehandelt hat. Verschiedene Studien (*Lechler/Gemünden 2003*, S. 20) unterstreichen dies und haben gezeigt, dass inzwischen gut die Hälfte bis zwei Drittel aller technologieorientierten Gründungen im Team durchgeführt wurden. Gerade im Net-Economy-Bereich ist dabei das Team typisch; hier wurden die meisten Fälle festgestellt.

Abb. 56 verweist auf einige ausgewählte Beispiele von Teamgründungen in der Net Economy. Das wohl prominenteste Beispiel findet sich dabei mit *google.com*. Die Technologie, die dieses Unternehmen zum Marktführer unter den Suchmaschinen gemacht hat, wurde zuerst gemeinsam von zwei Stanford-Doktoranden – *Larry Page* und *Sergey Brin* – entwickelt und im Jahr 1998 von diesem Team in das neu gegründete Unternehmen eingebracht. Eine größere, deutsche Teamgründung in der Net Economy stellt *mobile.de* dar, die schon 1996 von insgesamt vier Beteiligten in die Wege geleitet wurde. In allen Fällen hat das Team dabei geholfen, die Komplexität der zu bewältigenden Aufgabe entsprechend zu reduzieren und handhabbar zu machen. Aber auch in jüngerer



<http://www.springer.com/978-3-658-02705-6>

E-Entrepreneurship

Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy

Kollmann, T.

2014, XXV, 633 S. 178 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-658-02705-6