

QUEM-report  
Schriften zur beruflichen Weiterbildung  
Heft 93

## **Kompetenzentwicklung in Start-up-Unternehmen**

Strategien und Besonderheiten

*Martina Voigt und Hans-Jürgen Weißbach*  
*Ingeborg Böhm*  
*Bernd Röcken*

Berlin 2005

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

## Impressum

Die Veröffentlichung „Kompetenzentwicklung in Start-up-Unternehmen – Strategien und Besonderheiten“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Prof. Dr. Ingeborg Böhm, Dr. Vera Jost, Dr. Ursula Reuther,  
Bernd Röcken, Martina Voigt,  
Prof. Dr. Hans-Jürgen Weißbach, Michele Wiecha

QUEM-report, Heft 93

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-  
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-  
Management  
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, September 2005

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	Seite
Einleitung	5
Kompetenzentwicklung von Start-ups: Herausforderungen und Strategien	9
Individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung in Start-ups	117
Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsstrategien als aktuelles Kernproblem der Kompetenzentwicklung von Start-ups	227



# Einleitung

*Ursula Reuther*

Start-up-Unternehmen faszinieren Wissenschaft, Politik und Weiterbildungspraxis aus vielfältigen Gründen. Für die einen sind sie als kleine, kreative Organisationen, die sich häufig in Marktnischen und innovativen Geschäftsfeldern etablieren und dabei enorme Hürden überwinden, ein interessantes Forschungsfeld. Andere wollen Dynamik und wirtschaftliche Ausstrahlung dieser Kleinunternehmen durch gezielte Förderung für die Belebung des Arbeitsmarktes nutzen. Trainer und Berater versuchen, die Entwicklungs- und Erfolgsfaktoren von Start-ups für andere Unternehmen zu erschließen und zu verwerten.

Was also lässt Start-ups unter dem Blickwinkel der individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung sowie der Entstehung einer eigenen Unternehmens- und Lernkultur, aber auch unter wirtschaftlichen Aspekten so interessant erscheinen? Diesen Fragen widmete sich im Zeitraum von drei Jahren das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Im Programmbeereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA) wurden in diesem Zeitraum Start-up-Unternehmen bundesweit wissenschaftlich begleitet. Diese Klein(st)unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen waren in drei Samples unterschiedlicher Größe gegliedert, die von ausgewiesenen Wissenschaftlern und erfahrenen Beratern beobachtet und in praktischen Fragen der Unternehmens- und Kompetenzentwicklung unterstützt wurden.

In diesen kleinen, jungen, äußerst dynamischen und unter hohem Existenzdruck stehenden Start-ups wurde erforscht, wie diese lernen und bei der personalen und organisationalen Kompetenzentwicklung vorgehen. Es sollten insbesondere die Rahmenbedingungen unterschiedlicher Entwicklungsphasen, Stärken und Schwächen, Lernstrategien, Lernstile und Lernarrangements identifiziert, beschrieben und evaluiert werden, die für Kompetenzaufbau und -erweiterung in relativ schnell wachsenden Unternehmen und deren nachhaltige Etablierung am Markt bedeutsam sind. Daraus wurden Schlussfolgerungen, Handlungshilfen und Instrumente für potenzielle Gründer und andere Unternehmen mit vergleichbaren Situationen erarbeitet. Darüber hinaus wurde geprüft, welche der Erkenntnisse in größeren Unternehmen für die Belebung der Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden könnten. Für die Weiterführung von Untersuchungen wurden schließlich offene Forschungs- und Gestaltungsprobleme benannt.

Die Wissenschaftler und Berater der drei Start-up-Samples leisteten zu den genannten übergreifenden Fragestellungen Beiträge, die miteinander korrespondier-

ten und sich ergänzten, aber teilweise auch spezifische Themen beinhalteten. Im Einzelnen handelte es sich um folgende Samples und inhaltliche Schwerpunkte, auf die in den drei Einzelbeiträgen ausführlich eingegangen wird.

*Sample A: 24 Start-ups aus den alten Bundesländern, die zum Teil bereits seit ihrer Gründung begleitet wurden*

Wissenschaftliche Begleitung: Fachhochschule Frankfurt am Main, Fachbereich Wirtschaft und Recht

Das Erkenntnisinteresse konzentrierte sich auf die folgenden Ziele:

- Analyse der Kompetenzsituation von Start-ups zum Zeitpunkt der Gründung und Identifizierung von Engpassfaktoren für den Gründungserfolg,
- Beschreibung von Verläufen der Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von Erfahrungen und Feedbacks während und nach der Gründungsphase und Entwicklung einer Typologie zur Abbildung typischer Entwicklungsmuster,
- Evaluation von Strategien und Prozessen der Kompetenzentwicklung,
- Formulierung von Handlungsempfehlungen für Existenzgründer und Beratungs- und Trainingsinstitutionen.

Neu in diesem Kontext ist die prozessorientierte Forschungsfrage, die darauf fokussiert, wie sich die Kompetenzen von Lead Entrepreneurs und ihren Teams im Laufe der Konkretisierung der Gründung und der ersten Erfahrungen am Markt verändern, wechselseitig beeinflussen und ergänzen.

Weiterführend bleibt hier zu untersuchen, ob sich in der zusammenfassenden Betrachtung dynamische Ausprägungen oder Portfolios von Kompetenzen identifizieren lassen, die für den unternehmerischen Erfolg entscheidend sind oder wenigstens eine Vorhersage von Erfolgswahrscheinlichkeiten gestatten, und ob optimale Entwicklungspfade und Methoden ihres Erwerbs angegeben werden können.

*Sample B: Sechs Start-ups aus den alten Bundesländern und aus Berlin*

Wissenschaftliche Begleitung: Dr. Ingeborg Böhm Consulting Mettmann

Das Hauptziel der Forschung bestand darin, durch Falluntersuchungen in den Start-ups Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der Kompetenzentwicklung in

jungen (dynamischen) Unternehmen herauszuarbeiten und die Ergebnisse im Vergleich zu etablierten Unternehmen zu bewerten. Die Untersuchungen beinhalteten folgende Schwerpunkte:

- Analyse der Kompetenzsituation in den Start-ups mit den Schwerpunkten Kompetenzbiografien/Kompetenzdiagnose der Gründer und Führungsteams sowie Lern- und Unternehmenskultur,
- Beobachtung der Strategieentwicklung und der daraus abgeleiteten differenzierten Entwicklungsstrategien zum Aufbau der Kernkompetenzen,
- Analyse des Organisationsaufbaus und der Prozessentwicklung,
- Beobachtung der Strukturierung und Gestaltung der Prozesse in Wechselwirkung zur Professionalisierung der Personalarbeit,
- Analyse der Kulturentwicklung mit den Schwerpunkten „Individuelles Lernen“ und „Know-how-Transfer“,
- Analyse der Team- und Projektarbeit als Basis für das Erkennen spezifischer Lernstrategien im Prozess der Arbeit,
- Analyse des Wissensmanagements als Basis für nachhaltige organisationale Kompetenzentwicklung,
- Analyse der Kommunikationskultur und -struktur,
- Beobachtung des Kompetenzaufbaus bei den Führungskräften, insbesondere der Geschäftsführer und Vorstände in unternehmensentscheidenden Entwicklungsphasen,
- Analyse der Umfeldkontakte.

Methodisch hat sich die wissenschaftliche Begleitung als Prozessbegleitung in einem offenen Entwicklungs- und Gestaltungsfeld definiert. Die Untersuchungen waren auf die Individual-, die Gruppen-, die Organisations- und die Umfeld-Ebene der Start-ups gerichtet. Dazu wurden detaillierte Fallstudien durchgeführt. Die Ergebnisse wurden bezüglich ihrer fallübergreifenden Gültigkeit für die Kompetenzentwicklung in Start-ups geprüft und bewertet sowie entsprechende Konsequenzen herausgearbeitet.

Weiterführend sind in diesem Kontext genauer zu untersuchen:

- Lernstrategien von Entrepreneuren und Intrapreneuren hinsichtlich ihrer Übereinstimmungen oder Differenzierungen,
- komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistungen in Start-ups im Vergleich zu etablierten Unternehmen sowie
- Basics der Entrepreneur-Kompetenzen anhand repräsentativer Analysen von Kompetenzprofilen von Unternehmer-Teams und Einzel-Unternehmern.

*Sample C: Untersuchungen zu Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsstrategien als aktuelles Kernproblem der Kompetenzentwicklung von Start-ups*

*Wissenschaftliche Begleitung:* Bernd Röcken, Matrix GmbH Berlin

Die Kompetenz des Gründers, eine optimale Unternehmensfinanzierungsstrategie zu entwickeln und diese erfolgreich in der Verhandlung mit Kapitalgebern umzusetzen, ist eine Schlüssel- und Querschnittskompetenz junger Unternehmen. Sie gewinnt als Bestandteil des Kompetenzspektrums unternehmerischen Handelns zunehmend an Bedeutung, weil damit die Fähigkeit des Unternehmers verbunden ist, die zukünftige Entwicklung seines Unternehmens vorausschauend zu planen und finanziell abzusichern.

Diese Erkenntnis basiert auf Analysen der Situation von Start-ups im Rahmen der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, die deutliche Kompetenzdefizite der Gründer offenbarten. Sie wird auch gestützt durch Gespräche und Erhebungen auf der Kapitalgeberseite, deren Vorgehen bei der Bewertung und Entscheidung über Kredite verbesserungswürdig ist. Diese Ergebnisse lassen es notwendig erscheinen, die Kooperation zwischen Kapitalgebern und -nehmern im Finanzierungsprozess grundsätzlich anders zu gestalten. Dafür werden Lösungsvorschläge sowie spezifische Qualifizierungs- und Beratungsangebote entwickelt, die darauf ausgerichtet sind, auf beiden Seiten vorhandene Chancen zur Handlungsoptimierung aufzugreifen. Damit können auf der Kapitalnehmer und -geberseite gleichermaßen die Prozesse der Kompetenzentwicklung und die gegenseitige Verständigung gezielt vorangetrieben werden.

Die drei Beiträge beinhalten eine Fülle neuer und weiterführender Erkenntnisse zum Forschungs- und Gestaltungsfeld junger Unternehmen, die für Wissenschaftler, Berater und Trainer interessant sind. Die Autoren sind für einen weiterführenden Erfahrungsaustausch offen.



# Kompetenzentwicklung von Start-ups: Herausforderungen und Strategien

*Martina Voigt und Hans-Jürgen Weißbach  
unter Mitarbeit von Vera Jost und Michele Wiecha*

Gründer(innen)<sup>1</sup> brauchen vielfältige Kompetenzen, um ihr Vorhaben erfolgreich vorzubereiten und durchzuführen. Nach der Gründung brauchen Start-ups – also die sog. Lead Entrepreneurs und ihre Mitarbeiter(innen) – offenbar noch umfangreichere Kompetenzen, um auf Dauer am Markt zu bestehen und zu wachsen. Während es für die Vorgründungsphase und die Gründungsphase im engeren Sinne zahlreiche Beratungs- und Trainingsangebote, Businessplan-Wettbewerbe und Inkubatorenprogramme gibt, ist das Angebot für die Nachgründungs- bzw. Expansionsphase eher dürftig. Gerade der Stabilisierung und dem Wachstum von Start-ups kommt aber – auch unter Beschäftigungsaspekten – besonders große Bedeutung zu. Welche Kompetenzen hier wann, wie und von wem entwickelt werden (sollten), darüber besteht sehr viel Unklarheit.

Wir haben die prozessorientierte Forschungsfrage, wie sich Kompetenzen von Lead Entrepreneurs und ihren Teams im Laufe der Konkretisierung der Gründung und der ersten Erfahrungen am Markt verändern, wechselseitig beeinflussen und ergänzen, zum Ausgangspunkt genommen, eine Paneluntersuchung mit drei Befragungszeitpunkten in 24 Start-ups durchgeführt und können nun mit unseren Forschungsergebnissen neue Erkenntnisse zu den genannten offenen Fragen beisteuern.

Als zentrale entrepreneuriale Schlüsselkompetenzen kristallisierten sich in der Selbsteinschätzung der befragten Geschäftsführer(innen) die Befähigung zur „Selbstmotivation“ und das „Durchhaltevermögen“ heraus – Kompetenzen, die vermutlich als lebensgeschichtlich tief verankerte Persönlichkeitseigenschaften bzw. Dispositionen gelten können und als solche nur schwer trainierbar sind. Folgerichtig identifizierten die Befragten auch ihr Elternhaus als wesentlichen Einflussfaktor für Kompetenzerwerb und Herausbildung von Motivationen *vor* der Unternehmensgründung. Auch für spätere Phasen des Gründungsprozesses wird soziales Kapital, z. B. in Form privater Netzwerke, als wesentliche Ressource benannt. Grundsätzlich ist zu der Frage nach *den* entrepreneurialen Kompetenzen jedoch festzuhalten, dass es zahlreiche tragfähige Kompetenzprofile von Start-ups gibt und vielfältig kombinierte „Kompetenzportfolios“ grundsätzlich erfolversprechend sind.

---

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden die maskuline Form verwendet wird, bezieht sich diese auch ausschließlich auf männliche Gründer/Unternehmer.

Kompetenzdefizite sehen die Befragten in den ersten Phasen der Gründung vor allem im Hinblick auf das Wissen über ihre Märkte sowie auf betriebswirtschaftliches und rechtliches Know-how. Diese Lücken können jedoch offenbar pragmatisch gefüllt werden.

In den späteren Phasen der Kundengewinnung und Expansion treten dann Vertrieb, Mitarbeitergewinnung und -führung sowie Strategieentwicklung als gravierende Schwachstellen hervor. Zwar lassen sich viele der erforderlichen Soft Skills trainieren, doch mangelt es im Gegensatz zur Unterstützung in der Phase der Entwicklung des Geschäftsmodells hier an gezielten Beratungs- und Trainingskonzepten „on the job“. Ein Instrument zur Unterstützung der Start-ups auf den Gebieten der Personalauswahl und des Personaleinsatzes – ein „leanes“ Assessment- und Development-Center – haben wir als erste Umsetzungsmaßnahme bereits während der Projektlaufzeit entwickelt.

Als Ergebnis unserer Studie ist jedoch festzuhalten, dass kaum systematische Kompetenzentwicklungsstrategien weder der Lead Entrepreneurs, noch ihrer Mitarbeiter(innen) nachzuweisen sind. Vielmehr lernen Start-ups am ehesten veranlasst durch Ereignisse, die der Rubrik „Pleiten Pech und Pannen“ zuzuordnen sind – also keineswegs systematisch, „breit“ und „auf Vorrat“, sondern vielmehr situativ und selektiv. Ein Qualifizierungsangebot „just in time“ würde ihren Lernpräferenzen somit am ehesten entgegenkommen, auch wenn diese Forderung nur schwer einzulösen ist. Immerhin beinhaltet der Befund eine Absage an standardisierte und extrem langfristig (sagen wir: über drei bis vier Semester) angelegte Weiterbildungskonzepte und spricht für ein möglichst modularisiertes und individualisiertes Lehr-Lern-Arrangement.

In Bezug auf die Lehrmethodik verweisen unsere Ergebnisse darauf, bei der Konzeption von Weiterbildungsangeboten viel stärker mit Case Studies, Simulationen und Planspielen, „Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten“ und natürlich mit praktischen Beispielen der Start-ups zu arbeiten. Der Begriff der „Case Study“ sollte hierbei nicht im Sinne der vollständig parametrisierten, kontextarmen und sozial „blinden“ Modellbasteleien der MBA-Ausbildung verstanden werden. In diesem Zusammenhang bilden die von uns konstruierten Typen entrepreneurialer Kompetenzentwicklung die ideale Basis für Lehrmaterialien, mit denen die Unternehmers- und -weiterbildung wesentlich verbessert werden kann.

Grundsätzlich konnten wir feststellen, dass Start-ups eine ausgezeichnete Lernumgebung für das Training vieler Kompetenzen darstellen können – etliche der befragten Geschäftsführer(innen) konstatierten Zuwächse bei ihren sozialen und persönlichen Skills und denen ihrer Mitarbeiter(innen), die sich en passant ereigneten, ohne dass zuvor ein entsprechendes Defizit erkannt worden wäre oder eine gezielte Qualifizierungsmaßnahme stattgefunden hätte. Anders als im Mittel- oder

Großunternehmen, wo ab einem bestimmten Level der Arbeitsteilung die extrafunktionalen Kompetenzen nicht so ausgeprägt sein müssen, weil ihr Fehlen durch den Faktor Organisation kompensiert werden kann, bestehen im Start-up mit seiner meist flexiblen Rollenzuweisung und den vielfältigen Kommunikationswegen zwischen (fast) allen Akteuren (oft also auch mit allen Kunden) besonders hohe Lernanforderungen und -chancen, ohne dass formalisierte Trainingsstrategien angeboten werden.

Häufig wird dieses Lernfeld jedoch nicht effektiv genug genutzt und/oder nicht gestaltet. In der Entwicklung von Konzepten zur Gestaltung von Lernumgebungen und Kreativitätsräumen in Start-ups liegt somit ein künftiges Betätigungsfeld, mit dem Wissenschaft und Beratungspraxis einen weiteren Beitrag zur Stabilisierung und Expansion junger Unternehmen leisten können. Qualitative, insbesondere narrative Forschungsansätze sind u. E. für die künftige Forschungsperspektive besonders vielversprechend.

Neben dem Projektteam waren weitere Personen am erfolgreichen Forschungsprozess beteiligt, die an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben dürfen:

Ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei Dr. Ursula Reuther und Sylvia Sparshuh vom Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“, die uns als Ansprechpartnerinnen stets zur Verfügung standen und uns durch wertvolles Feedback in zahlreichen Projektgesprächen und Workshops unterstützt haben.

Ebenfalls besonders herzlich bedanken möchten wir uns bei „unseren“ Gründer(inne)n, die trotz ihrer engen Zeitbudgets drei Befragungswellen mit entsprechendem zeitlichen Aufwand für die Interviews mit uns durchgestanden haben und uns in verschiedenen Workshops Feedback zu unseren Ergebnissen gaben. Dies gilt auch für die Gründungsexpert(inn)en, die in der Anfangsphase des Projektes ihre Zeit für ein zweieinhalbstündiges qualitatives Interview aufbrachten und wichtige inhaltliche Inputs gaben.

Weiterhin gilt unser herzlicher Dank Steffen Schütz für die kompetente und akribische Durchführung des Ratings sowie Dr. Andreea Szilagyi, Dr. Barbara Weißbach und Antje Thust für kreative Ideen und handfeste Unterstützung bei der Entwicklung und den ersten Erprobungen des Assessment-Centers.

# 1 Wie lernen Start-ups?

## 1.1 Gründungsforschung und entrepreneuriales Lernen

Qualifikation und Kompetenz von Existenzgründer(inne)n werden in der bisherigen Gründungsforschung als wesentliche Einflussfaktoren für den Erfolg von Start-ups herausgestellt. In diesem Kontext wird Kompetenz jedoch als fixes Datum und nicht als sich dynamisch entwickelnde Größe ins Auge gefasst. Weitgehend unerforscht blieb bislang die Frage, wie sich Kompetenzen von Start-ups im Laufe der Konkretisierung der Gründung und der ersten Erfahrungen am Markt verändern und entwickeln.

Das wissenschaftliche Interesse an Existenzgründer(inne)n war in Deutschland seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts weitgehend eingeschlafen. Bis weit in die 80er Jahre hinein erschienen Gründerkompetenzen als unwichtig; Kapital, Beziehungen und extensive Arbeit wurden für den Erfolg des Selfmademan des Wirtschaftswunders als ausreichend angesehen. Hinzu kamen Einflüsse der marxistischen Gesellschaftstheorie, die alle Formen selbstständiger Existenz nicht nur misstrauisch beäugte, sondern ihre ökonomische und historische Perspektivlosigkeit in der Folge der Generalisierung des Lohnarbeitsverhältnisses voraussagte. Stutzig hätte schon damals machen müssen, dass es keine historische oder gegenwärtige Gesellschaft gab oder gibt, in der sich über längere Zeit hinweg mehr als knapp zwei Drittel ihrer Mitglieder in geldvermittelten vertraglich geregelten Arbeitsverhältnissen befunden haben. Nischen, Freiräume und Pufferzonen für diejenigen, die zwar eigentumslos aber nicht lohnabhängig sind, sind zwar hauptsächlich in Familienverbänden zu finden. Daneben machten und machen sich jedoch in den Versorgungs- und Angebotslücken der Systeme, die auf kontrahierter Arbeit basierten, und vor allem im Zuge ihrer seit den 70er Jahren zunehmend dramatischen Umbau- und Restrukturierungsprozesse – so z. B. im Silicon Valley auf den Trümmern der nach dem Ende des Vietnamkriegs gebeutelten Rüstungswirtschaft – immer wieder neue Anbieter breit, die sich als volkswirtschaftlich unverzichtbare Innovationsträger und Arbeitsbeschaffer erweisen, wie Schumpeter (1934) bereits Jahrzehnte zuvor unterstellt hatte.

Die Wiederaufnahme der Start-up-Forschung seit den 80er Jahren wurde zunächst überwiegend durch volkswirtschaftliche Fragestellungen geprägt. Als herausragende Themen wurden die faktischen oder theoretisch erwartbaren Beschäftigungswirkungen von Existenzgründungen (z. B. Weitzel 1986), ihre konkurrenzbelebende Wirkung (z. B. Hamer 1984), ihre Funktion im Hinblick

auf die Verjüngung der Unternehmensstruktur<sup>2</sup> und ihre Wirkungen auf den gesamtwirtschaftlichen Innovationsprozess (z. B. Szyperski 1990) angesehen. Hinzu kamen sozialstrukturelle Analysen, z. B. Forschungen zur Entwicklung der „Neuen Selbstständigkeit“ im Unterschied zum klassischen Mittelstand (Bögenhold 1987) und zu regionalwirtschaftlichen und clusteranalytischen Fragestellungen. So wurde gefragt, ob den Existenzgründungen für die Bewältigung des ökonomischen Transformationsprozesses in Ostdeutschland oder auch in traditionellen Industrieregionen eine Schlüsselrolle zukommen könne (z. B. Büchel/Pannenberg 1992 zu den neuen Bundesländern, Weißbach/Wheelock 1993 zum Vergleich Ruhrgebiet/Nordost-England).

Eine betriebswirtschaftlich orientierte, das einzelne Gründungsvorhaben in den Mittelpunkt stellende Gründungsforschung setzte erst gegen Mitte der 80er Jahre (in Köln: Nathusius/Szyperski 1977, Szyperski 1990, in Dortmund: Klandt/Müller-Böling/Mugler 1993) ein und wurde nicht zuletzt durch die IntEnt-Konferenzen, die zunächst vom Dortmunder BIFEGO veranstaltet wurden, vorangetrieben. Im Zuge dieser Konferenzen kam es zu einem internationalen Know-how-Transfer, der die „Verspätung“ der deutschen Gründungsforschung verdeutlichte und viele praktische Fragen der Existenzgründungsförderung und des Gründertrainings in Deutschland akademisch „salonfähig“ machte.

Eines der zentralen Themen der Gründungsforschung war und ist die Suche nach den Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen. In diesem Kontext wurde auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht einer Reihe von „kompetenzverwandten“ Variablen wie Motivation, Qualifikation und Erfahrung der Gründer(innen)<sup>3</sup> eine bedeutende Rolle beigemessen. So betonte Klandt (1990), dass unter den Unternehmensgründer(inne)n diejenigen erfolgreich sind, die ein besonders hohes Maß an Leistungsmotivation besitzen. Hunsdiek (1987) stellte fest, dass das Leistungsmotiv ebenso wie das Einkommensmotiv bei erfolgreichen Gründer(inne)n deutlich ausgeprägter war als bei nicht erfolgreichen Existenzgründer(inne)n. Ripsas (1997) fügte zum Unabhängigkeitswunsch und der Leistungsbereitschaft noch die Risikobereitschaft und das Streben nach Anerkennung und Macht hinzu. Der Mangel an (zertifizierten) Qualifikationen und Branchenerfahrung bei Gründer(inne)n wurde als ein wesentliches geschlechtsspezifisches Gründungshemmnis identifiziert (Jungbauer-Gans/Preisendörfer 1992, Voigt/Kling 1997).

---

<sup>2</sup> Ein Autor dieses Berichts erinnert sich, dass er 1982 in einem Landesinstitut in einem internen Paper die Position vertreten hatte, wonach der „neu entstandene Friseursalon an der Ecke ein mindestens ebenso wichtiges Symbol für die dynamische Regenerationsfähigkeit des Kapitalismus (sei) wie die Ruine des schnellen Brüters in Kalkar“, was zu einigen Querelen und anschließend zu seiner ersten Existenzgründung (1984) führte.

<sup>3</sup> Die Person der Unternehmensgründer(innen) spielte eine zentrale Rolle für die Kompetenzentwicklung der Start-ups. Der Begriff Gründer(in) wird in unserer Studie in der Regel synonym mit Geschäftsführer(in) verwendet, da die Geschäftsführungsfunktion in den allermeisten Fällen auch von den Initiator(inn)en und Hauptanteilseigner(inne)n (Lead Entrepreneurs) der Start-ups ausgeübt wird.

Die Sozialfigur des Unternehmers wurde im Zuge dieser Diskussion zunehmend positiv bewertet, ja der Unternehmer wurde in Form des Gründers – seltener der Gründerin – quasi „wiederentdeckt“ (vgl. Hodenius 1997, S. 122 f., S. 132). Gegen das negative Bild von Unternehmern als ausbeutende Instanzen wurde das positiv aufgeladene Bild der Gründer gesetzt. Den ihm zugeschriebenen Eigenschaften folgend ist »der« Gründer 1) Pionier und Einzelkämpfer, 2) Innovator, 3) Risikoträger und Risikogestalter und kann 4) aus jeder sozialen Schicht kommen (vgl. Hodenius 1997, S. 132 f.). Dabei wird die den Gründern zugeschriebene Funktion eher postuliert als aufgrund von Kompetenzen und Eigenschaften wirklich empirisch nachgewiesen.

Allerdings zeigt das Ende der New Economy, dass eine Reihe der postulierten Kompetenzen oder kompetenzverwandten Variablen sich nur äußerst situationsabhängig bewähren oder langfristig sogar als äußerst ambivalent zu betrachten sind.<sup>4</sup> Hinzu kommt, dass inzwischen immer mehr Menschen nicht aus Überzeugung und Lust an der Selbstständigkeit (also wegen sog. positiver Motivatoren) der Volkswirtschaft ihre so wichtige Innovationskraft zur Verfügung stellen, sondern dass in Folge der Jobkrise auch negative Motivatoren eine wachsende Rolle spielen (sog. Notgründungen). Angesichts des steigenden Stellenwertes beruflicher Selbstständigkeit für Personen mit nur bedingten unternehmerischen Fähigkeiten stellt sich die Frage, ob es möglich ist, Menschen systematisch zum Unternehmer/zur Unternehmerin auszubilden.

Diese Frage ist zuerst in den USA – und zwar schon vor Jahrzehnten – im Prinzip mit Ja beantwortet worden. Die sich interdisziplinär verstehende Domäne *Entrepreneurship*, die im amerikanischen Raum Tradition hat<sup>5</sup> und dort in Lehre und Forschung seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts an Bedeutung ge-

---

<sup>4</sup> Im Rahmen der Existenzgründerberatung an der FH Frankfurt wird seit Frühjahr 2001 von uns mit Nachdruck zu risikominimierenden Gründungen – vor allem in Bezug auf Fremdfinanzierungs- und Kreditrisiken, aber generell auch in Bezug auf die Fixkostenbelastung – geraten. Diese Strategie wird weitgehend befolgt und hat sich bewährt.

<sup>5</sup> Der Begriff des Entrepreneurs – einst nur der Zwischenhändler, der an der Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis verdient – stammt von Richard Cantillon (um 1730, vgl. Cantillon 1931) und meint seit den 1920er Jahren (Knight 1921) den persönlich risikotragenden Unternehmer. Er nähert sich somit dem Schumpeterschen Begriff des Innovators, des „kreativen Zerstörers“ an. Die Harvard Business School entwickelte bereits 1947 erste Lehrangebote als Reaktion auf strukturelle Probleme der amerikanischen Nachkriegswirtschaft. 1951 wurde die Coleman Stiftung gegründet. Sie hat sich der Entrepreneurship-Lehre verschrieben und unterstützt diese durch Stiftungslehrstühle und Stipendien. Im gleichen Jahr veröffentlichte das US Department of Commerce „Outline and Source Material for Small Business Education“ von William Hoad, einen Bericht über ein Pilotprojekt, das zur Institutionalisierung der Gründungslehre an den Hochschulen führte. Peter Drucker bot 1953 die ersten Kurse an der NYU an. Seit den 80er Jahren dient der Begriff Entrepreneurship vor allem der Abgrenzung der Ausbildung von Gründer(inne)n und innovativen Kleinunternehmer(inne)n vom „Business Administration“, d. h. von der BWL des meist von Nichteigentümer(inne)n gemanagten Großunternehmens (vgl. Finkle/Deeds 2001, Koch 2003, Thust 2004). Im Unterschied zur BWL ist Entrepreneurship ein im Kern interdisziplinärer Ansatz und nicht nur die „BWL des Start-ups“ bzw. Kleinunternehmens. Wir werden auf die damit verbundenen Fragestellungen später zurückkommen.

winnt<sup>6</sup>, hielt an deutschen Hochschulen ausgesprochen zögerlich Einzug in die BWL (Lück/Böhmer 1994, Grüner 1993, Faltin/Ripsas/Zimmer 1998, Koch 2003) und wurde noch langsamer ausbildungsrelevant. Sie beschäftigt sich mit Fragen wie z. B.: Sind Entrepreneurs durch spezifische Eigenschaften gekennzeichnet? Sind Entrepreneurship bzw. entrepreneuriale Kreativität systematisch vermittelbar? Welche Fähigkeiten können gelehrt, welche nur gefördert werden? Wie sollen Veranstaltungen zur Förderung entrepreneurialer Kompetenzen konzipiert werden? (vgl. z. B. Braukmann 2000, Brockhaus 2001, Kamien 1997, Neubauer 2003, Pinkwart 2000, 2001, Ripsas 1997, 1998 a).

Insbesondere die praktische *Entrepreneurausbildung* an Schulen und Hochschulen in Deutschland wird von nationalen und internationalen Expert(inn)en als unzureichend eingeschätzt (Sternberg u. a. 2000). Zwar werden heute in Deutschland wie schon zuvor in den USA eine zunehmende Zahl von spezialisierten Kursangeboten zu Themen wie Ideenfindung, Nutzung von Chancen, Businessplanentwicklung oder Risikoanalyse angeboten und neue Ausbildungsformen entwickelt (Inkubator, Netzwerkgruppe, Simulation, Planspiele, Businessplan-Seminare und -Wettbewerbe usw.). Doch kommen Sternberg u. a. zu dem Schluss, dass es in Deutschland zwar grundsätzlich genügend Hilfestellungen und auch moderne Beratungs- und Trainingsangebote für Gründer(innen) gibt, diese allerdings weitgehend unkoordiniert nebeneinander arbeiten. Erschwerend kommt hinzu, dass wenig gesichertes Wissen darüber verfügbar ist, wie sich die Lernstile von Entrepreneurs von denen anderer Gruppen, z. B. angestellter Manager(innen) unterscheiden und wie Lehr-Lern-Arrangements sinnvollerweise konzipiert werden sollten (erste Ansätze bei Ripsas 1997, 1998a).

Die zahlreichen theoretischen Ansätze und auch empirischen Analysen zur *Kompetenzentwicklung* aus berufspädagogischer, arbeitswissenschaftlicher oder erwachsenenbildnerischer Perspektive fokussieren überwiegend die Entwicklung von Kompetenzen von Arbeitnehmer(inne)n oder Führungskräften in Großbetrieben. Erst neuerdings berühren sie auch Fragen der Kompetenzentwicklung im Mittelstand (vgl. z. B. Ciesinger/Siebecke/Thielemann 1999). Die meisten dieser Studien sind für unseren Forschungsgegenstand aus zwei unterschiedlichen Gründen nicht einschlägig: Zum einen haben sie sich bestenfalls am Rande mit genuin entrepreneurialen Kompetenzen auseinandergesetzt, zum anderen kranken sie an ihrem „latenten Funktionalismus“, d. h. sie richteten ihre Aufmerksamkeit selektiv auf „soll-konforme“ Kompetenzen und übersahen biografische und situationsbedingte dynamische Bezüge und ungeplante Prozesse der Entwicklung von Kompetenzen,

---

<sup>6</sup> Oder besser: gewonnen hatte, bis sie durch Boom und Flaute in den 90er Jahren teils wieder zu verkümmern drohte. Ein Studienbesuch in den USA im Frühjahr 2005 zeigte eine gewisse Überalterung des Fachs und geringe Teilnehmerquoten sowie antiquierte Lehrmethoden. Ein großer Vorsprung gegenüber der deutschen Praxis war nicht mehr sichtbar.

z. B. in Verbindung mit biografischen Brüchen oder einschneidenden Ereignissen, wie sie gerade bei Start-ups häufig vorkommen.

Um anschlussfähig an die teils hochabstrakt bzw. rein methodisch geführte Kompetenzdiskussion zu werden, ist es offenbar notwendig, die Frage nach den entrepreneurialen Kompetenzen grundsätzlich von der nach typischen Management- und Führungskräftekompetenzen in „reifen“ Unternehmen abzugrenzen.<sup>7</sup> (Tabelle 1) Wenn z. B. der Berufsbildungsbericht (BMBF 2002) damit argumentiert, dass entrepreneuriale Kompetenzen auf das „Handeln in komplexen Systemen“ und die „nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit“ (d. h. das Überleben in komplexen Systemen) zielt, so ist dem mit Richard Sennett (1998, S. 99 ff.) entgegenzuhalten, dass der Erfolg des Entrepreneurs eher auf der Schaffung von Transparenz in einfachen Systemen – allerdings von in komplexen Umwelten agierenden Systemen – basiert. Gerade aus der Überschaubarkeit der „selbst gebastelten“ Systeme<sup>8</sup>, aus der Fähigkeit zur Selektion und Simplifikation resultiert häufig die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Entrepreneurs.

Der angestellte Manager in komplexen Großorganisationen hingegen nimmt in der Regel die Ziele und Orientierungen von anderen entgegen, konkretisiert sie allenfalls für seinen Bereich und richtet die Mitarbeiter(innen) daran aus. Die Handlungslogik von Manager(innen) ist entsprechend ressourcengesteuert, sie geht von den derzeit verfügbaren Ressourcen aus. Auch wenn sie erfolgsorientiert arbeiten, gehen sie doch bei weitem nicht die persönlichen Risiken ein wie ein Entrepreneur. Dieser handelt opportunitätsgesteuert. Er setzt selbst Ziele und kreiert Organisationsentwürfe, die oft über die gegenwärtig verfügbaren Ressourcen hinaus gehen. So definiert Ripsas (1998 b) den Kern entrepreneurialer Kompetenz als die Fähigkeit zum „Erkennen von Marktchancen und die erfolgreiche Umsetzung auf dem Markt durch das Gründen von Unternehmen“, wobei das Vorhandensein einer innovativen Idee als erfolgsentscheidend gesehen wird. Hierzu Ripsas: „Innovatives Entrepreneurship bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und verbesserte Produkte oder Dienstleistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen“ (Ripsas 1998 a, S. 217).

Auch im Rahmen der Programme des BMBF wurden Projekte gefördert, die sich implizit oder auch explizit mit den von Existenzgründer(inne)n benötigten Kompetenzen befassen. So werden z. B. als wesentliche Momente der Kompetenzentwicklung allgemein und damit auch der Entwicklung genuin unternehmerischer Kompetenz bei Walger/Schencking (2001) die „produktionstechnische Kompetenz-

<sup>7</sup> Das gilt auch, wenn für reifere Start-ups Führungskompetenzen und Ressourcenmanagement wieder eine Rolle spielen. Zu diesem Thema weiter unten.

<sup>8</sup> Selten hat der Luhmannsche Autopoiesis-Begriff wohl so durchschlagende Evidenz wie im Fall eines innovativen Start-ups.



**Tabelle 1**

Unterschiedliche Handlungslogiken von Managern und Entrepreneurs

<b>Manager</b>	<b>Entrepreneurs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– planen und steuern ressourcenbasiert</li> <li>– richten pragmatisch Menschen an Zielen und Ziele an Menschen aus</li> <li>– verfolgen Strategien</li> <li>– versuchen Risiken zu kontrollieren</li> <li>– beruflicher Erfolg ist kurz- und mittelfristig nicht an den Erfolg der Organisation gebunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– geben Richtungen und Orientierungen vor</li> <li>– verändern Organisationen und ihr Umfeld</li> <li>– implementieren neue Strategien</li> <li>– gehen Risiken ein und erzeugen Risiken</li> <li>– Erfolg ist kurzfristig an die Situation der eigenen Organisation gebunden</li> </ul>

entwicklung“ (die den Schwerpunkt auf den Erwerb und die Anwendung von Wissen legt), die „systemtheoretische Kompetenzentwicklung“ (bei der die Prüfung und Reflexion des eigenen Wissens im Vordergrund steht) sowie die „persönlichkeitsorientierte Kompetenzentwicklung“ (die wesentlich an der Entwicklung des unternehmerischen Selbstbewusstseins ansetzt) herauskristallisiert. Über diese Klassifikation wird freilich die prozessorientierte Forschungsfrage vernachlässigt, wie sich die Kompetenzen von Gründer(inne)n bzw. die Kompetenzprofile in Start-ups im Laufe der Konkretisierung der Gründung und der ersten Erfahrungen am Markt verändern und entwickeln. Hinzu kommt, dass unternehmerisches Handeln sich vor allem durch eine Handlungskomponente auszeichnet, die in dem kognitivistisch-reflexiven Kompetenzbegriff von Walger/Schencking verloren zu gehen scheint. Reinhold Würth, Honorarprofessor für Entrepreneurship an der TU Karlsruhe, spricht in diesem Zusammenhang von den vielen „Wissensriesen und Realisierungszwergen“ in Deutschland, denen das entrepreneuriale Potenzial fehle. Im Unterschied zu Ripsas hält er nicht so sehr Machtbewusstsein und Anerkennungsdrang für Merkmale des (erfolgreichen) Entrepreneurs, sondern vielmehr pure Aktionslust und Schaffensdrang auf Basis eines generell gesteigerten Aktivitätspotenzials. Ballauf (1999) unterscheidet demgegenüber zwei Unternehmertypen: den klassischen Typ I, der an Macht, Einfluss, Wohlstand orientiert ist, und den Typ II, den Selbstverwirklicher, der gegenüber Typ I immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Kam die Diskussion um kompetenzähnliche Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs zu keinem abschließenden Ergebnis, so schob sich unter dem Einfluss des Booms der New Economy in den letzten Jahren die Frage nach den spezifischen Qualifikationen in den Vordergrund, die für die Initiierung und Verstärkung dynamischer Wachstumsprozesse von kleinen und mittleren Unternehmen erforderlich sind. In einem solchen Forschungsansatz wurden Chancen gesehen, durch die Verallgemeinerung der beobachtbaren Qualifikationen und Kompetenzen besonders schnell wachsender Start-ups zur Dynamisierung der gesamten Volkswirtschaft beitragen zu können. Mit Bygrave/Hofer (1991) kann gesagt werden, dass sich das

Interesse von den Persönlichkeitsmerkmalen des Entrepreneurs hin zum „Entrepreneurship als ökonomischem Prozess“ verschoben hat (so auch der Titel der Dissertation von Ripsas 1997). Damit wuchs zugleich der Qualifizierungsoptimismus hinsichtlich der entrepreneurialen Kernkompetenzen, die sich nun in einem stufenweisen Prozess parallel zur Entwicklung der Unternehmen zu entwickeln schienen.

Allerdings kam es nunmehr zu einer Konfusion von Individual- und Systemkompetenzen. Unternehmerische Kompetenz wurde gleichgesetzt mit der Fähigkeit von Unternehmen, schnell zu wachsen, damit letztlich auf das Problem der raschen Ressourcenmobilisierung reduziert, was sich in äußerst zweifelhaften Kompetenzindikatoren wie der berüchtigten „Cash-Burn-Rate“ ausdrückte.

Mit dem Ende des Booms der New Economy erwies sich dieser Ansatz fast augenblicklich als Sackgasse, stellt sich doch zu Recht die Frage, ob das rasche Wachstum der Internet-Ökonomie überhaupt etwas mit genuin entrepreneurialen Kompetenzen zu tun hatte oder im Gegenteil eher mit entrepreneurialer Blindheit und übergroßer Risikobereitschaft. Letztere hält z. B. auch Sennett (1998) in seinen Beobachtungen der postmodernen amerikanischen Gesellschaft nicht für ein konstitutives Merkmal von Entrepreneurship. Offenbar war in der New Economy eine Generation von Gründer(innen)n in Erscheinung getreten, die gar nicht die Absicht hatte, sich langfristig unternehmerisch zu betätigen. Vielmehr sollten die Geschäftsideen rasch wieder verkauft werden. Zielvorstellung war die rasche Börsenwertsteigerung mit anschließender „Exit-Option“, nicht die langfristige, auf Bestandssicherung und dauerhafte Einkommenserzielung ausgerichtete selbstständige Tätigkeit.

Zu dieser Neu- und Umbewertung unternehmerischer Qualifikationen trug auch die Neuausrichtung des Mainstreams der deutschen BWL bei, die sich verstärkt an aus den USA entlehnten Businessplan- und Finanzierungsmodellen orientierte und das Handlungsziel des Entrepreneurs vor allem darin sah, den Markt- bzw. Börsenwert seines Unternehmens kurzfristig hochzutreiben. Hierbei wurde die Kompetenz des Entrepreneurs u. E. mit der von Finanzinvestoren verwechselt. Es wurde übersehen, dass die Mehrzahl der Lead Entrepreneurs ihren Unternehmen über längere Zeit hinweg verbunden bleibt.

So sinnvoll das Modell einer Produktion von Inventionen durch Start-ups und ihrer anschließenden Selektion und Umsetzung durch kapitalstarke Investoren oder reife Unternehmen aus volkswirtschaftlicher Sicht erscheint, so problematisch ist es als Beschreibung der Realität der meisten Gründungen, vor allem solcher außerhalb des High-Tech-Bereichs. Mit den massenhaften Existenz- und Unternehmensgründungen durch wenig geschulte, vielleicht auch wenig geeignete Personen im Zuge der Jobkrise der letzten Jahre wird es noch problematischer. Im Dienstleistungs- oder Handel gibt es in der Regel keinen langen und extrem riskanten Produkt-

entwicklungsvorlauf. Die Vermarktung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots mit oft geringer Innovationshöhe oder rein lokaler Bedeutung setzt früh ein.

So wird denn von den meisten – insbesondere von den nicht akademisch geschulten oder nicht aus der BWL oder IT stammenden – Entrepreneurs weniger Wert gelegt auf die sorgfältige Ausformulierung einer möglichst schwer kopierbaren Produktidee. Von Anfang an sind vielmehr vielfältige Kompetenzen für die Umsetzung und Vermarktung der Geschäftsidee, den Aufbau von Kundenbeziehungen und den Organisationsaufbau erforderlich, also für eine Vielzahl von Prozessen, die sich simultan und in enger Wechselwirkung miteinander vollziehen. Der typische Entrepreneur scheint heute multitaskingfähig sein zu müssen; hingegen wird selten noch ein geniales Geschäftsmodell von ihm erwartet.<sup>9</sup>

Der nicht zu übersehenden Variation der Ausgangsbedingungen von Start-ups, die von der Nischengründung im lokalen Dienstleistungsmarkt bis hin zum Spin-off von High-Tech-Unternehmen mit Hilfe von strategischen Investoren reichen, trägt ein anderer Ansatz Rechnung, der erst in den letzten Jahren größere Aufmerksamkeit gefunden hat, obwohl er schon aus den 80er Jahren stammt. Es handelt sich um die evolutionäre Ökonomie (Nelson/Winter 1985)<sup>10</sup>, die weder das Innovationsgeschehen noch den Unternehmenserfolg – wie die orthodoxe neoklassische Theorie – wie Manna vom Himmel fallen lässt. Nelson und Winter unterstellen den Entrepreneurs nur begrenzte Rationalität, billigen ihnen aber trotz dieser Blindheit zu, dass sie bzw. ihre Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Verhaltensmustern im Konkurrenzkampf überleben können, und zwar sowohl mit generalistischen als auch mit spezialisierten Strategien. Die Profitsteigerung sei als Motiv und Kriterium des Erfolgs nicht allein entscheidend, es gäbe auch andere Selektionsvorteile.

Eine Population von Unternehmen wird von Nelson und Winter so wie eine unter Selektionsdruck stehende biologische Population interpretiert. Einige Individuen entwickeln statische, andere eher dynamische Routinen zu Bewältigung der Umweltbedingungen. Letztere führen zur Innovation. Diese Verhaltensmuster existieren lange Zeit parallel nebeneinander. Welche der unternehmerischen Routinen (die auf gewisse Art den Genen der Biologie entsprechen) wirklich erfolgreich sind, entscheidet sich erst relativ langfristig.

Der Ansatz unterstellt, dass es nicht *den* one best way und *den* klassischen Pfad des Wachstums innovativer Unternehmen gibt. Entsprechend gibt es auch nicht *die* op-

---

<sup>9</sup> Die Annahme, dass sich die Start-ups im globalen Wettbewerb Geschwindigkeitsvorteile gegenüber etablierten Unternehmen erarbeiten und diese am Kopieren ihrer Geschäftsideen hindern können („Time-to-market“-Argument), hat sich offenbar als weitgehend falsch erwiesen. Zur Theorie der „Born Globals“ vgl. kritisch Weißbach 2002.

<sup>10</sup> Die evolutionäre Ökonomie basiert auf Gedanken von Schumpeter (kreative Destruktion), Hayek, Veblen, Simon (begrenzte Rationalität), aber auch von Darwin und Marx.

timale Kompetenz. Vielmehr existieren zahlreiche Nischen, um als Entrepreneur statisch aber spezialisiert zu überleben, aber es gibt auch gute Chancen für dynamische Generalisten, die sich mit mäßigen Gewinnen auf Dauer halten können.

Im Unterschied zur ungestörten in die Tiefe gehenden Entwicklung und Verfeinerung der Produktideen von High-Tech-Gründer(inne)n, die sich nach einem Standardmodell in einem geschützten, von Investoren oder Hochschulen finanzierten Raum vollzieht (Inkubator, Gründer- oder Technologiezentrum usw.), sind die Kompetenzen „normaler“ Gründer(innen) in gewisser Weise komplexer und breiter, jedoch weniger spezialisiert und tief gehend. Mit diesen Entwicklungen hin zur „breiten“ aber „flachen“ Kompetenz hat sich die Gründungsforschung bisher kaum auseinander gesetzt. Dies liegt zum einen daran, dass die hier zu betrachtenden Vorhaben etwa im Bereich lokaler Dienstleistungen weitaus weniger spektakulär erscheinen als High-Tech-Gründungen und ihnen oft eine geringere wirtschaftsstrukturelle Bedeutung beigemessen wird. Zum anderen sind die bei dieser Klientel vorhandenen, für den Gründungs- und Unternehmenserfolg entscheidenden praktischen Kompetenzen heterogener und unübersichtlicher als die analytisch-strategischen und fachlichen Kompetenzen, die etwa für die Skizzierung eines Businessplans in der Internet-Ökonomie notwendig sind.

Aufgrund des raschen Wandels der Märkte und der Unternehmensstrategien, aber auch angesichts vieler Nischen, in denen sich Unternehmen mit stabilen Routinen komfortabel eingenistet haben, fällt es zunehmend schwerer, *allgemein* erforderliche Kompetenzen und Erfolgsbedingungen von Start-up-Unternehmen anzugeben. Weder sind Unternehmensformen und Technologien noch Märkte oder Verhaltensweisen von Endverbrauchern bei der Gründung heute einfach als „gegeben“ anzusehen. Unternehmensgründungen sind zunehmend Gründungen ins Ungewisse, d. h. nur wenig planbar, und erfordern daher generalistische Kompetenzen, oder aber sie gehen von vorhandenen spezialisierten Kompetenzen aus, was lange Suchprozesse nach halbwegs stabilen Nischen impliziert. Beide Wege implizieren das allmähliche Ausprobieren und Reifen teils spezieller, teils generalistischer Kompetenzen.

Bei der Analyse von entrepreneurialen Kompetenzen sind also zwei gegensätzliche Forschungsrisiken zu vermeiden:

- erstens die Vermischung der verschiedensten Kompetenzen zu einem postmodern-beliebigen Mix, der unter Hinweis auf die „Komplexität“ der Situation von Unternehmensgründungen den Typ des Alleskönners proklamiert,
- zweitens die Annahme der strikt situationsbedingten Determiniertheit oder vorhersagbar optimalen Ausstattung mit stark spezialisierten Kompetenzen in spezifischen Situationen der Unternehmensentwicklung, die in produktions-theoretischer Betrachtung beliebig zugekauft werden können.

Wir stoßen aber noch auf eine weitere Leerstelle der Forschung. Mit der in der New Economy vorherrschenden Fokussierung der Theorie des entrepreneurialen Handelns auf die Phase der Entwicklung der Geschäftsidee (und damit auf den harten Kern ihrer Urheber) geht zudem eine Verdrängung der Fragestellung nach der *Kompetenzentwicklung des gesamten Teams* einher. Ignoriert wird, dass die Schaffung von Kreativräumen durch und für wenige Gründerpersönlichkeiten auch eine Kehrseite hat. Diese besteht darin, dass die gestalteten Räume sich wiederum auf Motivation, Kreativität usw. der Mitarbeiter(innen) auswirken und ihnen Möglichkeiten eröffnen oder auch Grenzen setzen. Bisher wurde trotz der Wertschätzung, die dem Team im Vergleich zum Einzelkämpfer zunehmend entgegengebracht wird (programmatisch: Reich 1987), von der Gründungsforschung kaum je die Frage untersucht, ob und wie sich die Kreativität der Lead Entrepreneurs auf die Mitarbeiter(innen) übertragen kann (Ausnahme: Faltin 1999).

Fassen wir zusammen: Die Beiträge der BWL und der Gründungs- wie der Kompetenzforschung sind unter den Bedingungen eines verlangsamten Innovationsprozesses und verschlechterter Finanzierungsstrukturen im Gefolge der Krise der New Economy in praktischer Hinsicht nur für eine Minderheit von Start-ups relevant und vernachlässigen darüber hinaus das Problem der Kompetenzentwicklung im Team. Dies ist eine Folge der Konzentration auf angeblich geniale Gründer(innen) und einmalige „Geschäftsideen“, auf „Zugpferde“ und „Best-Practice“-Fälle, die sich bei näherer Betrachtung eher als Ausnahmen, die einer spezifisch überhitzten Situation geschuldet waren, oder sogar als gefährliche Vorbilder, erweisen.

Unser Vorhaben konzentriert sich aus diesen Gründen nicht auf die Kompetenzentwicklung von jungen, hoch spezialisierten und schnell wachsenden Unternehmen oder auf besonders expansive Branchen. Weit entfernt von einer repräsentativen Untersuchung, beanspruchen wir dennoch, die Kompetenzentwicklung eines breiten Mix' von „normalen“ Start-ups in den Blick zu nehmen – also weder von hochtechnologischen „Spin-offs“ noch von Einzelgewerbetreibenden, traditionellen Freiberufler(inne)n oder gar von Ich-AGs ohne Mitarbeiter(innen). Neuland ist die prozessorientierte Forschungsfrage, wie sich die Kompetenzen von Gründer(inne)n und ihrer Teams im Laufe der Konkretisierung der Gründung und der ersten Erfahrungen am Markt verändern und wechselseitig beeinflussen und ergänzen. Dabei wird der Erprobung der eigenen, phasenspezifisch wachsenden Kompetenzen in veränderlichen Umweltsituationen ebenso wie dem Lernen in statischen Umgebungen große Bedeutung beigemessen. Entrepreneurship ist u. E. tatsächlich lern- und lehrbar, aber eben nicht ohne Beobachtung und Beachtung der Dynamik der tatsächlichen Lernprozesse und ihres sozialen Umfeldes. Mit Krauß/Sell (1986) können wir feststellen, dass sich diese nicht am grünen „Strategen“-Tisch und auch nicht vorrangig unter dem Einfluss externer Stimuli vollziehen, sondern stets auch in Form von Erweiterungsprozessen des psychosozialen Repertoires in Interaktion mit anderen. Dabei erhöhen die permanente Übung (z. B. der kundenbezogenen

Aktivitäten) und dadurch bedingte Erfolgserlebnisse die intrinsische Motivation, noch „besser“ zu werden.

## 1.2 Theoretische Leitlinien und Hypothesen

Wie wir eingangs gesehen haben, liefert der Stand der Forschung derzeit keine brauchbare geschlossene Theorie, die wir unserem empirisch angelegten Forschungsvorhaben zugrunde legen konnten. Daher kombinieren wir verschiedene theoretische Ansätze, um unsere Hypothesen entwickeln zu können.

Aus dem oben Gesagten ergibt sich bereits, dass es *die* typische entrepreneurial Kernkompetenz nicht gibt. Vielmehr handelt es sich bei den erfolgsentscheidenden Kompetenzen um ein komplexes Bündel von Kompetenzfacetten oder um ein Kompetenzportfolio (vgl. auch den Begriff der „Kompetenzbiografie“ bei Staudt 2002). Dazu gehören u. a. in der Reihenfolge ihrer Erlernbarkeit

- relativ leicht zu erfassende und lernbare fachliche (inkl. betriebswirtschaftliche, rechtliche, psychologische und sozialwissenschaftliche) Kenntnisse,
- weitgehend trainierbare sozial-kommunikative Kompetenzen (z. B. Verhandlungskompetenz, Konfliktbewältigungsfähigkeit),
- eher unspezifische, schwer messbare und trainierbare (aber förderbare), dabei situativ hoch relevante analytische und kreative Fähigkeiten (z. B. rasches Erfassen neuer Situationen und Offenheit gegenüber diesen; Chancen erkennen, bevor andere es tun; Kreativität),
- in Verbindung mit Persönlichkeitsmerkmalen gewachsene, lebensgeschichtlich tief verankerte, nur schwer zu trainierende Kompetenzen und Motive wie z. B. Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft oder die Fähigkeit, Risiken abschätzen zu können (nicht aber unbedingt: Risiken um jeden Preis einzugehen).<sup>11</sup>

Die letzten drei Komplexe können wir auch mit dem Begriff des „psychosozialen Repertoires“ (Krauß/Sell 1986) belegen.

Verschiedene Autor(inn)en haben weitgehend ergebnislos versucht, den Kern entrepreneurialer Kompetenz zu identifizieren oder messbar zu machen, z. B. durch Einstellungsmessung. Intuitiv klar ist, dass entrepreneurial Kompetenz etwas mit

---

<sup>11</sup> Gerade diese zuletzt genannten Orientierungen werden nach Einschätzung zahlreicher Expert(inn)en (Sternberg 2000, S. 28) im allgemeinbildenden Erziehungssystem in Deutschland in signifikant geringerem Umfang vermittelt als in vielen anderen hoch entwickelten Ländern.

der Fähigkeit zur Bewertung und Übernahme von Risiken zu tun hat.<sup>12</sup> Doch ist es kaum möglich, die tatsächliche oder ein bestimmtes Level der für ein Start-up notwendigen und angemessenen Risikobereitschaft auf dem Wege der Umfrageforschung zu ermitteln, weil es sich um eine hochgradig situationsabhängige Kompetenz handelt. Wenn somit die Fähigkeit zu situationsangemessenem Handeln ein Kernstück entrepreneurialer Kompetenz ist, dann stellen sich erhebliche Operationalisierungsprobleme, da nun versucht werden muss, Einstellungen gegenüber bzw. Verhaltensbereitschaften in hypothetischen Situationen zu erkunden. Wie will man aber messen bzw. abfragen, ob jemand in der Lage ist, über einen längeren Zeitraum hinweg Chancen effektiv wahrzunehmen und Risiken erfolgreich zu vermeiden?

Offenbar ist die Fähigkeit, unterschiedliche Situationen auf die sich in ihnen bietenden Chancen und auf ihre Risiken hin zu bewerten und in ihnen angemessen zu reagieren und zu agieren, von einem komplexen Bündel von Motivationen und Persönlichkeitsmerkmalen, von kognitiven, sozialen und Handlungskompetenzen abhängig, unter denen vermutlich keine dauerhaft dominiert. Typisch für den Entrepreneur ist ja gerade die Fähigkeit, flexibel auf situative Anforderungen zu reagieren und in Auseinandersetzung mit diesen immer wieder eigene Strategien zu generieren oder aber auch neue Verhaltensweisen so lange zu erproben, bis sich eine Nische findet, in der sie erfolgreich angewendet werden können.

Doch sind besonders extrem ausgeprägte Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen (vielleicht außer dem erforderlichen hohen allgemeinen Aktivitätspotenzial, siehe die Aussage von Reinhold Würth) dem unternehmerischen Erfolg möglicherweise nicht zuträglich, weil sie sich nur auf Kosten anderer, ebenso notwendiger Eigenschaften und Kompetenzen entfalten lassen. Wir sprechen hier von schädlichen Übertreibungen von Kompetenzen. Jede zu frühe Vereinseitigung könnte bei der Bewältigung der komplexen Anforderungen eines Start-ups eher hinderlich sein, zumal wenn fehlende Kompetenzen nicht durch Teilhaber(innen) oder Mitarbeiter(innen) mit komplementären Fähigkeiten kompensiert werden können.<sup>13</sup> Dennoch gibt es genug Fälle, in denen Unternehmer(innen) ihren Erfolg stark übertriebenen, möglicherweise sogar pathologisch übertriebenen Kompetenzen verdanken.

---

12 Bereits die älteste bekannte Unternehmerdefinition (Cantillon 1755, in: Cantillon 1931) rekurriert auf die Übernahme von Risiko als entscheidenden Unterschied zwischen Unternehmern und Lohnempfängern. Knight (1921) baut auf dem Gedankengut von Cantillon auf und stellt fest, dass „unternehmerisches Agieren bedeutet, sich mit dem Problem der Ungewissheit auseinander zu setzen, was in weiterer Folge bedeutet, dass der Unternehmer in unsicheren Entscheidungssituationen auch die Konsequenzen der Entscheidung zu tragen hat“ (Neubauer 2003, S. 4).

13 Dieses Problem haben wir bereits aufgrund früherer Analysen von biografischem Material von Gründer(inne)n erkannt (vgl. Leonardo-Projekt TECLA: Training, cohesion and guidance for self-employed workers). Vgl. neuerdings Schulz von Thun (2001) zum Konzept der jeweils paarweise ausbalancierten „Schwestertugenden“, deren Übertreibung in die eine oder andere Richtung gefährlich sind.

Somit stellen sich die Fähigkeiten erfolgreicher Entrepreneurs als äußerst widersprüchlich dar. Z. B. müssen sie unter den Bedingungen von Unsicherheit ein hohes Durchhaltevermögen und Sturheit in der Verfolgung einmal gesetzter Ziele aufweisen und dürfen sich nicht zu leicht durch ihr Umfeld irritieren lassen. Gleichzeitig benötigen sie aber die Fähigkeit, auch schwache Signale zu interpretieren, also eine hohe Irritationsfähigkeit und das Vermögen, kreative Visionen schon auf vage Signale gründen zu können. Einerseits müssen sie extrem durchsetzungsfähig sein, andererseits benötigen sie die Fähigkeit, sich außerhalb der Konkurrenz zu stellen, um Marktlücken und Nischen zu erkennen. Solche und verwandte Kompetenzen treten in oft widersprüchlicher und zum Teil konflikthafter Ausprägung innerhalb ein und derselben Person bzw. innerhalb des gleichen Unternehmens auf.

So zeigt sich schon in eigenen Beratungserfahrungen<sup>14</sup>, dass z. B. (zu) hohe Intelligenz oder Kreativität möglicherweise mit sinkender Bereitschaft verbunden ist, sich ermüdenden Routinen auszusetzen, oder dass sie negativ mit Durchhaltevermögen korrelieren. Der ausgeprägte Wunsch, angefangene Sachen zu Ende zu bringen und Aufgaben abzuschließen, kann wiederum daran hindern, kritische Situationen früh genug zu erkennen und Strategiewechsel einzuleiten. Zu hohe Flexibilität jedoch, die sich in häufigen Strategiewechseln äußert, aber auch zu hohe Erwartungen hinsichtlich Zeitpunkt und Umfang des Erfolgs hindern so manches Start-up daran, die Früchte geduldiger Aufbauarbeit zu ernten.<sup>15</sup> Hohe formale Qualifikation ist wiederum möglicherweise ein Faktor, der die Bereitschaft, aber auch die Fähigkeit zur Unternehmensgründung eher hemmt, da ihren Trägern hinreichend alternative und weniger mühsame Karrieren offen stehen. Ebenfalls als hinderlich können sich die systematisch angeeigneten, „akademischen“ Lernformen auswirken, da sie den Anforderungen des situativen Lernens in der Praxis eher entgegengesetzt sind.

Doch kann man zumindest einige Konstanten in der Persönlichkeits- und Motivationsstruktur wie im Kompetenzportfolio von Gründer(inne)n vermuten, die erfolgsförderlich oder sogar fast unabdingbar für den Gründungserfolg sind. Ohne starken Autonomiewunsch und ohne starke Energie bzw. hohes Aktivitätspotenzial, ohne ausgeprägte interne Kontrolle und ohne ausgeprägte Selbstmotivationsfähigkeit ist ein Unternehmen wohl kaum erfolgreich aufzubauen. Hinzu kommt die Fähigkeit, unterschiedlichste Situationen zu analysieren und rasch soziale Be-

---

<sup>14</sup> In die Auswertung der Forschungsergebnisse sind auch zahlreiche Beratungserfahrungen aus den Projekten „Frankfurter Modell“ und „Route A 66“ eingeflossen (vgl. Weißbach/Miethe/Sulzbach 1999, Thust 2004).

<sup>15</sup> Zu hohe Flexibilität kann die Bereitschaft von Unternehmer(inne)n dämpfen, in Routinesituationen nach immer demselben (Erfolgs-)Rezept zu verfahren oder sie veranlassen, zu viel Energie in die riskante Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu investieren, noch ehe das vorhandene Leistungsangebot optimal vermarktet wurde. „Hohe Deckungsbeiträge werden meist mit stumpfsinnigen Routinen erwirtschaftet.“ – „Nur an der Routine verdient man.“ (Gründungsberater).



ziehungen aufzubauen. Diese Kompetenzen – wenn man sie überhaupt als solche und nicht als relativ invariante Persönlichkeitsmerkmale begreift – sind äußerst schwierig zu beschreiben bzw. abzufragen.

Allgemeine Aussagen zu den Entstehungsbedingungen des Auftretens dieser Kompetenzen und zu den Möglichkeiten ihres Erlernens im Prozess der Arbeit sind nur schwer zu treffen, so dass man zur Beschreibung ihrer Entwicklung auf intensive biografische Forschung angewiesen wäre. Immerhin kann festgehalten werden, dass ein gewisser Autonomiewunsch sowie eine hohe Selbstmotivationsfähigkeit zu den konstitutiven Merkmalen der adulten Persönlichkeit schlechthin zählen. Diese Merkmale sind allerdings durch die sekundäre Sozialisation im Kontext des Großbetriebs – und vielleicht auch durch gewisse Übertreibungen des Sozialstaats – bei Normalarbeitnehmer(inne)n oft verschüttet.

Ähnliches gilt für ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal, nämlich das der Selbstwirksamkeitsvermutung. Bereits Schumpeter (1934) sah den Unternehmer in einer durchweg aktiven Rolle. Er nannte z. B. die „Freude am Gestalten“ als typisches unternehmerisches Motiv. Im Spannungsfeld „Person – Situation“ sehen wir erfolgreiche Gründer(innen) als Persönlichkeiten, die von einer hohen Selbstwirksamkeit ausgehen. Dies stützt sich auf Untersuchungen von Neider (1987), die aufgrund von psychologischen Tests ermittelte, dass Unternehmerinnen in hohem Maße der Auffassung sind, durch ihre Fähigkeiten und Handlungen das eigene Schicksal bestimmen zu können. Mary Douglas (1986) hatte solche und ähnliche Motive im Blick, als sie aus kulturanthropologischer und risikoanalytischer Perspektive dem Entrepreneur eine spezifische und selektive Form des Herangehens an die Phänomene der Welt attestierte, die ihn vom Bürokraten, dem Hierarchen, dem Sektierer usw. abgrenzen. In eine ähnliche Richtung geht auch die Persönlichkeit- und Berufswunschtypologie von Holland (1973), der im Entrepreneur einen eigenen Typus sieht.

Autonomiewunsch, Selbstmotivationsfähigkeit und Selbstwirksamkeitsvermutung sind Faktoren, deren starke Ausprägung typisch für erfolgreiche Entrepreneurs ist, aber es sind auch für die erfolgreiche Bewältigung des individuellen Alltags grundlegende Kompetenzen – allerdings solche, die für eine „minimalistische“ Bewältigung der Anforderungen der Berufsrolle durch angestellte Mitarbeiter(innen) in stark vorstrukturierten Situationen nicht unbedingt notwendig sind.

Aus dieser Einsicht heraus lässt sich eine vielleicht überraschende zweite Hypothese formulieren: Die Rolle des Entrepreneurs, des selbstständigen Kleinunternehmers, der seine eigene Produktidee im Rahmen einer selbst geschaffenen Organisation kreativ vermarktet, also nicht nur ein Spezialist für Ideen- und Produktentwicklung ist oder gar eine spezialisierte Managementfunktion im Auftrag von Kapitalgebern wahrnimmt, unterscheidet sich nur wenig von der Rolle des

„idealen“ adulten Individuums. Diesem geht es um die Lösung lebensgeschichtlich spezifischer, meist phasentypischer Probleme und um die mehr oder weniger kreative Gestaltung der eigenen Lebenswelt, z. B. hinsichtlich Partnerwahl, Jobsuche, Überlebenssicherung, Bewältigung sozialer Verpflichtungen und bürokratischer Anforderungen, Zukunftssicherung, Nutzung spezialisierter Beratungsdienstleistungen usw. Vieles davon trifft ebenfalls auf den Entrepreneur zu. Eine Implikation der These, wonach die Welt des Entrepreneurs den Anforderungen der Lebenswelt sehr nahe steht, ist übrigens die schon seit längerem bekannte Aussage, dass Frauen die besseren Unternehmer(innen) sind, da sie ihren Alltag mit seinen komplexen und widersprüchlichen Anforderungen erfolgreicher bewältigen und nicht vorschnell auf ein einziges Problem fokussieren<sup>16</sup>; eine zweite die, dass die Forderungen nach einem Professionalisierungsprozess des Entrepreneurs (z. B. durch einen „Master of Entrepreneurship“) an den Realitäten der Unternehmerrolle ein Stück weit vorbei gehen; eine dritte, eher traurige Implikation ist schließlich die, dass viele Arbeitnehmer(innen), die jahrelang in traditionellen Berufsrollen fixiert sind, die Anforderungen, die prinzipiell an einen adulten Menschen gestellt werden, heute dort kaum noch erbringen müssen oder können.

Auch wenn wir die These von der strukturellen Affinität von Lebenswelt und Unternehmerrolle nicht überstrapazieren wollen, so lässt sich doch zumindest formulieren, dass die Rolle des Entrepreneurs der („bürgerlichen“) Lebenswelt näher steht als etwa die eines spezialisierten technischen oder kaufmännischen Angestellten. Typisch ist insbesondere für Klein- und Familienbetriebe, dass das betriebliche Aufgabenspektrum mit der Lebenswelt verschmilzt. Stellte früher die mitarbeitende Ehefrau geradezu das Symbol der Einheit bzw. des fließenden Ineinandergleitens beider Lebensbereiche dar, so sind es heute oft die Assistenzberufe in Kleinbetrieben oder Freiberuflerpraxen, die die Bewältigung einer Reihe von lebensweltlichen wie auch professionellen Funktionen auf sich konzentrieren (vgl. Simon 2002).

Natürlich gibt es auch den gegenläufigen Trend einer verstärkten Professionalisierung entrepreneurialer Kompetenzen und Funktionen. Die Frage ist jedoch, ob er durch Ausbildung oder nicht eher durch Unterstützung und Vernetzung gefördert wird. Der generalistisch agierende Entrepreneur wird immer stärker fremdwissensabhängig und umgibt sich mit spezialisierten Partnern und Beratern. Der gleiche Trend ist auch in der Lebenswelt zu beobachten. Diese problematisiert und kompliziert sich zunehmend: Zu den Steuerberater(innen) treten Finanzberater(innen), Rentenberater(innen), Diät- oder Gesundheitsberater(innen), Psychotherapeut(inn)en hinzu. Doch ungeachtet ihrer Empfehlungen sind vom Individuum Entscheidungen zu treffen. Je mehr es sich beraten lässt, desto mehr solcher Entscheidungen sind

---

<sup>16</sup> Die spiegelbildliche Implikation dieser These ist freilich, dass Männer in kritischen Situationen eher alle ihre Ressourcen auf ein Ziel hin fokussieren.

es paradoxerweise, die allein von ihm verantwortet werden. Auf der Basis von immer weniger (eigenem) Wissen gilt es prinzipiell riskante Entscheidungen zu treffen. Darin nähert sich die Rolle des Individuums oder des modernen „Arbeitskraftunternehmers“ in der Lebenswelt der Rolle des Entrepreneurs auf turbulenten Märkten. Der Assimilationsprozess läuft also in beiden Richtungen.<sup>17</sup> Es ist nicht zuletzt dieser vernachlässigte Aspekt, der Kleinunternehmen und vor allem Start-ups so interessant für die Kompetenzforschung macht. Es ist wohl ebenso schwierig, allgemeine Aussagen über die Kompetenzen zu machen, die erforderlich sind, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und am Leben zu halten, wie über diejenigen, die zur erfolgreichen Bewältigung von wechselnden Anforderungen in verschiedenen Lebensphasen und -krisen erforderlich sind.

Die dargestellten Analogien zwischen den für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung benötigten Kompetenzen und denen, die zur erfolgreichen Bewältigung lebensweltlicher Themen und Probleme nötig sind, legen die Hypothese nahe, dass es bei der Unternehmensgründung und -führung wie auch in der Lebenswelt Phasen gibt, die spezifische Kompetenzen erfordern: Berufsfindungsphase, Vermarktungsphase, Familiengründungsphase, Expansionsphase usw. So gliedert Erikson (1959) die Entwicklung der Persönlichkeit in acht Phasen. In jeder Phase sieht er das Individuum vor Aufgaben gestellt, mit denen es sich auseinandersetzen muss – sie enden mit Reifung des Individuums oder Verfehlung der Aufgabe (vgl. auch Bühler 1982). In der Lebenswelt wie in der Welt der Unternehmen gibt es Kompetenzen und Strategien, die die Spielräume für erfolgreiche Lösungen eher ausweiten bzw. deren Mangel Spielräume und Entscheidungsalternativen eher schrumpfen lässt. Hier wie dort gibt es Exit-Optionen, obwohl die lebensweltlichen Exits (z. B. Scheidung, Durchbrennen, Frühverrentung, private Insolvenz, Hospitalisierung, Selbstmord) in der Regel nicht so attraktiv sind wie diejenigen, die einst den Gründer(inne)n der New Economy vorschwebten.<sup>18</sup>

Entsprechend den phasenspezifischen Anforderungen stehen jeweils spezifische „Daseinsthemen“ (Thomae 1996) im Vordergrund, die biografisch variieren. Es handelt sich quasi um individuelle Leit motive des Verhaltens in Form wiederholt geäußerter Geschichten, Gedanken, Wünsche, Befürchtungen und/oder Hoffnungen, die eine gewisse individuelle Konstanz in der Form der Bewältigung von

---

<sup>17</sup> In Abgrenzung zur Theorie des Arbeitskraftunternehmers wird jedoch nicht postuliert, dass die Entscheidungen rein rational und nutzenorientiert – also „ökonomistisch“ gefällt werden. Wie Entscheidungen in der Lebenswelt und in Organisationen aller Art sind entrepreneuriale Entscheidungen nur begrenzt rational.

<sup>18</sup> Zum Glück sind in Westeuropa die Zeiten vorbei, in denen man sich wegen einer Pleite oder aus verletzter Ehre eine Kugel in den Kopf jagen musste, und es gibt mehr und mehr zweite Chancen im Leben wie auch im Unternehmerleben. Allerdings spielt die Ehre noch eine große Rolle z. B. in der Migrantenökonomie in Deutschland. Die Insolvenzrate türkischer Unternehmen ist sehr gering, man wird sich das zur Bedienung von Krediten fehlende Geld immer „irgendwie“ von der Familie zusammenleihen.

Anforderungen erkennen lassen. Spezifische „Daseintechniken“ (Thomae 1996, S. 79 f.) erleichtern die Realisierung dieser Ziele und Wünsche. Zu diesen Daseinstechniken gehören z. B. das Aufgreifen von Chancen, die Bitte um Hilfe oder die Anpassung von Erwartungen an die Realität. Dabei können Daseinstechniken selbst zum Daseinsthema werden, d. h. vom Mittel zum Ziel aufsteigen.<sup>19</sup>

Neben phasenspezifisch benötigten Kompetenzen und Reaktionsweisen gibt es aber auch ein „Lernen im Prozess“. Das sind kontinuierliche, inkrementale, d. h. oft unmerkliche Zuwächse an Erfahrung, sozialen Kompetenzen und Know-how. Und schließlich gibt es mehr oder weniger dramatische Schlüssel- und Übergangsereignisse, Events, Krisen und Katastrophen wie auch überraschende Erfolge, die zu großen Lernschritten, Perspektivwechseln und veränderten Daseinstechniken zwingen bzw. zu plötzlichen Kompetenzzuwächsen führen können.

Wir wollen – wie oben schon erwähnt – die Analogien zur Lebenswelt nicht überstrapazieren. Resümiert werden sollen an dieser Stelle nur die forschungsleitenden Hypothesen für unsere Studie:

- Für den Erfolg von Start-ups sind (wie für den lebensweltlichen Erfolg auch) neben formalem Wissen eine Reihe von Daseinstechniken und Kompetenzen erforderlich, deren Bedeutung phasenspezifisch oder situativ wechselt und die sich daher nicht unbedingt kontinuierlich entfalten.
- Es gibt nicht *die* optimale entrepreneuriale Kompetenz, sondern sehr verschiedene dynamische Kompetenzportfolios mit unterschiedlichem Spezialisierungsgrad, die situativ erfolgversprechend sein können.
- Die Kompetenzen „normaler“ Gründer(innen) sind breiter (generalistischer), weniger spezialisiert und weniger tiefgehend sind als die von High-Tech-Gründer(inne)n.
- Manageriale Kompetenzen in „reifen“ Unternehmen und entrepreneuriale Kompetenzen unterscheiden sich grundlegend.
- Eine extreme Ausprägung spezifischer Kompetenzen auf Kosten anderer Fähigkeiten kann unternehmerischen (ebenso wie lebensweltlichen) Erfolg möglicherweise fördern, eher aber behindern.
- Die Auseinandersetzung mit der (riskanten) Realität wird im Lichte mittelfristig konstanter Themen geführt, die durch einschneidende Ereignisse, z. B. Erfolge oder Misserfolge, eine Veränderung erfahren können, was eine eher phänomenologisch ansetzende Forschungsstrategie verlangt.
- Die kreative Ausgestaltung von Möglichkeitsräumen und die Wahrnehmung von Chancen durch einzelne starke Gründerpersönlichkeiten führt

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch Allports (1970, S. 224) Begriff der funktionellen Autonomie, der die Verselbstständigung von Mitteln gegenüber den Zielen bezeichnet. Zur Illustrierung ein Beispiel: Jemand ist aus einer Notsituation heraus selbstständig geworden und behält die Selbstständigkeit bei, auch wenn er die Möglichkeit einer festen Anstellung hat.

nicht automatisch dazu, dass andere Angehörige der Organisation, des Arbeitssystems oder auch des lebensweltlichen Zusammenhangs Chancen und Spielräume in ähnlichem Umfang nutzen können. Mit Schumpeters (1934) Worten schaffen unternehmerisch kreative Menschen zunächst einmal Unsicherheit für andere – oder noch pointierter: (Unternehmerische) Kreativität ist das, was Unsicherheit für andere schafft. Das gilt besonders in Wachstumsphasen der Organisation, wenn sich Zwänge der Arbeitsteilung und feste Rollenverteilungen geltend machen.

### **1.3 Erfassung von Lernprozessen in Start-ups – Forschungsziele und methodische Überlegungen**

Konkretes Ziel des Forschungsvorhabens war die Identifizierung, Deskription und Evaluation von Prozessen und Strategien der Kompetenzentwicklung in Start-ups, die als Grundlage für Handlungsempfehlungen an potenzielle Gründer(innen) und junge Unternehmen dienen können. Dieses übergeordnete Ziel lässt sich in verschiedene Teilziele untergliedern:

*Erstes Teilziel* war eine Analyse der Kompetenzsituation von Start-ups zum Zeitpunkt der Gründung und eine Identifizierung von Engpassfaktoren, die den Gründungserfolg absehbar behindern könnten. Diese Analyse wurde sowohl aus der Einschätzung von Expert(innen) als auch aus der Selbsteinschätzung der Gründer(innen) vorgenommen.

Für die Definition der Kompetenzsituation von Start-ups aus der Perspektive von Expert(inn)en waren folgende forschungsleitende Fragen relevant:

- Auf welche Indikatoren und Erfahrungen gründen die Expert(inn)en ihre Aussagen? Mit welchen Methoden gewinnen sie ihre Einsichten?
- Welche „Typen“ von Gründer(inne)n bzw. Start-ups unterscheiden sie unter Kompetenzgesichtspunkten? Wie leistungsfähig sind diese Typologien?
- Welche Schwerpunktsetzungen und Strategien des Kompetenzerwerbs empfehlen sie?
- Geben sie evtl. Gründer(innen) bzw. Start-ups mit Blick auf die Kompetenzen zu früh als „hoffnungslos“ auf? Oder besteht durch die öffentlich finanzierte Gründungsberatung umgekehrt ein Anreiz, sie endlos zu beraten und sich mit Diagnosen bezüglich Kompetenzmängeln und Persönlichkeitsdefiziten eher zurückzuhalten? Wird somit auch ungeeigneten Gründer(inne)n die Gründung empfohlen?
- Ist in der Beratung ein normatives Bild von gründungsrelevanten Kompetenzen explizit oder implizit wirksam? Wie valide ist dieses Bild?

Für die Definition der Kompetenzsituation von Start-ups aus der Selbsteinschätzung der Gründer(innen) hielten wir folgende forschungsleitende Fragen für wesentlich:

- In welchen Situationen wird für die Gründer(innen) selbst ein „Sollprofil“ bzw. ein zusätzlicher Kompetenzbedarf erkennbar oder durch äußere (Beratungs-)Einflüsse vermittelt?
- Wer hat ihre Ausgangssituation und den Bedarf bezüglich der Kompetenzentwicklung analysiert? Welche Aspekte der Kompetenz werden von Expert(inn)en, Berater(inne)n, Freund(inn)en, Familienmitgliedern oder im Team benannt, welche nicht?
- Bei welchem Ausgangspunkt starten die Gründer(innen) ihr Vorhaben? Wie schätzen sie selbst ihre Vorkenntnisse und Kompetenzen z. B. aus beruflicher Bildung, Berufstätigkeit, Hochschule ein? Sehen sie sich mit widersprüchlichen Anforderungen im Hinblick auf ihre Kompetenzentwicklung konfrontiert?
- Wie ist die Akzeptanz gegenüber Einschätzungen und Definitionen von Expert(inn)en, Berater(inne)n und anderen Akteuren? Weckt die Benennung von Defiziten Widerstand oder trägt sie eher zur Ermutigung bei?
- Welche Strategien entwickeln die Gründer(innen), um ihre Kompetenzen und die ihrer Teams zu entwickeln? Wie viel Geld und Zeit sind sie bereit, in die Entwicklung ihrer persönlichen Ressourcen und in die ihrer Mitarbeiter(innen) zu investieren? Welche Kompetenzunterschiede gibt es zwischen den leitenden und den ausführenden Mitgliedern in den Teams? Wie groß ist das Kompetenzgefälle?

*Zweites Forschungsziel* war die Beschreibung von Verläufen von Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von Erfahrungen und Feedbacks während und nach der Gründungsphase und die Entwicklung einer Typologie, die typische Entwicklungsmuster abbilden kann. Die entscheidenden forschungsleitenden Fragen lauteten hier:

- Welche Quellen des Qualifikations- bzw. Kompetenzerwerbs werden genutzt? Das denkbare Spektrum reicht hier von Abgucken oder Kopieren bei Konkurrent(inn)en, Freund(inn)en, ehemaligen Arbeitgeber(inne)n über das Tauschen von Informationen an Gründerstammtischen oder mit Partner(inne)n, die Informationssuche in Literatur und Internet, den Einkauf von fremden Kompetenzen durch Einstellung von Mitarbeiter(inne)n oder Aufnahme neuer Gesellschafter(innen), das kooperative Lernen in Netzwerken, der Besuch von Seminaren bei der IHK, an der Hochschule oder beim Arbeitsamt, über Learning by Doing bis hin zur Inanspruchnahme von Beratung, Coaching oder Mentoring.

- Welche Informationen sind für die Auswahl der Anbieter von Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen wichtig? Wie wird die Leistungsfähigkeit der Anbieter und die Wirksamkeit der Angebote eingeschätzt?
- Zu welchem Zeitpunkt und aus welchem Anlass werden welche Kompetenzen entwickelt? Denkbare Anstöße sind Krisen oder gar Misserfolge in Form von „Pleiten“, Kundenbeschwerden, Einführung neuer Produkte, Feedback durch Banken, Berater(inne)n, Trainingswünsche von Mitarbeiter(inne)n usw.
- Wie unterscheiden sich die Prozesse des Kompetenzerwerbs je nach Unternehmens- und Branchenumfeld, Standort (alte/neue Bundesländer) und Größe?
- Welche Kompetenzen werden in Start-ups typischerweise kombiniert? Welche individuellen Kompetenzdefizite sollen und können durch Auswahl von Partner(inne)n, Gesellschafter(inne)n, Mitarbeiter(inne)n, durch Teambildung usw. kompensiert werden? Erscheinen die so begründeten Kombinationen tragfähig?
- Mit welchen Methoden der Personalentwicklung wird in den Start-ups gearbeitet? Gibt es Pläne und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Kompetenzentwicklung? Wie sind die entsprechenden Budgets bemessen?

*Drittes Forschungsziel* war die Evaluation von Strategien und Prozessen der Kompetenzentwicklung. Auch bei dieser Forschungsfrage kann wieder zwischen der Einschätzung von Expert(inn)en und der Selbsteinschätzung der Gründer(innen) unterschieden werden. Als forschungsleitende Fragen lassen sich formulieren:

- Wie beurteilen die Gründer(innen) die einzelnen Facetten ihrer verschiedenen, in Schule, Hochschule, „on the job“ usw. erworbenen Kompetenzen und die ihres Teams?
- Wie schätzen Expert(inn)en die erworbenen Kompetenzen bzw. die Qualifikation des Teams im Vergleich zur Branche ein?
- Welche objektiven Daten der Start-ups (z. B. Umsatzentwicklung, Entwicklung der Profitabilität, Standort) lassen sich mit den erworbenen Kompetenzen in Zusammenhang bringen?
- Welche Orientierungen der Start-ups (z. B. auf Innovation, Expertise, Mitarbeiter(innen), Teamarbeit) sind wichtig für eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung?
- Welche Kompetenzentwicklungsstrategien sind in besonderem Maß in der Lage, sich unter den als fundamental angenommenen Bedingungen von Unsicherheit zu bewähren?

Das *vierte Forschungsziel* bestand in der Formulierung von Handlungsempfehlungen. Diese richten sich einerseits an die Adresse von Existenzgründer(inne)n, die von erfolgversprechenden Strategien profitieren können. Andererseits werden

Empfehlungen an Beratungs- und Trainingsinstitutionen gegeben, wie sie die Forschungsergebnisse in ihrer Arbeit – v. a. in Curricula und Trainingstools – umsetzen können. Als Akteure an einer in der Gründerausbildung tätigen Hochschule sind wir in diesem Zusammenhang natürlich auch ganz besonders daran interessiert, die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt in unsere eigene Gründerausbildung einfließen zu lassen.

Der komplexe Forschungsgegenstand und die unbefriedigende theoretische Ausgangssituation verlangten nach einem methodischen Design, das nicht nur auf eine einzige Methode der Datenerhebung setzt. Um die dargestellten Forschungsziele zu realisieren, haben wir uns daher eines *Methodenmix* bedient, dessen Leitlinien im Folgenden dargestellt werden.

### *Panelerhebung*

Erstens verlangte die Forschungsfrage nach Kompetenzentwicklung das Berücksichtigen von Verlaufsaspekten. Daher entschieden wir uns für eine Panelerhebung mit drei Befragungszeitpunkten.

Die Befragung der Start-ups (n = 24 Unternehmen) wurde als Längsschnittstudie mit drei Erhebungswellen, also als Panel konzipiert. Mit Hilfe der Erhebungswellen war es erstens möglich, Kompetenzentwicklung im Forschungszeitraum festzustellen und zu analysieren. Daneben war es zweitens möglich, auch die Konsistenzen und Konstanz bestimmter Themen zu eruieren. Die „Prüfung“ auf Konsistenz diente zunächst einmal – ganz forschungspraktisch – einer Validierung unserer Daten. Darüber hinaus eröffneten sich über wiederkehrende Themen auch Möglichkeiten der Identifikation von Schlüsselerfahrungen und Schlüsselgeschichten, die typische Kompetenzentwicklungsprozesse der Entrepreneurs „auf den Punkt“ bringen.

Die Daten wurden mündlich mit Hilfe halbstandardisierter Frageleitfäden zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten (Frühjahr 2002, Anfang 2003, Sommer 2003) erhoben, wobei die thematischen Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt waren. Ein Unternehmen beteiligte sich nur an der ersten Phase.

Die erste Befragung war von den angesprochenen Themen her breit angelegt. Ausgehend von dem Erfahrungshintergrund der Gründer(innen) und der Mitarbeiter(innen) stellten wir Fragen zur Anfangsphase der Start-ups, zur subjektiven Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Kompetenzen für die Gründung sowie zu Formen und Quellen des Qualifikations- bzw. des Kompetenzerwerbs nach der Gründung.



Im Zentrum der zweiten Befragungswelle standen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter(innen) in den betreffenden Start-ups. Wir fragten nach der Personalstruktur, nach neu „eingekauften“ Kompetenzen und sonstigen Kompetenzveränderungen seit dem ersten Befragungszeitpunkt sowie nach ergriffenen Maßnahmen in den Bereichen Personalentwicklung, Weiterbildung und Wissensmanagement. Außerdem gaben wir den Befragten die Möglichkeit, herausragende Erfolge und Misserfolge des letzten Jahres zu benennen und uns die wesentlichen Einflussfaktoren hierfür darzustellen.

Die dritte Erhebungswelle widmete sich dem Schwerpunktthema Personalführung und Personalmanagement, da sich bei der Auswertung der Daten der ersten beiden Erhebungswellen dieser Themenkomplex als Schwachpunkt herauskristallisiert hatte. Wir interessierten uns für die Einschätzung der Wichtigkeit ausgewählter Führungskompetenzen durch die befragten Geschäftsführer(innen) und für das Kompetenzniveau, mit dem sie sich selbst ausgestattet sehen. Außerdem wollten wir wissen, welche Kompetenzen bei der Rekrutierung von Führungskräften als maßgeblich erachtet werden und wie die Gesprächspartner(innen) das Vorhandensein dieser Schlüsselkompetenzen bei Rekrutierungsvorgängen ermitteln. Darüber hinaus diente die dritte Befragungswelle dem Feststellen von Veränderungen der Kompetenzausstattung des jeweiligen Start-ups seit dem zweiten Befragungszeitpunkt.

Kriterien für die Auswahl der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen waren:

- Bereitschaft der Gründer(innen) zur Kooperation,
- Branchenmix,
- Geschlecht der Gründer(innen) bzw. Geschäftsführer(innen),
- Sitz in den alten bzw. neuen Bundesländern,

um eine möglichst breite Streuung zu erreichen.

Die Verteilung des Samples bezüglich der Branche ist in Tabelle 2 dargestellt.

**Tabelle 2**

Struktur des Start-ups-Samples nach Branche

Branche	Produzierendes Gewerbe	IT/Media	Sonstige Dienstleistungen	Handel	Hotellerie/Gastronomie	Produktion/Handel/Dienstleistungen Anzahl
Anzahl	2	9	9	1	1	1

Technologieunternehmen sind demnach leicht überrepräsentiert. Diese erhöhte Quote wurde bewusst gewählt, um die Entwicklung von Start-ups in diesem Sektor seit der Baisse der New Economy aufzeigen zu können. Allerdings verstanden sich die allermeisten der von uns untersuchten Start-ups weder als High-Tech- noch als New-Economy-Unternehmen.

Nach Geschlecht der Gründer(innen) bzw. Geschäftsführer(innen) aufgeschlüsselt, sind die Frauen im Sample im Vergleich zum gesamten Gründungsaufkommen etwa proportional repräsentiert. Wir befragten insgesamt fünf weibliche und 18 männliche Personen.

Tabelle 3 zeigt die Verteilung im Sample in Bezug auf das Unternehmensalter.

### **Tabelle 3**

Struktur des Start-ups-Samples nach Gründungsjahr

<b>Gründungsjahr</b>	<b>1996/1997</b>	<b>1998/1999</b>	<b>2000/2001</b>	<b>2002/2003</b>	<b>Ohne Angabe</b>
<b>Anzahl</b>	2	7	10	2	2

Wesentlich und zugleich problematisch war die Zusammensetzung des Samples nach Regionen. Bereits in unserem Projektantrag hatten wir die These vertreten, dass die Qualifikationskonkurrenz und die Tendenz zur „Search for Excellence“ in einer „Global City“ wie Frankfurt größer ist als in Regionen mit geringerem Start-up-Aufkommen. Daher wurde gut die Hälfte der Start-ups (n= 12) aus dem Frankfurter Raum ausgewählt.

Um eine Vergleichsbasis zu haben, wurde die Region Berlin/Brandenburg als weniger gründungsintensive Region festgelegt, in der wir die übrigen Start-ups befragt haben. Mit dieser Entscheidung lag es nahe, die regional vorgefundenen Unterschiede auch als „Ost-West-Differenzen“ zu interpretieren, wobei diese Vorgehensweise sicherlich mit einer gewissen Vorsicht zu genießen ist, da es doch dreizehn Jahre nach der „Wende“ schwierig ist zu unterscheiden, ob eine Firma, die in Berlin oder auch im Brandenburger „Speckgürtel“ angesiedelt ist, eindeutig „West“ oder „Ost“ zuzuordnen ist: Welches Kriterium wäre gültig? Die Sozialisation und Biografie der Geschäftsführer(innen)? Deren gedanklich-ideologische oder praktisch-ökonomische Ausrichtung? Der Standort der Firma? Die lokale Einbindung und Vernetzung der Start-ups? Die Sozialisation der Mitarbeiter(innen)? Die Kund(inn)en? Gerade in und um Berlin vermischen sich zunehmend die Elemente der einst sich auseinanderentwickelnden Kulturen und Wertesysteme.

Die durchschnittliche Betriebsgröße der meisten Unternehmen war gering und lag zum Zeitpunkt der ersten Befragungswelle bei knapp zwölf Beschäftigten. Dies lässt sich nicht eindeutig in Vollzeitäquivalente umrechnen. Die durch-

schnittliche Zahl der angestellten Mitarbeiter(innen) pro untersuchtem Unternehmen betrug sieben, wovon im Mittel 2,5 in Teilzeit arbeiteten (unabhängig von der Stundenzahl). Hinzu kamen durchschnittlich ein „permanent“ freier Mitarbeiter sowie 3,3 weitere freie Mitarbeiter(innen) im Pool, auf die gelegentlich zurückgegriffen wurde. Leiharbeit (0,1), aber auch Praktikant(inn)en (0,3) spielten eine untergeordnete Rolle. Geschäftsführer(innen) sind meist Vollzeitangestellte, nur einige junge Start-ups arbeiten ganz ohne fest angestellte Mitarbeiter(innen).

### *Experteninterviews und Rating*

Es war uns wichtig, nicht ausschließlich Gründer(innen) und Geschäftsführer(innen) von Start-ups zu befragen, sondern deren Selbsteinschätzungen zum Themenkomplex Kompetenzentwicklung mit Fremdeinschätzungen von Gründungs- und Qualifizierungsexpert(inn)en zu kontrastieren und damit den Forschungsgegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven ins Visier zu nehmen. Parallel zur ersten Erhebungswelle bei den Start-ups wurden also Gründungsexpert(inn)en nach den für Start-ups besonders wichtigen Kompetenzen befragt. Außerdem wurde von einem externen Experten in Anlehnung an die Basel II-Kriterien (vgl. S. 226 ff.) ein Rating der Start-ups durchgeführt.

Zwischen Dezember 2001 und März 2002 wurden insgesamt 19 Experteninterviews geführt. Die Struktur dieses Samples hinsichtlich der Verteilung nach West- und Ostdeutschland bzw. hinsichtlich der Unterscheidung, ob die befragten Experten eher praxisorientiert (z. B. selbstständige Gründungsberater(innen)) oder eher theorieorientiert (z. B. Hochschullehrer(innen)) sind, lässt sich der Tabelle 4 entnehmen.

**Tabelle 4**

Struktur des Expert(inn)en-Samples

<b>Befragte Expert(inn)en insgesamt</b>	<b>davon aus West- deutschland</b>	<b>davon aus Ostdeutschland</b>	<b>darunter eher praxisorientiert</b>	<b>darunter eher theoretisch orientiert</b>
19	14	5	15	4

Die Expertengespräche wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend ausgewertet.

Zusätzlich zu der Befragung der Gründungsexpert(inn)en, die eine generalisierte Fremdeinschätzung der Gründerkompetenzen liefern, ließen wir einen externen Experten für alle befragten Start-ups auf der Grundlage der Daten unserer ersten Erhebung ein Rating durchführen, das folgende Kriterien umfasste:

1. Fachliche Kompetenz
2. Kompetenz im kaufmännischen Bereich
3. Strategische Planung
  - a) Markt- und Produktplanung
  - b) Umsatz- und Ertragsplanung
  - c) Vertriebsplanung
  - d) Kostenplanung
  - e) Finanzplanung
  - f) Personalplanung
  - g) Know-how-Transfer nach innen
4. Organisation
5. Kompetenz im Bereich Personalmanagement
  - a) Personalauswahl
  - b) Personalentwicklung und Weiterbildung
6. Zusammenfassende Beurteilung
  - Unternehmerpersönlichkeit
  - Kompetenz im kaufmännischen Bereich
  - Planungskompetenz
  - Organisation
  - Kompetenz im Bereich Personal
  - Personalentwicklung und Weiterbildung
  - Aktuelles Standing
7. Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Das Rating lieferte durchschnittlich eher negative Ergebnisse und Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung, die teils in deutlichem Widerspruch zu unseren unmittelbaren Eindrücken standen. Das Verfahren lässt erkennen, dass auch betriebswirtschaftlich hoch qualifizierte Expert(inn)en das Kompetenzpotenzial der Unternehmen möglicherweise falsch einschätzen oder unterschätzen, vielleicht weil sich einerseits die Einschätzung primär auf fachlich-betriebswirtschaftliche Kompetenzen bezieht und weil andererseits eine Reihe von unternehmerisch relevanten Kompetenzen der Lebenswelt so nahe stehen, dass sie bei einer Analyse der „Papierform“ der Unternehmen nicht deutlich erkennbar sind. Das wirft freilich auch ein Licht auf die Praxis der Banken, deren Ratings im Rahmen des Basel II-Abkommens die Bewertung der Kompetenzen und Erfahrungen des Leitungsteams, aber auch die Beurteilung der Gründerpersönlichkeit einschließen sollen, dieses aber kaum zu leisten vermögen.

### *Anwendung der im Forschungsverbund entwickelten Instrumente*

Zusätzlich zu diesen von unserem Team selbst entwickelten Instrumenten wurden die im Forschungsverbund erarbeiteten Instrumente zum Know-how-Transfer und

zur Kompetenzbilanzierung angepasst und auf ein Teilsample angewandt. Gerade diese Instrumente machten aber deutlich, dass eine Analyse von isolierten Techniken und Kompetenzdimensionen (z. B. hinsichtlich der bevorzugten Nutzung bestimmter Informations- und Wissensquellen) dem Forschungsgegenstand nicht gerecht werden kann. Insbesondere der Einsatz des ersten Instruments provozierte eine Menge kritischer Rückfragen und Anmerkungen. Diese waren teils interessanter als die Befunde selbst, die im Rahmen des für kleine, teils wissensbasierte Unternehmen Erwartbaren liegen, wonach nicht etwa technische Medien, sondern die persönliche Information und das persönliche Gespräch immer noch die wichtigsten Vehikel des Wissenstransfers sind.

### *Case Studies*

Wir haben uns daher viertens von der Biografieforschung inspirieren lassen und betrachteten die einzelnen Start-ups in einem Gesamtkontext als Case Studies, in denen auch individuelle lebensgeschichtliche Bezüge hergestellt wurden. Diesen Gesamtkontext einschließlich der einzelnen ihn kennzeichnenden narrativen Elemente bezeichnen wir provisorisch als „Geschichte“ des Start-ups (zum phänomenologischen Geschichtenbegriff vgl. Schapp 1976, 1981; Müller 1986).

Bereits der Begriff des „Kompetenzportfolios“, das auch Motivationen und Persönlichkeitsmerkmale sowie kognitive, soziale und Handlungskompetenzen enthält, die sich im Zeitverlauf durchaus verändern können und müssen, verweist auf die Notwendigkeit zur Erhebung und Auswertung individueller Fälle mit dem Ziel, diese zu Typen der Kompetenzentwicklung zu verdichten. So wird in der amerikanischen Karriereforschung heute der Portfoliobegriff auf alle übertragbaren Kompetenzen („transferable skills“) bezogen, die ein Individuum in oder neben seinen Jobs entwickelt hat.

Im Verlaufe des Forschungsprojektes wurde zudem deutlich, dass eine rein quantitative Betrachtung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und -veränderung keineswegs den bestmöglichen Erkenntnisgewinn aus unserem umfangreichen Datenmaterial generieren würde. Qualitative Daten, die zunächst nur „nebenbei“ erhoben wurden, erwiesen sich als äußerst nützlich, um einen Fall angemessen zu erfassen und zu „verstehen“. Lernen und Kompetenzentwicklung erschienen bei den Befragten häufig als lebensgeschichtlich begründet und verzahnt. Daher haben wir vor allem seit der zweiten Erhebungsphase Anleihen bei der Biografieforschung gemacht, indem wir die einzelnen Start-ups und ihre „Geschichten“ auch unter Berücksichtigung individueller lebensgeschichtlicher Bezüge der Gründer(innen) betrachteten (Rosenthal 1995).

Lebenslauf- und Biografieforschung haben eine lange Tradition.<sup>20</sup> Während die Lebenslaufforschung im Längsschnitt die Abfolge von „objektiven Ereignissen“ verfolgt, um Statuspassagen zu ermitteln, beabsichtigt die Biografieforschung, die Probanden zu Wort kommen zu lassen, um aus deren Perspektive die Rekonstruktion ihrer Lebensgeschichte vorzunehmen (Lamnek 2002).

Eine methodische Schwachstelle unseres Vorgehens, die wir nicht verschweigen möchten, liegt darin begründet, dass wir den biografischen Ansatz nicht von Anfang an explizit und systematisch verwendet haben. Durch den Interviewleitfaden, durch Struktur, Fragestellung und Wortwahl haben wir die Selbstdarstellung der Proband(inn)en und damit das Erzählen relevanter Geschichten explizit oder implizit stark eingeschränkt. Es treten wohl Geschichten zutage, die sich auch als „Schlüsselgeschichten“ lesen lassen, aber z. T. am Rande der Interviews, eingeengt durch die Fragestellung, manchmal geradezu trotz unseres Interviews. Welche Geschichten die Befragten in ihrem Leben selbst für relevant halten, Geschichten, die vielleicht gar nicht zur Sprache kamen, weil wir ihnen keinen Raum gegeben haben, können wir nicht wissen. Es fehlt also die ganze „Gestalt“ (Rosenthal 1995).

Zweitens ist anzumerken, dass wir ausschließlich mit dem während der Befragung angefallenen Material und unseren Eindrücken gearbeitet haben. Die „Geschichten“ sind keine Biografien, sie bewegen sich vielmehr zwischen dem gehörten Text und unseren Interpretationen und werden bei jeder Erzählung und bei jedem Zuhören verändert. Sie stehen somit als Konstrukt vermittelnd zwischen Forschungs-subjekt und Forschungsobjekt. Wir erheben also nicht den Anspruch, das tatsächliche Geschehene objektiv rekonstruiert zu haben. Eine dabei auftretende Schwierigkeit liegt darin, dass unsere Gründer(innen) auf eine unterschiedlich lange Zeit seit der Gründung zurückschauen und ein Bias, z. B. aufgrund der nachträglichen Rationalisierung von Faktoren des Unternehmenserfolgs oder -misserfolgs, nicht ausgeschlossen werden kann. Auch können die Geschichten durch ständige Weitergabe und Modifizierung mittlerweile zum „Mythos“ geronnen sein. So sprechen wir z. B. von Gründungsmythen. Diese können wiederum für verschiedene Zwecke funktionalisiert worden sein und dadurch eine Eigendynamik entwickelt haben.

Methodisch bewegen wir uns mit unserem Methodenmix sowohl im Kontext des quantitativen wie des qualitativen Paradigmas, indem quantitative und qualitative, auf objektive Merkmale wie auf subjektive Interpretationen zielende Erhebungs- und Auswertungsstrategien miteinander kombiniert werden. Diese Vorgehensweise ist in der angewandten Forschung heute durchaus üblich, um die Stärken beider

---

<sup>20</sup> Ihren ersten Durchbruch hatte die Biografieforschung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in der psychiatrischen Diagnose, als soziologische Methode wurde sie erstmals von Thomas und Znaniecki kurz nach dem Ersten Weltkrieg eingesetzt (1918/22; gekürzte Neuausgabe 1984).

Zugänge zur Forschungsrealität auszunutzen und ihre Schwächen auszugleichen und wird unter methodologischen Gesichtspunkten aktuell unter den Stichworten „Methodenintegration“ und „Triangulation“ diskutiert (vgl. Z. B. Lamnek 2002).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Die Triangulationsmetapher kommt aus der Trigonometrie und bedeutet die Lagebestimmung eines Punktes durch Messung zweier anderer Punkte. Auf die empirische Sozialforschung übertragen geht es darum, ein bestimmtes Erkenntnisziel durch Anwendung von (mindestens) zwei unterschiedlichen Methoden zu erreichen.

## 2 Welche Kompetenzen besitzen Gründer(innen) zum Gründungszeitpunkt?

### 2.1 Was sind entrepreneuriale Kompetenzen?

Unseren Fragenblock zu den entrepreneurialen Kompetenzen leiteten wir ein, indem wir die Befragten zunächst baten, uns ihr allgemeines Verständnis von Kompetenz darzulegen. Die überwiegende Mehrheit der Befragten bezog diese Frage spontan und unmittelbar auf die unternehmerische Tätigkeit. Zweitens wurde – in überraschender Übereinstimmung mit der Würthschen These von der Schaffenslust des Unternehmers und seinem Aktivitätspotenzial – bei fast allen Antworten die aktive Rolle des Entrepreneurs in den Vordergrund gestellt. Es geht darum „die Dinge so zu machen, wie man sie sich vorgestellt hat“, „eine Sache richtig zu machen“ oder um die „Fähigkeit, Ziele umzusetzen“. Sofern (Fach-)Wissen – als eine Komponente von Kompetenz – genannt wurde, setzten es die Befragten in der Regel in ein funktionales Verhältnis zum angestrebten Ziel. So definierte eine Gründerin Kompetenz als „fachliches Wissen und das Vermögen, es gewinnbringend umzusetzen.“

Befragt nach den *entrepreneurialen Schlüsselkompetenzen* zeigten sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch einige Unterschiede, vor allem im regionalen Vergleich der Einschätzungen. Gemeinsam ist den beiden regionalen Gruppen, dass „weiche“ Faktoren wie kommunikative, soziale und persönliche Kompetenzen häufiger genannt wurden als „harte“ Faktoren (Fachkenntnisse, Branchenkenntnisse, kaufmännische Kenntnisse).

Die für Ost-Gründer(innen) mit sechsmal am häufigsten, mehrmals sogar als erste oder einzig genannte Schlüsselkompetenz ist das „Durchhaltevermögen“ (im Westen nur zweimal genannt). Vier Gründer(innen) erwähnten Fach- oder Branchenkompetenz (drei im Westen). Drei weiteren war es sehr wichtig, den „Überblick zu behalten“ (im Westen gar nicht genannt). BWL-Kenntnis fanden zwei Ost-Gründer und ein West-Gründer wichtig. Wir deuten das im Sinne einer etwas stärkeren Gewichtung berufsfachlich-„handwerklicher“, teils erst nachträglich und in höherem Alter erworbener Kompetenzen bei den Start-ups im Osten, die zudem mit mehr Anlaufproblemen konfrontiert wurden, die ihr Durchhaltevermögen extrem forderten, und zugleich weniger Möglichkeiten des Zugriffs auf Fremdwissen hatten.

Eine Besonderheit bei den West-Gründer(inne)n liegt darin, dass bei mehreren Befragten die Möglichkeit oder Fähigkeit, auf privaten Rückhalt zu bauen, als Schlüsselkompetenz genannt wurde, was wiederum bei den Ost-Gründer(inne)n kein einziges Mal vorkam. Soziale Netze oder soziales Kapital spielen im Rhein-



Main-Gebiet offenbar eine große Rolle, während in Ostdeutschland Selbstständigkeit in der Familientradition oder im Bekanntenkreis eine geringere Rolle spielt.

Insgesamt legten im Osten mehr Gründer(innen) die Betonung auf das „Handwerkliche“: Für mehr Berliner und Brandenburger als Rhein-Mainler gehört zur Essenz des Unternehmer-Seins, fachlich und kaufmännisch fit zu sein. In beiden Regionen aber sind die wichtigsten Schlüsselkompetenzen den „Soft Skills“ zuzuordnen. Dies gilt für die Rhein-Main-Gründer(innen) insofern in noch stärkerem Maße, als sie überwiegend *ausschließlich* soziale und persönliche Kompetenzen als entrepreneuriale Schlüsselkompetenzen ansehen.

Erfolgt die Betrachtung der Stichprobe nach Geschlecht, fällt auf, dass die befragten Frauen in keinem Fall Fachkenntnisse oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse als zentrale Kompetenzen benannt haben. Häufiger als die Männer benennen sie hingegen Kompetenzen, die auf Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft ausgerichtet sind (z. B. „Wille zum Dazulernen“, „flexibel sein“, „umdenken können“). Dies steht vermutlich im Zusammenhang damit, dass Frauen häufiger im Bereich personenbezogener Dienstleistungen gegründet haben als etwa im IT-Bereich, bei dem es sich um eine typische Männerdomäne handelt.

Auffällig ist, dass in einigen Antworten – und zwar nicht nur von Frauen! – entrepreneuriale Schlüsselkompetenzen ganz explizit in die Nähe lebensweltlicher Problembewältigung gerückt wurden. Dies geschah kurz und knapp, durch die Betonung von „gesundem Menschenverstand in allen Bereichen“ oder von „Intuition“, oder auch mitteilbarer, wie z. B. bei einem Gründer aus Rhein-Main:

*„Ich weiß nicht, ob es unter den Begriff „Kompetenz“ fällt. Entscheidend: die Idee und ein gewisses Maß an Kreativität. Dann wird alles wichtig, was du vorher gemacht hast. Das nützt dir alles, es taucht in irgendeiner Form wieder auf. Ganz wichtig: Du brauchst ein soziales Netzwerk, Bekannte, die am besten in allen Bereichen tätig sind und die du immer fragen kannst. Außerdem: eine gewisse Gelassenheit, die Fähigkeit, Dinge schnell zu erfassen und schnelle Lösungsprozesse zu finden. Mit geliehenem Geld gut schlafen können.“*

Bei der Kontrollfrage „Bitte gewichten Sie die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Gründungserfolg: Wissen, Motivation, Soziale Fähigkeiten, Handlungs- und Problemlösefähigkeiten“ (1 = sehr wichtig, 5 = total unwichtig), rückt noch einmal eine andere entrepreneuriale Schlüsselkompetenz auf Platz 1, nämlich die Motivation mit einem Durchschnittswert von 1,01. Auf Rang zwei folgt die Handlungs- und Problemlösekompetenz (1,55), danach die Soziale Kompetenz (1,64) und schließlich das Wissen, weit abgeschlagen mit einem Durchschnittswert von 2,36.

Während die entrepreneurialen Schlüsselkompetenzen denjenigen Kompetenzen, die auch für die Bewältigung lebensweltlicher Probleme wichtig sind, sehr nahe

stehen, findet zugleich eine deutliche Abgrenzung gegenüber „typischen Arbeitnehmerkompetenzen“ statt. Die eigenen Kompetenzen wurden als „um ein Vielfaches höher“ bzw. als mit Arbeitnehmerkompetenzen „nicht vergleichbar“ eingeschätzt: „Da liegen Welten dazwischen.“ Von einigen Befragten wurde als Unterscheidungskriterium die Handlungsorientierung in den Vordergrund gerückt:

*„Arbeitnehmerkompetenz ist häufig analytisch und deterministisch. Die Überlebensfähigkeit beim Unternehmer ist intuitiver. Unternehmer zu sein, heißt handeln zu können, starke Handlungsorientierung. Man entwickelt ein Gefühl aus dem Magen heraus, wann etwas wo entsteht.“*

„Verantwortung übernehmen“, „Risiken tragen“, „Entscheidungen treffen“ den „Blick fürs Ganze bewahren“, „Menschenkenntnis“ sowie „Führungskompetenzen“ sind einige Kompetenzen, die im Vergleich mit „typischen Arbeitnehmerkompetenzen“ hervorgehoben werden.

Auch die Fähigkeit, Regelbrüche und Verletzungen bürokratischer Vorschriften<sup>22</sup> zu begehen und dieses Verhalten (zumindest bei sich selbst) als akzeptabel einzustufen, scheint Unternehmer(innen) von Arbeitnehmer(inne)n zu unterscheiden:

*„Ich suche mir Informationen, schlage über die Stränge, übergehe unbewusst Instanzen (weil ich es so gewohnt bin) und nehme auch das eine oder andere Fettnäpfchen mit.“*

Dann interessierten wir uns noch für die Frage, ob es nach Einschätzung der Gründer(innen) Kompetenz- oder Persönlichkeitsdefizite gibt, die nach allgemeinem Verständnis eher negativ behaftet sind, jedoch im Gründungszusammenhang erfolgsfördernd waren. Die Antworten konzentrierten sich überwiegend um das Thema Dominanz. Genannt wurde „dominantes Auftreten“, „Durchsetzungskraft“, außerdem „Konfliktgeilheit“ und „Drang zu gewinnen“.

Recht häufig wurde auch das Thema „Sturheit“ thematisiert, die Beschreibungen reichten hier bis zu „Besessenheit“ oder „Fanatismus“. Dazu benötigt man dann auch „Blindheit“, „Scheuklappen“, „den Tunnelblick“. Eine Geschäftsführerin aus Berlin sah „Pfennigfuchserie“ und ein Geschäftsführer den „Perfektionismus“ als Merkmale an, die nach allgemeinem Verständnis eher negativ behaftet sind, jedoch im Gründungszusammenhang auch förderlich waren. Allerdings waren gerade „Perfektionismus“ oder (von uns so genannter) „Methodismus“ Merkmale, die in anderem Zusammenhang ausgerechnet für eine Insolvenz mit entscheidend waren. Auf dieses Thema wird zu einem späteren Zeitpunkt noch eingegangen.

<sup>22</sup> Bei der Gründungsberatung an der FH Frankfurt zeichnete sich in den späten 90er Jahren eine Häufung von gründungswilligen ehemaligen Rettungssanitätern ab. Diese begründeten ihre Fähigkeit zum Umgang mit Risiken dadurch, dass sie gelernt hätten, im Notfall gegen Regeln zu verstoßen und ab und zu auch mal „mit Blaulicht die Einbahnstraße verkehrt herum zu fahren, wenn man sich eine Pizza holen will.“

Eine letzte Frage in diesem Block galt im Zusammenhang mit unserem Interesse an der Förderlichkeit oder Hinderlichkeit von Kompetenz„übertreibungen“ den Merkmalen einer „starken Persönlichkeit“ und ob diese sich eher als förderlich oder eher als hemmend herausgestellt haben. Die Antworten wiesen eher in Richtung unserer eingangs dargelegten These, dass zu stark ausgeprägte oder einseitige Kompetenzen für Existenzgründer(innen) auch kontraproduktiv wirken können. Genau auf den Punkt brachte dies ein Gründerteam (drei männliche Gründer aus Rhein-Main): „Wir müssen uns in der Mitte treffen, das Mittelmaß ist ausschlaggebend.“ Mehrere andere Befragte machten deutlich, dass ein und dieselbe Eigenschaft förderlich und hemmend zugleich sein kann. Exemplarisch hierfür ist die Aussage eines männlichen Geschäftsführers aus Potsdam:

*„Förderlich waren: Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Durchhaltevermögen. Hemmend war, an den Ideen festzuhalten gegen die Einwände anderer – dieselben Eigenschaften waren also, je nach Situation, förderlich oder hemmend.“*

Andere, ähnlich zweischneidige Merkmale, die genannt wurden, waren „Zielstrebigkeit“, „Sturheit“ und „offenes, markantes Auftreten“. Das am häufigsten genannte „Merkmal einer starken Persönlichkeit“, das sich als förderlich für die Gründung erwiesen hat, ist mit Abstand die „Durchsetzungsfähigkeit“.

## 2.2 Kompetenzausstattung und Kompetenzerwerb vor der Unternehmensgründung

Zur Analyse der Kompetenzsituation zum Zeitpunkt der Gründung haben wir den formalen Ausbildungsabschluss, die Branchenerfahrungen vor der Gründung und die subjektiven Einschätzungen der Gründer(innen) zur Güte ihrer Einstiegskompetenzen ausgewertet.

**Tabelle 5**

Bildungsabschlüsse der Gründer(innen)/Geschäftsführer(innen)

Hochschulstudium		Lehre		Ohne abgeschlossene Berufsausbildung		Ohne Angabe
Berlin/ Brandenburg	Rhein-Main	Berlin/ Brandenburg	Rhein-Main	Berlin/ Brandenburg	Rhein-Main	
6	9	1	1	4	1	1

Tabelle 5 zeigt, dass unser Sample in zwei Gruppen zerfällt. Die eine – deutlich größere – Gruppe zeichnet sich durch hohe formale Bildungsabschlüsse aus, wobei

das absolvierte Studium in einigen Fällen wenig mit der heute ausgeübten selbstständigen Tätigkeit zu tun hat. Immerhin ein Viertel der Gründer (ausschließlich Männer) hat keine abgeschlossene Berufsausbildung, was die Vermutung nahe legt, dass die Existenzgründung als „alternative“ Karriereoption zu traditionell vorgebahnten, aber dann abgebrochenen Berufswegen wahrgenommen wurde. Dies gilt besonders für die sich „alternativ“ verstehenden Berliner Gründer(innen).

Praktische Branchenerfahrung hat nur etwa die Hälfte der untersuchten Gründer(innen) mitgebracht. Diese resultiert bei einem Viertel der Befragten aus Praktika, Nebenjobs usw. Managementenerfahrungen in „ihrer“ Branche haben nur etwa ein Viertel der Gründer(innen) zuvor gesammelt.

Wie sieht nun die subjektive Einschätzung der Befragten hinsichtlich ihrer Einstiegskompetenzen aus? Auch hier fällt das Sample bei Differenzierung nach der Region auseinander. Vier Gründer(innen) aus Rhein-Main stuften die eigenen Kompetenzen zum Gründungszeitpunkt als „sehr gut“ ein (aber nur zwei aus Berlin/Brandenburg), weitere vier aus Rhein-Main als „gut“ (im Vergleich zu nur einer Nennung in Berlin/Brandenburg).

Wie und wo haben Existenzgründer(innen) in der Vorgründungsphase nun ihre Kompetenzen und Motivationen im Hinblick auf die spätere Gründung erworben?

Als ein wesentlicher Einflussfaktor erwies sich das Elternhaus. Gut die Hälfte aller Befragten – vor allem in der Rhein-Main-Region – ist der Meinung, hier wesentliche Impuls erhalten zu haben. Dabei ist die Art des Einflusses allerdings zweigeteilt: Mehrere Gründer(innen) erwähnen die Vorbildfunktion der Eltern (insbesondere des Vaters), andere beschrieben die Gründung eher als Schritt der Ablösung vom oder gar gegen das Elternhaus.

Die Wirkung von Schul- und Hochschulausbildung auf die spätere Existenzgründung wurde als ambivalent eingeschätzt: Wenn fördernde Einflüsse genannt wurden, dann gehen sie während der Schulbildung in Richtung der „Soft Skills“ (Kompetenzerwerb: „nein, was das Wissen angeht; ja, was den sozialen Bereich angeht“). Entscheiden lernen, was wesentlich ist, Durchsetzungsvermögen und Selbstvertrauen sind Kompetenzen, die einige während ihrer Schulausbildung erworben haben. Allerdings fielen auch kritische Äußerungen wie „Schule motiviert nicht“.

Ein ähnlich heterogenes Bild ergab sich bei der Auswertung der Antworten zur Hochschulausbildung. Nur zwei (der 15 akademisch qualifizierten!) Gründer(innen) gaben an, ihre Fachkompetenz wesentlich im Rahmen der Hochschulausbildung erworben zu haben. Wenn aus der Sicht der von uns Befragten die Hochschule

irgendetwas gebracht hat, dann geht es um Kompetenzen wie „Freiräume nutzen“, Selbstständigkeit, „sich durchboxen“ und „Organisationsfähigkeit“. Es gab auch hier sehr kritische Bemerkungen, z. B.: „An der Hochschule ist es zu spät, um so was zu lernen. Die Ausbildung war auch eher nicht förderlich.“ oder: „Man sollte nicht BWL studieren, denn da lernt man nicht, Ideen zu entwickeln.“

Selbststudium und Weiterbildung werden von weniger als 50 Prozent der Interviewpartner(innen) genannt, wobei das Selbststudium öfter als „sehr wichtig“ oder „extrem wichtig“ beurteilt wurde im Gegensatz zur formalisierten Weiterbildung.

Als wesentliche Station des Kompetenzerwerbs werden von den meisten Befragten die eigenen Berufserfahrungen gedeutet, wobei sie auf ähnlich zweischneidige Weise wirken wie das Elternhaus. Ein Teil der Befragten schätzte die Berufserfahrung in Bezug auf die fachliche oder soziale Kompetenz („mit Menschen umgehen“) als wichtig bis sehr wichtig ein. Bei anderen entstand die Motivation zur Existenzgründung aufgrund negativer Erfahrungen während ihrer Berufstätigkeit. Sie sahen entweder „keine Chancen für Karriere“, haben sich „nie mit etwas zufriedengegeben“ oder stellten fest: „Das kann nicht alles gewesen sein.“

Befragt nach Einflüssen von „vergangenem Leben“ verwiesen einzelne Befragte auf schlechte Erfahrungen („Jobben in Fensterfabrik, bei UPS: war eine Scheiß-Erfahrung, hat wehgetan“), aber auch auf positive Erfahrungen durch „Leistungssport“, „frühere Firma in der Abitur-Zeit“, den durchlebten „HipHop-Mikrokosmos“ sowie auf die Kompetenzen zur Improvisation, die zu DDR-Zeiten erworben wurden.

Der Versuch, die befragten Entrepreneurs nach ihren Lerngeschichten zu typisieren, kristallisierte vier verschiedene Muster heraus:

- Der *Elitäre* hat promoviert oder mehrere akademische Abschlüsse vorzuweisen und nutzt seine formale Ausbildung (und dessen Titel-Nimbus) zur Umsetzung in (mehr oder weniger) anspruchsvollen Gründungen.
- Dann gibt es eine kleinere Gruppe der *Späteinsteiger* auf der Basis von teils ausgedehnten, aber nicht immer einschlägigen Berufserfahrungen. Teils handelt es sich um Notgründungen auf der Grundlage regionalen Arbeitsplatzmangels (so in den neuen Bundesländern).
- Der (Studien-) *Abbruch-Gründer* zeichnet sich häufig dadurch aus, dass aus der Not eine Tugend gemacht wird: Studienabbrecher oder auch Studierende, die während des Studiums Gründungschancen ergreifen und daraufhin im Studieren stocken, dürften – trotz erfolgreicher und expandierender Geschäfte – früher oder später möglicherweise den Stachel spüren, den es bedeutet, keine Hochschulqualifikation erworben zu haben.

- *Aus der Schule in die Gründung* ist ein weiterer Typ, der uns im (Post-)New Economy- oder Multimedia-Umfeld begegnet. Abiturienten gehen voller Schwung, eng spezialisiert und mit elterlichem Geld ausgestattet in die Gründung – auch hier besteht die Gefahr, dass die fehlende formale Qualifikation im (eigentlich angestrebten) Studium einmal als Mangel erlebt werden wird. Abbruch- wie Abi-Gründer sind nach den Beobachtungen in unserem Sample eher in der IT-Branche und den Neuen Medien zu finden und geben sich entsprechend auf je unterschiedliche Weise jung, innovativ und kreativ, kommunikativ oder seriös-kunstsinnig in Erscheinungsbild und Firmenphilosophie. Dass ihnen der Einstieg überhaupt gelingt, hängt mit der Entberuflichung der in diesen Branchen anfallenden Tätigkeiten, aber auch mit den Spezialisierungsvorteilen der „Technikfreaks“ zusammen, deren Vorsprung sehr wahrscheinlich nicht unbefristet sein wird.

### **3 Wie entwickeln sich die Kompetenzen von Start-ups?**

#### **3.1 Unternehmensgründung und Kompetenzentwicklung als Prozess**

Obgleich die Gründungsforschung in Deutschland seit etwa 25 Jahren existiert, muss festgestellt werden, dass sich Gründungen nach wie vor aus einer Art „Gründungsnebel“ vollziehen und „wenig Klarheit über die einzelnen prozessualen Etappen der Vor-Gründungsphase, der eigentlichen Gründungsphase und der Post-Gründungsphase“ besteht (vgl. Bögenhold 2002, S. 31). Zwar hat sich die Gründungsforschung von den personenorientierten Ansätzen, die die „Gründungsperson“ als zentralen Erfolgsfaktor ansahen (Nathusius/Szyperski 1977) oder ihre Perspektive auf das „mikrosoziale Umfeld des Gründers“ konzentrierten (Klandt 1984), fortbewegt und beschäftigt sich nun verstärkt mit dem Gründungsprozess (vgl. Frank 1997). Dennoch wissen wir derzeit nur wenig über dessen einzelne Phasen, über typische Schwachstellen und darüber, wie diese überwunden werden.

Wie viele und welche Phasen des Gründungsprozesses lassen sich unterscheiden? Zu dieser Frage gibt es in der Literatur mehrere unterschiedlich stark differenzierende Ansätze. Verbreitet ist die eingangs bereits verwendete Unterscheidung von „Vor-Gründungsphase“, „Gründungsphase“ und „Nach-Gründungsphase“, bei Klandt (1999, S. 60) als Vorgründungsphase, Gründungsphase – die er in die Subphasen Planung und Errichtung unterteilt – und Frühentwicklungsphase bezeichnet.

Verschiedene Autoren unterteilen den Prozess jedoch auch in kleinere Etappen. Bygrave (1998) beschreibt in Anlehnung an Moore (1986) den „unternehmerischen Prozess“ als Abfolge von vier Phasen. Am Anfang steht die „Innovation“ (innovation), d. h. eine Idee für ein neues Unternehmen, die entweder durch gezielte Suche oder auch zufällig entdeckt wird. Es folgt – zumindest in den meisten Fällen – ein „auslösendes Ereignis“ (triggering event), danach die Phasen „Umsetzung“ (implementation) und „Wachstum“ (growth). Ob ein Abschnitt in diesem unternehmerischen Prozess erfolgreich bewältigt werden kann, hängt in seinem Modell von persönlichen Faktoren (z. B. Leistungsorientierung, Machbarkeitsempfinden, Ambiguitätstoleranz), soziologischen Faktoren (Eltern, Familie, Rollenvorbilder), Organisationsfaktoren (Team, Strategie, Struktur) und Umweltfaktoren (Wettbewerb, Ressourcenverfügbarkeit, Märkte, Kunden) ab.

Stevenson/Gumpert (1992) unterscheiden fünf Schritte des unternehmerischen Prozesses. In ihrem Modell ist der erste Schritt das „Erkennen der Möglichkeit“, d. h. die Orientierung nach außen zum Markt hin. Es folgen der „Einsatz zur Verfolgung einer Geschäftsmöglichkeit“, der „Einsatz von Ressourcen“, die „Kontrolle von Ressourcen“ und die „Gestaltung der Managementstruktur“.

Gibb (zitiert nach Kolshorn/Tomecko 1998) unterteilt den Gründungsvorgang in sechs Abschnitte:

- von der ersten Idee und Motivationsbildung zur Rohidee,
- von der Rohidee zur gültigen Idee,
- von der gültigen Idee zum operativen Entwurf und zur Ressourcenbestimmung,
- vom „Entwurf“ zum Unternehmensplan und zu Verhandlungen,
- von den Verhandlungen zur Gründung und
- von der Gründung zur Marktbehauptung.

In unserer eigenen Konzeption des Gründungsprozesses setzen wir noch „einen drauf“ und gehen zunächst einmal von einem siebenstufigen Modell aus. Diese Entscheidung basiert auf den umfangreichen Gründungsberatungs- und Coaching-erfahrungen aus dem „Frankfurter Modell für Existenzgründung“ an der FH Frankfurt und aus dem EXIST-Projekt „Route A 66“, die nahe legen, dass für eine gezielte Intervention die folgenden sieben Phasen je spezifische Relevanz besitzen:

- Orientierungsphase
- Ideenfindungsphase
- Ideenverfeinerungsphase
- Gründungsvorbereitungsphase
- Gründungsphase
- Kundengewinnungsphase
- Expansionsphase

Während die Einteilung von Existenzgründung in unterschiedliche Phasen in der Literatur weit verbreitet ist, gibt es kaum Erkenntnisse darüber, wie und was die Gründerpersonen und die jungen Unternehmen in den jeweiligen Phasen lernen. Ein Konzept zur Kompetenzentwicklung von Start-ups – allerdings ohne explizite Zuordnung zu verschiedenen Gründungsphasen – liegt in Form des Modells von Walger/Schencking (2001) vor (dazu siehe oben). Unsere Ergebnisse möchten wir im Folgenden präsentieren.

### **3.2 Zentrale Kompetenzen in den Gründungsphasen – Was Gründungsexpert(inn)en für wichtig halten**

Welche Kompetenzen in den einzelnen unterschiedenen Gründungsphasen besonders wichtig sind, werden wir zunächst aus der Sicht von Gründungsexpert(inn)en (aus Wissenschaft und Praxis) darstellen. Wir haben insgesamt 19 Expert(inn)en (vier aus den neuen Bundesländern und 15 aus den alten Bundesländern) im Rah-



men eines halbstandardisierten Interviews folgende Frage gestellt, wobei wir unsere sieben Gründungsphasen vorgegeben hatten:

„In welchen Phasen/Situationen sind welche Kompetenzen besonders wichtig?“

Insgesamt waren die Antworten relativ heterogen, dennoch lassen sich einige Tendenzen herausstellen:

(1) In der *Orientierungsphase* stellen die befragten Expert(inn)en eindeutig die Motivation sowie Selbstkompetenzen der Gründerperson in den Vordergrund. Motivationale Kompetenzen wurden insgesamt viermal genannt. Die persönlichen Kompetenzen weisen die folgenden unterschiedliche Facetten auf: „starke Persönlichkeit“, „positive Grundhaltung“, „gesunder Menschenverstand“, „Beurteilungsvermögen“, „Offenheit“, „Kritikfähigkeit“, „Weitblick“, „Realitätsnähe“, „Reflexionsfähigkeit“, „Selbsteinschätzung“, „Ängste überwinden“.

(2) Die Phase der *Ideenfindung* wird als die kreative Phase definiert: Hier ist die Kreativität die am häufigsten genannte Kompetenz (5 Nennungen), ansonsten reicht das Spektrum von „Zielstrebigkeit“ bis „Fachkompetenz“ und ist somit recht uneinheitlich.

(3) Dagegen sehen die Expert(inn)en in der Phase der *Ideenverfeinerung* wieder kognitive Kompetenzen im Vordergrund. Als besonders wichtig werden hier hervorgehoben: „strukturiertes Denken“, „Strukturierungsfähigkeit“, „Analysefähigkeit“, „Fähigkeit zur Marktanalyse“, „strategisches Vorgehen“, „Vollständigkeit, Exaktheit, Strukturiertheit“, „kognitive Kompetenz, Wissen (Research)“.

(4) In der Phase der *Gründungsvorbereitung* betrachten die befragten Expert(inn)en ein Bündel verschiedener Kompetenzen als relevant: Erstens sind dies die persönlichen Fähigkeiten „Organisationstalent“ und „gewichten können“, zweitens „betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse“ und drittens Konfliktfähigkeit („praktische Auseinandersetzung“).

(5) Im Rahmen der eigentlichen *Gründung* sind wiederum eher Selbstkompetenzen gefragt. Genannt werden: „Durchsetzung“, „Risikobereitschaft“, „Mut zum Aufbruch“, „Entscheidungsfähigkeit und Durchführung“ und „Umsetzungsfähigkeit“.

(6) Die Phase der *Kundengewinnung* erfordert nach Meinung der Expert(inn)en in erster Linie „soziale Kompetenzen“, und zwar in den Ausprägungen „verkaufen können“, „Kommunikation“, „Motivation“, „sich in Kunden hineinversetzen können“ „verkäuferische und soziale Kompetenzen, Kommunikationskompetenz Menschenkenntnis“, „akquisitorische Fähigkeiten“ oder zusammenfassend „soziale Kompetenz“ (vier Nennungen).

(7) In der letzten Phase, der *Expansionsphase*, zeigt sich wieder ein eher heterogenes Bild. Am häufigsten werden hier „Struktur (bilden)“ (drei Nennungen) und „Strategie“ (zwei Nennungen) ins Feld geführt.

Auffällig ist, dass 16 der befragten Expert(inn)en in keiner der sieben Phasen die berufsfachliche Kompetenz i. e. S. erwähnten. Wird dieser Befund anhand des Kriteriums „Region“ näher betrachtet, so zeigt sich, dass die Geringschätzung von Fachkompetenz eher für „West-Expert(inn)en“ typisch ist. Nur eine von insgesamt 15 West-Expert(inn)en erwähnte bei der Beantwortung der Frage die Fachkompetenz und maß ihr für die Expansionsphase besondere Wichtigkeit bei. Von den Ost-Expert(inn)en nannten zwei die fachliche Kompetenz als besonders wichtig in verschiedenen Phasen. Ähnlich steht es mit der Beurteilung der Wichtigkeit von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen: 14 der befragten Expert(innen) fanden diese in keiner der unterschiedenen Phasen „besonders wichtig“. Von den verbleibenden Expert(inn)en, die „betriebswirtschaftliche Kenntnisse“, „wirtschaftliche Aspekte“, „Finanzplanung“ oder „BWL-Dinge“ erwähnten, arbeiten drei in den neuen Bundesländern. Somit fällt auch bei diesem Kompetenztyp die Wertschätzung der Ost-Expert(inn)en deutlich höher aus.

Was halten nun die befragten West-Expert(inn)en für essentiell? Immerhin sechs von ihnen nennen als relevante Größe für verschiedene Phasen die Motivation, die von den Ost-Expert(inn)en in Bezug auf diese Frage nicht ein einziges Mal erwähnt wird; acht (also über 50 Prozent der West-Expert(inn)en) halten die soziale Kompetenz – nicht immer trennscharf abzugrenzen vom mitgebrachtem sozialen Kapital – an verschiedenen Stellen des Gründungsprozesses für wesentlich. Dem steht nur eine Nennung seitens der Ost-Expert(inn)en gegenüber.

Eine untergeordnete Rolle spielt, ob die Bestimmung der phasenspezifischen Kompetenzen analytisch oder empirisch, aufgrund eigener Beobachtungen und Erfahrungen erfolgte: Deutlich wird in jedem Fall der Trend, dass Expert(inn)en im Westen das mitgebrachte soziale Kapital, das sich nicht so leicht kurzfristig erzeugen lässt, tendenziell höher gewichten als fachliche Kompetenz. In den neuen Bundesländern hingegen werden die fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen stärker gewichtet als in den alten Bundesländern.

### **3.3 Selbsteinschätzung der Kompetenzen und Defizite von Gründer(inne)n**

Um die Einschätzung der Expert(inn)en und die Selbsteinschätzung der Gründer(innen) gegenüberstellen zu können, stellten wir Letzteren die gleiche Frage nach den Kompetenzdefiziten, die sie in den verschiedenen Phasen ihrer Unternehmensgründung behindert haben:

„Gibt es spezifische Kompetenzmängel bei Ihnen, die die Entwicklung Ihres Unternehmens in den verschiedenen Phasen der Existenzgründung behindert haben?“

Auch ihnen gaben wir das von uns entwickelte siebenstufige Phasenmodell des Gründungsprozesses vor. Die Auswertung nach unserer ersten Erhebungswelle erbrachte die folgenden Ergebnisse:

(0) Manche Interviewpartner(innen) machten vorweg Bemerkungen zu ihren Kompetenzen, die sich auf *alle Phasen* beziehen. Dazu gehört ein Geschäftsführer, der für sich in keiner Phase Kompetenzmängel konstatieren kann. Zwei nannten betriebswirtschaftliche Kenntnisse, zwei ihre Jugend und die damit verbundene fehlende Erfahrung und zwei berichteten rückblickend, dass ihnen ihre Kompetenzlücken nicht bewusst gewesen waren, sondern sie diese erst beim „Machen“ entdeckt haben. Einige Gründer(innen) wollten bei ihren Auskünften zu den von uns vorgegebenen Phasen nicht so fein differenzieren, wie unsere Frage das vorgab: So fasste ein als Berater tätiger Gründer beispielsweise Ideenfindungs- und Ideenverfeinerungsphase für sich zusammen und bezog eine seiner Schwachstellen auf diesen Zeitabschnitt.

(1) In der *Orientierungsphase* vermissten die Noch-nicht-Gründer(innen) bei sich Marktkenntnis (zweimal genannt), kommunikative Fähigkeiten, Vertriebskenntnisse, die Fähigkeit zur Präsentation, Zielklarheit (zweimal genannt), die Fähigkeit, Kund(inn)en die vage eigene Idee als fertiges Produkt vorzustellen (Mindframing), Geschick im Umgang mit Behörden und die Verdiensttauglichkeit ihrer Idee. Zudem bemängelten sie, dass ihre Ideensuche eher am eigenen Können als am Markt ausgerichtet war und dass sie zu langsam vorankamen. Dabei fällt eine drängende Haltung auf: Die erste Sondierung der Frage nach einer beruflich selbstständigen Existenz wird naturgemäß eher Suchbewegungen mit sich bringen, als Zielklarheit und präzises Wissen über Märkte beinhalten. Einige Gründer(innen) nutzten aber offenbar bereits dieses erste Überlegen zum Testen und zum Kundenkontakt, ein Vorpreschen und Vorwegnehmen der Schwierigkeiten, über die andere, „schüchternere“ Gründer(innen) dann erst in späteren Phasen „stolpern“. So scheint es logisch, dass in dieser Phase, die auch eine Selbstprüfung beinhaltet, die eigenen unternehmerischen Kompetenzmängel auffällig werden, die eigenen Ideen im Vordergrund stehen und fehlende Zielklarheit auch als Langsamkeit wahrgenommen wird.<sup>23</sup>

(2) In der *Ideenfindungsphase* fehlte den Befragten oft noch das Wissen über ihre Zielgruppe und Fachwissen als Teil ihrer (beraterischen) Kernkompetenz für den Kunden (nicht für das eigene Geschäft).

---

<sup>23</sup> Für diese Phase wurde im Rahmen des Frankfurter Modells ein Leitfaden zur Einschätzung – Bin ich zum Gründer geeignet? – entwickelt, der unter [www.frankfurter-modell.de](http://www.frankfurter-modell.de) abrufbar ist.

(3) In der Phase der *Ideenverfeinerung* vermissten diesmal vier Gründer(innen) das Wissen zur Marktbeurteilung, je einmal genannt wurden Flexibilität und Kernkompetenz bezüglich Steuern und Recht. Auffällig ist dabei, dass nur Personen aus dem Osten Marktkenntnisse in dieser Phase vermissten, und zwar nur Männer in IT-Unternehmen. Computerspezialisten im Osten halten Marktkenntnisse für besonders wichtig und ließen sich von ihren mangelhaften Kenntnissen auf diesem Gebiet einschüchtern. Ideenfindungs- und Ideenverfeinerungsphase haben offenbar gemeinsam, dass es den Gründer(inne)n um einen Abgleich zwischen ihrem Angebot und dem Bedarf am Markt geht. Die Mängel, die sie in diesen Sondierungsphasen beschäftigen, betreffen vor allem Marktkenntnisse und die Fähigkeit zur Marktbeurteilung.

(4) In der *Gründungsvorbereitungsphase* fehlten Gründer(inne)n vor allem BWL-Kenntnisse (viermal genannt), dann (dreimal genannt) Finanzierungs-Know-how und das Wissen um den geschickten Umgang mit finanziellen Ressourcen, Wissen im Umgang mit Institutionen und Behörden. Zweimal bemängelten sie ihr Zeitmanagement, ihre Rechtskenntnisse, ihre geringe Zielklarheit und die Strukturiertheit ihres Vorgehens. Einfach genannt wurden außerdem jeweils Mängel in der Selbst- und Produktpräsentation, in der Flexibilität, in ihrem Wissen, in der Erfahrung, in der Weisheit, in der Fähigkeit das Richtige zu tun, darin, Probleme überhaupt zu erfassen, und darin, sich und die Mitarbeiter(innen) zu führen. Probleme mit fehlenden BWL-Kenntnissen und zu geringem Finanzierungs-Know-how plagten nur Männer, zwischen den Regionen und IT- oder Nicht-ITlern waren diese Sorgen nicht signifikant ungleich verteilt. Auch Probleme im Umgang mit Behörden und Institutionen sowie offene Rechtsfragen hatten auffälligerweise nur Männer. Spezifisch weiblich scheint in dieser Phase dagegen die Schwäche in der Zielklarheit zu sein sowie der Zweifel darüber, „das Richtige (zu) tun“: Frauen zeigen in dieser Phase eher Orientierungs- und praktische Handlungsschwächen. Zugleich sind es Ost-Gründer(innen), die diese Schwächen nennen, und zwar dort nur die, die nicht im IT-Bereich gegründet haben. Insgesamt geht es in der Vorgründungsphase überwiegend um Schwächen in organisatorischen Fragen im weitesten Sinne, d. h. um das Organisieren des eigenen Kopfes (Zielklarheit), der Aufbauorganisation des Unternehmens sowie deren Platz im Verhältnis zur Umwelt (Institutionen/Behörden), ferner um BWL, Recht, Finanzkapazität. Größte Sorge und kennzeichnend für diese Phase ist das Schaffen von Grundlagen, das Ordnen des bis dahin vielleicht kreativen Chaos. Erstaunlich ist dabei, dass relativ wenige Start-ups angaben, Schwierigkeiten mit der Finanzierung zu haben, obwohl an anderen Stellen in den Interviews durchaus angedeutet wurde, dass die dünne Finanzdecke oder das Fehlen eines finanzkräftigen Investors das Arbeiten erschwerten. Möglicherweise wurde die Fähigkeit zur Beschaffung von Ressourcen nicht als Kompetenzelement gedeutet.

(5) In der *Gründungsphase* fehlten sechs Gründer(inne)n Rechtskenntnisse und Vertrags-Know-how. Jeweils zwei nannten Schwächen in ihren kommunikativen

ven und sozialen Kompetenzen, ihrer Verkaufs- und Vertriebsfähigkeit, ihren BWL-Kenntnissen und ihrem Umgang mit Behörden und Institutionen. Auch für diese Phase wurde mangelnde Erfahrung genannt, außerdem das Problem „festgelegt (zu) sein“ (also fehlende Flexibilität oder die Angst vor der Nicht-Rückholbarkeit von Entscheidungen?), dazu organisatorische Schwierigkeiten und zu wenig Gelassenheit. Diese Defizite wurden jeweils einmal erwähnt. Rechtliche und ein weiteres Mal betriebswirtschaftliche Kenntnisse erschienen für die Gesamtgruppe als wichtigstes Problem der Gründungsphase. Hinzu kam das „Verhältnis zum Außen“, das sich ganz allgemein in Kommunikations- und spezifischer in Vertriebsproblemen und Schwierigkeiten mit Behörden äußerte. Das Charakteristikum der Gründungsphase, das „Nach-außen-Gehen“ mit der zur Form gereiften Idee, war zugleich das, was den jungen Unternehmer(inne)n in diesem Zeitraum die meisten Gedanken machte. Die Hauptsorge galt der gelungenen Ordnung der Idee in rechtlichen und kaufmännischen Termini und deren erfolgreicher Außendarstellung.

(6) In der Phase der *Kundengewinnung* spielte mit sieben Nennungen erwartungsgemäß die mangelnde Vertriebserfahrung eine zentrale hemmende Rolle. Eine achte Gründerin beklagt, dass sie nicht im speziell von ihr gewünschten Tätigkeitsbereich Aufträge akquirieren konnte, was – wenn sie dies auch mit mangelnder persönlicher Eignung (zu wenig „Aggressivität“) begründet – sich ebenfalls dem Thema „Vertrieb“ zuordnen lässt. Zweimal wurden Schwierigkeiten mit der Eingrenzung der Zielgruppe bzw. des Kerngeschäftes und mit dem Aufbau eines Netzwerkes oder guter Verbindungen genannt. Je einmal genannt wurden die mangelnde Verwertung von Kundenfeedbacks, Lücken in den BWL-Kenntnissen, mangelhafte Branchenkenntnisse, ein fehlender Mentor, eigene Passivität, mangelhafte Aufgabenteilung unter den Geschäftsführern, an falscher Stelle eingesparte Kosten (Mittel für die Kundengewinnung) und zu hohe Risikobereitschaft. Die größte Sorge in dieser Phase, der Vertrieb, war in diesem Sample typischerweise eine Männersorge, die eher IT-ler beschäftigte als Nicht-IT-ler und zwischen Ost und West etwa gleich verteilt ist. Die beiden anderen mehrfach genannten Bereiche der mangelhaften Zielgruppendefinition und des Netzwerkaufbaus beschäftigten Ost-Gründer(innen), und zwar dort deutlich eher die Frauen als die Männer. Auch in dieser Phase galt die Hauptsorge der Gründer(innen) natürlich dem, was zu diesem Zeitpunkt am wichtigsten ist: dem Aufbau von Kundenbeziehungen.

(7) Für die *Expansionsphase* liegen weniger Aussagen vor. Sieben Firmen sehen sich noch nicht in dieser Phase. Mit „fehlende Erfahrung“ (zweimal) und Mängel in der „Einschätzungsfähigkeit“ (zweimal) dürften die Interviewpartner(innen) wohl etwas Ähnliches meinen, so dass für insgesamt vier Gründer(innen) gilt, dass sie Unsicherheiten darüber hegten, ob die in dieser Phase getroffenen Entscheidungen und vorgenommenen Veränderungen und Investitionen sich als richtig herausstel-

len werden. Einfach genannt wurden ferner: Mängel im technischen Wissen, in der Qualitätssicherung, in Buchführung und Controlling, in der Personalführung und in der Abgrenzung gegenüber Kundenwünschen.

Generell zeigte sich, dass aus der Sicht der Gründer(innen) von Anfang an vielfältige Kompetenzen für die Umsetzung und Vermarktung der Geschäftsidee, den Aufbau von Kundenbeziehungen und den Organisationsaufbau erforderlich sind, also für eine Vielzahl von Prozessen, die sich simultan und in enger Wechselwirkung miteinander vollziehen. Etwa die Hälfte der Nennungen bezog sich auf Wissen oder kognitive Fähigkeiten, die andere auf Soft Skills, Motivation, Haltungen, Praxiserfahrung usw. In den späten Phasen nahm der Anteil der Nennungen kognitiver Fähigkeiten und konkreter Wissensbestandteile (z. B. betriebswirtschaftlicher Kenntnisse) ab; hingegen spielte der Mangel an Praxiserfahrung eine immer größere Rolle. Wir schließen daraus, dass die Wissenslücken „irgendwie“ und „on the job“ geschlossen wurden.

### **3.4 Inhalte der Kompetenzentwicklung in Start-ups**

Konsequenterweise schließt sich nun die Frage nach signifikanten Kompetenzveränderungen im Laufe der Unternehmensentwicklung an. Die Gründer(innen) sollten sagen, ob und welche Entwicklungen sie bei sich beobachten konnten:

*„Können Sie signifikante Kompetenzveränderungen bei sich selbst im Laufe der Unternehmensentwicklung feststellen?“*

Bei den Antworten auf diese Frage nach wichtigen Veränderungen der eigenen Kompetenzen als Geschäftsführer(innen) im Lauf der Unternehmensentwicklung stehen Personalführung und Menschenkenntnis mit insgesamt sieben Nennungen neben dem Zuwachs an kaufmännischen Kompetenzen mit ebenfalls sieben Nennungen an der Spitze der Liste. Sechsmal genannt wurde – allgemein gefasst – die Entwicklung der Persönlichkeit (mit Nennung konkreter Eigenschaften wie Humor, Optimismus, Eigenständigkeit, Führung, Zielstrebigkeit, finanzielle Frustrationstoleranz, Durchhalten oder allgemein persönliches Wachstum).

Je fünf Unternehmer(innen) hatten in Bezug auf ihre Unternehmensorganisation dazugelernt, ihre Marketingkenntnisse verbessert oder sind im Bereich konzeptioneller Arbeit (Produktentwicklung/Entwicklung der Firmenziele) „besser“ geworden. Ebenfalls fünf sagten über sich, sie hätten generell mehr Wissen erworben. Dieser Wissenserwerb wurde zum Teil als Steigerung der fachlichen

Kompetenz (zwei Nennungen) charakterisiert, zum Teil als erweiterter Wissenshorizont oder als vertiefter Wissenserwerb („in alle Bereiche tiefer hinein“) dargestellt.

Die Verbesserung ihrer Präsentation, ihres Produktauftrittes oder ihrer Broschüre nannten vier Gründer(innen), ebenfalls viermal genannt wurde die verbesserte Fähigkeit, offen, direkt und produktiv mit Kund(inn)en zu kommunizieren.

Auf verschiedene Weise formulierten drei Gründer(innen) einen Perspektivenwechsel, der sie immer weiter wegführt von einer „Arbeitnehmerhaltung“. Zweimal beobachteten Gründer(innen) bei sich ein verbessertes Konfliktverhalten. Einfach genannt wurden jeweils noch das Zeitmanagement sowie ein „Energieschub“, der auch eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse mit sich brachte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich 27 Nennungen (einschließlich Mehrfachnennungen) auf Fragen der „Soft Skills“ bezogen. 23 Nennungen dagegen verwiesen auf Lernerfolge bezüglich kaufmännischer Kompetenz, Marketing und Techniken, die die Selbst- und Unternehmensorganisation betreffen. Paradox erscheint, dass Zugewinne an Kompetenzen im Laufe der Praxis oft in Bereichen beobachtet wurden, in denen vorher gar keine Defizite empfunden worden waren. Vor allem in der Personalführung entwickelten sich Kompetenzen, deren Fehlen vorher kaum als kritisch angesehen wurde, durch „Learning by Doing“.

### **3.5 Formen der Kompetenzentwicklung in Start-ups**

In einem weiteren Schritt baten wir unsere Gesprächspartner(innen) um eine Einteilung in Phasen der Kompetenzveränderung:

*„Falls ja: Können Sie Phasen der Kompetenzveränderungen definieren?“*

Eine dritte Frage zielte darauf, Ereignisse und Anlässe des Dazulernens in Erfahrung zu bringen:

*„In welchem Zeitpunkt der Gründungsphase und aus welchem Anlass wurden welche Kompetenzen entwickelt?“*

In der Rekonstruktion ging es auch darum, festzustellen, ob die Gründer(innen) für sich eine andere Phaseneinteilung ihrer Unternehmensgründung und -expansion beobachtet haben als wir, ob diese mit „unseren“ Phasen der Kompetenzentwicklung in einen Zusammenhang zu bringen ist und wie das Dazulernen der

Gründer(innen) mit diesen Phasen bzw. auch mit verschiedenen punktuellen oder sich wiederholenden Ereignissen und Auslösern verknüpft ist.

Nur sehr wenige unserer Interviewpartner(innen) lieferten auf unsere Frage tatsächlich ein eigenes Phasenmodell ihrer Kompetenzentwicklung, wobei sich hier die Ost-Gründer(innen) eher „trauten“ als die Westgründer(innen) und vier der folgenden fünf „Modelle“ lieferten.

(1) *„1. Phase: Ideensammlung (...) 2. Phase (...) Zunächst GbR-Gründung, denn Deadline (für Teilnahme an einem Wettbewerb; Anmerkung durch die Verf.) war der (...)“*

(2) *„Kurz nach der Gründung kam die Frage, was man macht und wie man überhaupt akquiriert. Ein Durchbruch war es, einen Partner zu finden (...). Danach kam die zweite Phase der Expansion, da musste gutes Personal gefunden werden.“*

(3) *„In der Vorbereitungsphase haben die Kompetenzen im kaufmännischen Bereich zugenommen (...) Anderes ist seit der Gründung dazugekommen: Personalführung, Verkauf.“*

(4) *„1. Aufbauphase bis zur Eröffnung, da lernt man viel. Fachliches Wissen, Gründungswissen (...) 2. Es gab nach einem Jahr einen kompletten Teamwechsel: Menschenkenntnis.“*

(5) *„1. Die ersten vier bis fünf Monate: klarkommen mit der Situation. 2. weitere sechs Monate: wildes Arbeiten, Orientierungslosigkeit. 3. In den letzten sechs Monaten: konkrete Planung und Festigung, Ziele entwickeln und darauf hinarbeiten, über den Tellerrand schauen, Ängste überwinden.“*

Die Phaseneinteilung der Firmengründer(innen) unterscheidet sich also deutlich von dem von uns zugrunde gelegten Modell. Nur die eigentliche Gründung nannten fast alle als Einschnitt. Offenbar ist dies das Ereignis, das als Meilenstein der eigenen Entwicklung hervorstechend wahrgenommen wird. Ansonsten fallen die Antworten sehr heterogen aus und orientieren sich an unternehmensindividuellen Ereignissen. Auf die eine oder andere Weise sind aber auch bewusst erkannte oder diffus wirksame Orientierungsschwierigkeiten Teil des Phasenempfindens der Geschäftsführenden. Diese Orientierungsschwierigkeiten bewegen sich inhaltlich im Bereich der Konzeptpräzisierung, der Kundensuche, der (Neu-)Definition von Kernkompetenzen, der Suche nach Kooperationspartnern oder der Bewältigung von Konflikten. Das Moment des Eintretens von Klarheit (Ziele definiert, Partner gefunden, Kundenausrichtung geschafft, Konflikt geklärt) wird als Meilenstein und Phasenwechsel wahrgenommen.

Eher einen *kontinuierlichen Kompetenzzuwachs* über einen längeren Zeitraum hinweg als ein phasenspezifisches Lernen beobachteten mehrere Firmengründer(innen), zum Teil jedoch mit unterschiedlichem Akzent: Mit Formulierungen wie „schlei-



chender Prozess“ deuteten sie unbewussten und graduellen Kompetenzzuwachs an, der jedoch zu neuen Qualitäten führen kann. In der rückblickenden Feststellung, „geraume Zeit“ gebraucht zu haben, bis das „Funktionieren eines Bereichs den erfolgreichen Erwerb neuer Fähigkeiten anzeigte“, zeigte sich gerichtete aber reaktive Anstrengung: Eine Kompetenzsteigerung sei ständig nötig, um Anforderungen gerecht zu werden. Dem folgend wäre als weitere Steigerung noch die Aussage denkbar: Kompetenzsteigerung ist ständig nötig, nicht nur um Anforderungen gerecht zu werden, sondern zusätzliche selbst gesteckte Ziele zu erfüllen. Dabei handelte es sich also um eine gerichtete proaktive Anstrengung. Dies wurde so aber nicht genannt. Ein Gründer beschreibt den langen Verwandlungsprozess so:

*„Von der schwach strukturierten Idee mit vielen Fehlern – gleitend – bis zu einem festen Standing und Fortentwicklung in dem was man tut. Und obwohl es vom Namen her die gleiche Tätigkeit ist, hat das Letzte mit dem Ersten fast nichts mehr zu tun.“*

Offenbar lassen sich Bilder der Geschäftsführer(innen) von ihrem eigenen Entwicklungsprozess differenzieren erstens in die Vorstellung von *stetigem* Wachstum („es ist ein Prozess“), zweitens in eine Phaseneinteilung, die auf einen *strukturierten* Prozesscharakter des Lernens verweist, und drittens in *ereignisinduzierte Kompetenzsprünge oder Entwicklungsschübe*.

Es gibt dabei durchaus Firmen, in denen die Gründer(innen) sowohl phasenbezogenes als auch plötzliches, reaktives Kompetenzwachstum wahrnahmen, so z. B. ein Geschäftsführer, der kontinuierliches Lernen bei sich beobachtet hatte, und zwar durch gerichtet reaktives Lernen ebenso wie durch erst rückblickend konstatierte unbewusste Lernprozesse. Ihn eingerechnet, geben also insgesamt drei Gründer(innen) an, unbewusst kontinuierlich gelernt zu haben. Er gehört auch zu jener Dreiergruppe, die angab, gerichtet reaktiv gelernt zu haben. Alle anderen Geschäftsführer(innen), die kontinuierliches Lernen (insgesamt also fünf) oder phasenbezogenes Lernen (ebenfalls fünf) bei sich beobachteten, haben auch von äußeren Ereignissen und Anlässen angetrieben Kompetenz erworben. Der überwiegende Teil – zwölf unserer Interviewpartner(innen) – spricht *nur von äußeren Ereignissen*, die ihr Dazulernen auslösten und erwähnt weder kontinuierliches noch phasenbezogenes Lernen.

Insgesamt konnten 21 der befragten Personen (auch) durch äußere Ereignisse stimulierte Kompetenzveränderungen bei sich selbst beobachten, so dass von einer Priorität ereignisinduzierter Kompetenzentwicklung auszugehen ist.

An der Spitze der genannten Ereignisse, die Lernschübe auslösten, stehen mit jeweils sechs Nennungen ganz allgemein eigene „Fehler“ sowie ein Bereich, der sich unter den Stichworten „Krise/schlechte Zeiten/Auftragsverlust/Kundenbeschwer-

den“ zusammenfassen lässt. Zusätzlich nannten drei Gründer(innen) „Kundenbeschwerden“ als Lernförderer. Für ebenfalls drei war die Entlassung oder sogar der Komplettaustausch der Mitarbeiter(innen) eine kompetenzfördernde Erfahrung. Als weitere negative Auslöser wurden zweimal das Thema „Trennung“ (von Gesellschafter bzw. Investor) angesprochen und jeweils einmal die folgenden Punkte: Blamage bei Kundenpräsentation, fehlender Respekt der Mitarbeiter(innen), Gerichtsprozess, schlechte Produkteinführung, Insolvenzverfahren, Akquiseschwierigkeiten, mangelnder Umsatz und die Notwendigkeit, potenzielle Kunden von „Wissenssaugern“ zu unterscheiden.

Insgesamt haben (Doppelnennungen sind aufgelöst) 17 Firmengründer(innen) aufgrund von Ereignissen, die als eher negativ erlebt wurden, dazugelernt.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sich Kompetenzentwicklung häufig (und vermutlich auch effektiv) als Reaktion auf Schwierigkeiten, Krisen oder Fehler im Prozess der Arbeit vollzieht. Neben negativen Ereignissen gab es aber auch neutrale und positive Lernanlässe. Im Zusammenhang mit Aufträgen oder steigendem Auftragsvolumen stand das Lernen bei vier Firmen. Bei drei Start-ups kam als Folge von Trainingswünschen von Mitarbeiter(inne)n neues Know-how in die Firma, drei nannten als Auslöser die Einführung neuer Produkte, zwei verbesserten sich durch Feedback von Banken und Beratern. Jeweils eine Person nannte außerdem noch eine Wettbewerbsteilnahme, das Finden von Partnern für ein Netzwerk, Herausforderungen, Hinweise von Partnern und Konkurrenten oder Veränderungen im Marktumfeld als auslösende Faktoren. Hier ist zu bemerken, dass einige der Nennungen („Herausforderungen“, Feedback) *aus Sicht der Gründer(innen)* als positiv oder neutral bewertet sind. Wer eine Herausforderung eher als Problem empfindet, wer Feedback durch Berater als den kritischen Hinweis auf dringend zu behebende Schwachstellen empfindet, *interpretiert* als negativ, was diese Gründer(innen) als positiv formuliert und wahrscheinlich auch erlebt haben.

Zwei Firmengründer sagten explizit, es habe keine Ereignisse gegeben, die ihr Kompetenzprofil verändert hätten, erwähnen an anderer Stelle im Gespräch aber trotzdem konkrete Ereignisse ebenso wie den daraus gezogenen Lerngewinn.

Gerade in der Formulierung eines Gründers, der Akquiseschwierigkeiten und die Anpassung des eigenen Angebots an Kundenwünsche in einem Atemzug nannte, liegt – wie auch in der ganzen langen Liste „negativer Ereignisse“ – ein Hinweis darauf, dass die auftretenden Probleme, also „Pleiten, Pech und Pannen“ für die Unternehmensgründer(innen) nicht nur Rückschläge und Risiken bedeuten, sondern auch wichtige Indikatoren für anstehenden Lernbedarf und Chancen zu dessen schleuniger Erfüllung.

### **3.6 Start-ups am Scheideweg: Von der Invention zur Innovation**

Während das Siebenphasen-Modell durchaus differenzierte und interpretationsfähige Ergebnisse über die Mikrostrukturen liefert, kann es doch die Deutlichkeit, mit der sich Anforderungen und Kompetenzen im Zeitablauf verschieben, möglicherweise verwischen. Es geht hier um den entscheidenden Sprung vom entrepreneurialen Denken – von der Ausformulierung und versuchsweisen Umsetzung der Invention bzw. Geschäftsidee – zum Management eines reifen Unternehmens – d. h. zur erfolgreichen Durchsetzung der Innovation am Markt in stabilen Strukturen mittels stabiler Routinen.

Die meisten unserer Start-ups sind noch nicht als reife Unternehmen anzusprechen. Der Reifegrad hat nicht unbedingt mit der Größe eines Unternehmens zu tun; wir können ihn eher am Stand der Definition und Umsetzung von Routineprozessen messen. So hat ein kleiner IT-Dienstleister in unserem Sample diesen Stand nach ca. vier Jahren annähernd erreicht; er steht aber vor Wachstumsentscheidungen, die diese Routinen wieder durcheinander bringen könnten. Andere größere Unternehmen sind bis heute nicht auf dem Stand der erfolgreichen Definition und Umsetzung von Routinen; wieder andere vermeiden dies ängstlich oder absichtlich. In einem anderen Fall hat die Gründerin offenbar versucht, vorschnell interne Routinen in die Organisation einzuziehen und darüber den Markt bzw. Kundenkontakt vernachlässigt. Routinebildung ist also einerseits ein Reifeindikator und kann Geschäftsführung und Mitarbeiter(innen) kolossal entlasten, ist aber andererseits gelegentlich auch ein Risikofaktor, indem sie Blindheit gegenüber externen Entwicklungen erzeugt. Die Routinen wirken in jedem Fall wie ein Filter.

Wie gesagt: Die Mehrzahl unserer Start-ups war (noch) nicht in der Situation, eine Innovation flächendeckend (z. B. auf einem nationalen Markt) umsetzen zu müssen oder zu können. Sie bedienten regionale Märkte oder relativ wenige, zudem fluktuierende Kunden und waren noch nicht so lange am Markt, dass sich schon stabile Routinen hätten herausbilden können. Diese Defizite zeigten sich vor allem im Vertrieb und in der Mitarbeiterführung. In beiden Bereichen zeichneten sich auffällige Strukturschwächen und Routinisierungsdefizite ab.

Ein „reifes“ Unternehmen gelangt an einen für die Kompetenzentwicklung kritischen Punkt. Vorher „kann jeder alles“ oder zumindest „macht jeder alles auf Zuruf“, von Spezialkompetenzen im IT-Bereich einmal abgesehen. Ab einer Schwelle von acht bis zehn Mitarbeiter(inne)n funktioniert das nicht mehr. Hier müssen Strukturen eingezogen werden, die bewirken können, dass sich künftig die Lernprozesse im Unternehmen sehr ungleich entwickeln. In den Phasen sechs und sieben des oben skizzierten siebenstufigen Modells betonen auch die Expert(inn)en die Bedeutung der Kompetenz „Strukturen bilden“ neben der des

Verkaufens. Den Erfahrungs- und Know-how-Zuwächsen des Gründer- und Geschäftsführungsteams stehen in dieser Phase eventuell Kompetenzverluste der Mitarbeiter(innen) gegenüber, die durch die intensivierete Arbeitsteilung zwischen „Innen- und Außendienst“ und die sinkende Kommunikationsdichte bzw. zunehmend selektive Kommunikation bedingt sind. Sieben oder acht Mitarbeiter(innen) kann ein Geschäftsführer zur Not noch persönlich anleiten. Wenn er überhaupt keine Führungserfahrung hat, wird auch das schon schwierig. Bei zehn oder zwölf Mitarbeiter(inne)n ist das kaum noch möglich. Dann muss eine weitere Hierarchieebene eingezogen werden. Gegebenenfalls müssen auch Mitarbeiter(innen) ausgetauscht werden, die die Wende nicht nachvollziehen können.

Das führt uns zu der These, dass in stark wachsenden und auch in reifen Unternehmen die Kompetenzentwicklung zwischen Geschäftsführung, Teams und Mitarbeiter(inne)n extrem ungleich verlaufen kann. Während Geschäftsführung und Gesamtorganisation fortwährend dazu lernen, können die Lernprozesse von einzelnen Teams oder Mitarbeiter(inne)n arbeitsteilig auf enge Kompetenzsegmente zurückgestutzt werden. Bei der Optimierung dieser Prozesse setzt das ressourcenbezogene Denken und die Orientierung an vorgegebenen, nicht mehr zu hinterfragenden oder kreativ zu verändernden Zielen ein, wie es für den angestellten Manager typisch ist.

*„Ich kann den Praktikanten, der die Software schreibt, nicht allein zum Kunden schicken. Der rennt dort in tausend Messer. Da muss einer vom Leitungsteam mit, der aber wieder von dem technischen Kundenproblem keine Ahnung hat, dafür kennt der die Verträge und das Pflichtenheft.“*

So beschreibt ein Geschäftsführer die Wachstumsfolgen.

Wenn wir an die eingangs vorgenommene Unterscheidung zwischen entrepreneurialen und managerialen Kompetenzen zurückdenken, können wir festhalten, dass es wachstums- und reifegradbedingt einen deutlichen Bruch zwischen diesen zwei verschiedenen Typen von Kompetenzen gibt, und zwar etwa bei einer Größenordnung von acht bis zehn Mitarbeiter(inne)n. Während in der ersten Phase die Realisierung einer kreativen Idee oder eine gemeinsame kreative Aufbauarbeit im kleinen Team im Vordergrund stehen, bilden in der Reifephase die Ressourcenkontrolle und Risikominimierung<sup>24</sup> durch Strukturbildung und Routinisierung einen Aktivitätsschwerpunkt, jedenfalls nach Lehrmeinung der Innovationstheorie. Dies impliziert ganz unterschiedliche Lernbedingungen und -stile für die Mitarbeiter(innen), aber auch einen Paradigmenwechsel in der Rolle des Chefs, der sich auf einmal verstärkt mit „Zahlen, Daten, Fakten“ als mit „Ideen und Menschen“ beschäftigt.

<sup>24</sup> Damit ist nicht gesagt, dass in der ersten Phase die subjektive Risikowahrnehmung nicht ausgeprägter sein kann als in der zweiten Phase, in der man auch schon über Erfahrungen mit Risikohandeln verfügt.

Auf dieser Stufe der Entwicklung kommt es leicht zu Erwartungsenttäuschungen, etwa wenn die Jobzufriedenheit bei den Mitarbeitern gering und/oder die Leistung nicht erbracht ist. Dann trennt man sich relativ schnell voneinander, was insbesondere aus dem Vertrieb berichtet wurde. Diese schnelle (freiwillige oder unfreiwillige) Trennung im Fall der (wechselseitigen oder einseitigen) Erwartungsenttäuschung verhindert die Chronifizierung von „Familienneurosen“, d. h. von Phänomenen von Dauerunzufriedenheit oder Demotivation, die in Großbetrieben mit starker Sicherheitsorientierung der Belegschaften und erschwerter Kündbarkeit so häufig geworden sind.<sup>25</sup> Nicht allen Gründer(inne)n gelingt diese Wende hin zum Aufbau routinierter Strukturen und zur ressourcenorientierten Betriebsführung. Einige wollen lieber, dass ihr Unternehmen klein bleibt und nicht wächst, um ihren persönlichen Stil nicht vergewaltigen zu müssen. Andere suchen qualifizierte Manager, die genau an diesem Punkt eine Ergänzung ihrer eigenen Kompetenzen durch den Stil des „Business Administrators“ eher verkörpern.

Wenn es darum geht, nicht nur lokale Nachfrage effizient zu bedienen, sondern echte Innovationen „großflächig auszurollen“, ist der Druck in Richtung einer ressourcenorientierten Betriebsführung und eines strikten Controlling sowie einer projekt- und kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung noch stärker. Für die Entrepreneurs hieße das, dass sie einen großen Teil ihrer kreativen Kompetenzen wieder vergessen und völlig neue (z. B. Projektmanagement) herausbilden müssten; denn: „Nur an der Routine verdienen sie“, meint einer unserer Gründungsexperten. Dieser Routinisierungszwang betrifft aber auch den Kommunikationsstil nach innen und außen, also gerade das wichtigste Vehikel, über das Kompetenzen im Prozess der Arbeit vermittelt werden. Darunter kann dann auch die Kompetenzentwicklung im Team leiden. Auch ist fraglich, ob und wie sich die Entrepreneurs so rasch auf einen neuen Führungsstil umstellen können.

Allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass besonders erfolgreiche Unternehmen in dieser Phase der Strukturbildung und Routinisierung ihre Kreativität nicht „abwürgen“ müssen. Oft gelingt ihnen eine Synthese aus Routinisierung und Kreativität. Gerade in kritischen Situationen kann auch die (Über-)Betonung der Routine gefährlich sein.

So zeigen die Antworten auf die Frage: „Was hat Vorrang in kritischen Situationen: Freiraum schaffen für Ideen – oder Aufrechterhaltung der Geschäftsroutinen?“,

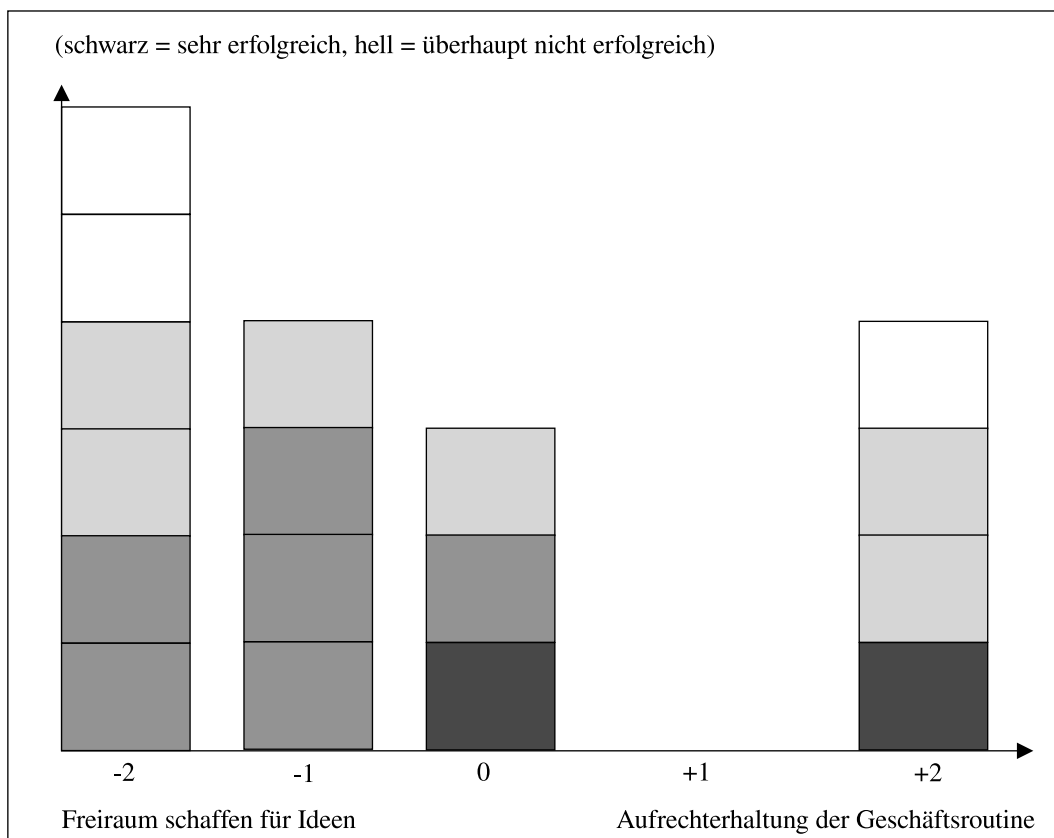
---

<sup>25</sup> Siehe die Ergebnisse der Gallup-Studie vom Januar 2004, die für Deutschland auf einen Anteil von 70 Prozent demotivierter Arbeitnehmer kommt; <http://www.presseportal.de/story.tx?nr=521796>.

dass drei von vier Unternehmen, deren Geschäftsführer(innen) für die strikte Aufrechterhaltung der Routinen plädieren, nicht besonders erfolgreich sind. Nur ein erfolgreiches Unternehmen ist hier vertreten, während sich die anderen erfolgreichen Unternehmen durch eine Balance oder eine leichte Tendenz zum Schaffen von kreativen Freiräumen hin auszeichnen (vgl. Abbildung 1).

### Abbildung 1

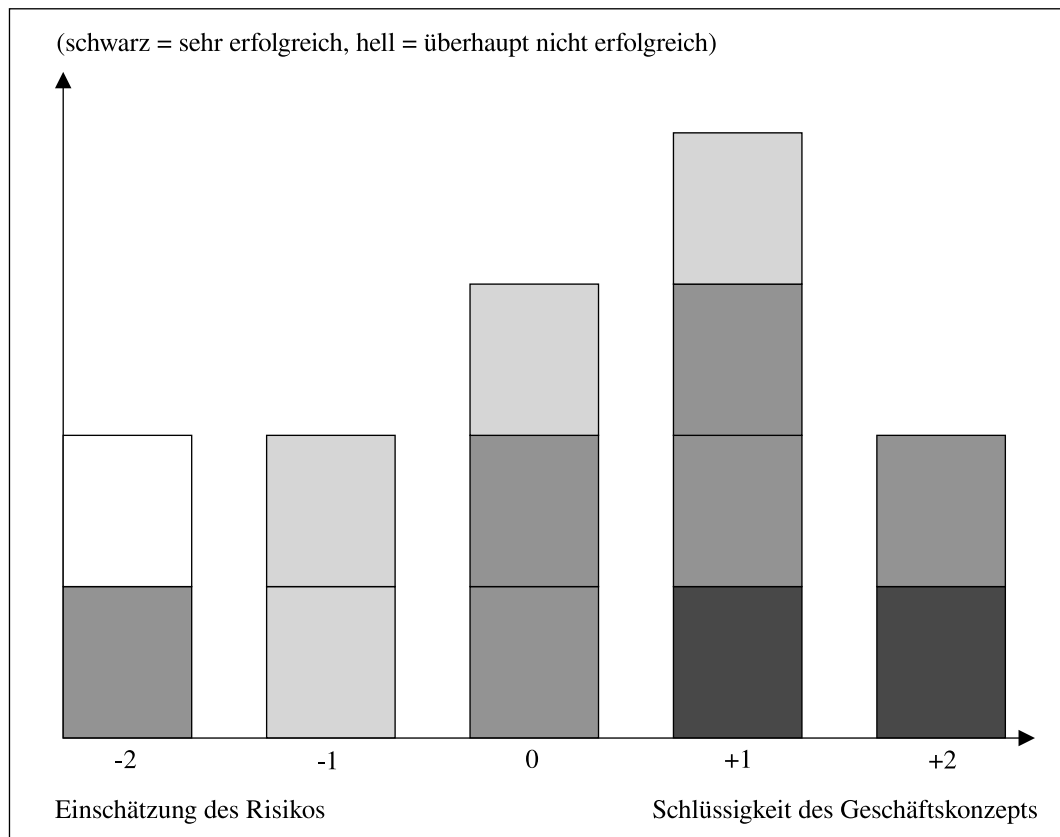
In kritischen Situationen: Freiraum schaffen für neue Ideen oder Aufrechterhaltung der Geschäftsroutine?



Das Bild veränderte sich leicht, als wir die Start-ups befragten, ob für sie die immanente Schlüssigkeit des Geschäftskonzepts oder die Risikoabwägung im Vordergrund steht, d. h. mit anderen Worten auch: das Vertrauen in die eigene Originalität und Durchsetzungsfähigkeit oder aber die Einschätzung der externen (Markt-)Risiken. Hier gaben die erfolgreicheren Unternehmen in der Tendenz an, dass sie die Schlüssigkeit des eigenen Konzepts für vorrangig halten. Dies kann natürlich eine projektive Komponente beinhalten, in dem Sinne, dass erfolgreiche Unternehmen nachträglich ihr Geschäftskonzept besonders schlüssig finden. Doch bestätigte das Ergebnis den Trend „Kreativität hat Vorrang“. Das zähe Festhalten am eigenen Konzept scheint – wie bereits gesagt – eine entrepreneuriale Schlüsselkompetenz zu sein (Abbildung 2).

## Abbildung 2

Was hat Vorrang: Die Einschätzung des Risikos oder die Schlüssigkeit des Geschäftskonzepts?



### 3.7 Personalführung und Personalentwicklung – typische Kompetenzdefizite in Start-ups

Bereits in unsere ersten Befragungswelle fielen die Führungskompetenzen als entscheidender Engpassfaktor in den Kompetenzportfolios der beteiligten Start-ups auf. Auf die Frage, ob das Unternehmen im Bereich „Personalplanung, Personalführung und Personalentwicklung“ eher gut organisiert oder unterorganisiert ist, bekamen wir noch die maximal mögliche Bandbreite der Einschätzungen von: „Ist kein Thema.“ und: „Wir haben keine.“ bis hin zur Selbsteinschätzung: „Spitze“. Die Auswertungen der Antworten auf unsere weitergehenden Fragen erzeugte jedoch ein recht eindeutiges Bild: Keines der befragten Start-ups hatte zum Zeitpunkt der ersten Befragung einen spezifisch qualifizierten Personalverantwortlichen, in wenigen Fällen wurde überhaupt ein Personalverantwortlicher benannt, der jedoch in der Regel auch noch für andere Funktionsbereiche zuständig war. Die Linienvorgesetzten (in der Regel also das Geschäftsführungsteam) nehmen also in der Regel alle Personalführungsaufgaben wahr; wird etwas aus dem Bereich der Geschäftsführung ausgelagert, so am ehesten die rein administrative Personalverwaltung.

Bei den detaillierten Fragen nach Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung ergaben sich folgende Ergebnisse: Teilweise wurden zwar durchaus unorthodoxe, kreative Methoden der Personalentwicklung (Coaching, Anreizsysteme) benannt, allerdings gab es hierfür selten feste organisatorische Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Auch wurden in den untersuchten Start-ups angeblich eine Reihe von „klassischen“ Personalentwicklungs-Instrumenten genutzt (Auswahlgespräche, Personalgespräche, Zielvereinbarungen). Es entstand für uns jedoch der Eindruck, dass dies kaum professionell geschah und vor allem nur deshalb, weil „man das so macht“. Hierbei ist festzustellen, dass solch „modisches“ Imitationsverhalten in den alten Bundesländern weitaus stärker ausgeprägt ist als in Ostdeutschland, wo eher der „gesunde Menschenverstand“ – mit leicht patriarchalischem Einschlag – zu regieren scheint.

In der zweiten Befragungswelle verdichtete sich der Eindruck, dass vor allem die voreilige Rekrutierungspraxis „aus dem Bauch“ heraus zunehmend als Risiko gesehen wurde. Verstärkt wurde auch das Problem wahrgenommen, den großen Fixkostenblock, den man in Form von Löhnen und Gehältern vor sich herschob, nun zu flexibilisieren und das eingekaufte Potenzial tatsächlich „effektiv zum Arbeiten zu bringen“.

Sehr viel häufiger wurde zu diesem Zeitpunkt entlassen; die Probezeit wurde ernster genommen, Qualifikations- und Kompetenzmängel wurden aufmerksamer registriert, auch die Kontrollbedürfnisse waren gestiegen. Die Entlohnung wurde seit dem ersten Befragungszeitpunkt stärker leistungsbezogen organisiert und das Personalkarussell rotierte heftiger als noch im Frühjahr 2002. Mitarbeiter(innen) mit Gehältern von 50.000 oder 60.000 €, vor allem Sales-Leute, standen besonders auf dem Prüfstand. Vom Arbeitsamt vermittelte Personen, Praktikant(inn)en und unerfahrene Berufsanfänger(innen) wurden seltener akzeptiert als noch ein Jahr zuvor.

Das „Bauchgefühl“ bei Rekrutierungsprozessen wurde zum Zeitpunkt der zweiten Befragung ergänzt durch immer mehr und längere Interviews. Die Ausschreibungen von Stellen wurden spezieller, Kumpel und Bekannte wurden seltener eingestellt und auch der Kunde durfte zunehmend darüber mitreden, welche Mitarbeiter(innen) er als Service- oder Vertriebspartner bekommt.

Mehrere Start-ups hatten 2002 trotz Krise die „magische“ Zahl von ca. acht bis zehn Mitarbeiter(inne)n überschritten und standen nun vor der Herausforderung, ihre Führungsstrukturen neu zu ordnen. Hierfür fehlten ihnen allerdings die entsprechenden Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung.

Als Konsequenz aus den Befunden der ersten beiden Befragungswellen haben wir uns entschlossen, die Führungskompetenzen in den Mittelpunkt des



dritten Interviews zu stellen. Zum Einstieg in die Thematik ließen wir unsere Gesprächspartner(innen) darlegen, was sie unter „Führungskompetenz im Allgemeinen“ verstehen.

Die Nennungen der befragten Geschäftsführer(innen) lassen sich in drei Gruppen aufteilen, die jeweils eine bestimmte Einstellung zu den Mitarbeiter(inne)n widerspiegeln und einen bestimmten Führungsstil repräsentieren:

- Die erste Gruppe betonte vor allem die Eigenverantwortlichkeit und die Förderung der Mitarbeiter(innen). Diese Geschäftsführer(innen) sehen ihre Mitarbeiter(innen) *als aktives gestalterisches Potenzial*, das man entwickeln muss und dem auch etwas (an)geboten werden sollte.
- Die zweite abgrenzbare Gruppe setzte den Akzent auf das Beeinflussen und Kontrollieren der Mitarbeiter(innen). Hier wird das Personal eher als *passive Komponente mit wenig eigenem Gestaltungspotenzial* wahrgenommen, Beeinflussung – auch Manipulation – sowie Kontrolle erscheinen hier als die wesentlichen Führungsaufgaben.
- Die dritte Gruppe nannte Führungskompetenzen und -aufgaben wie Delegieren, Leiten und Führen. Hier wurde in der Perspektive auf die Mitarbeiter(innen) ein „Mittelweg“ deutlich: Ihre Wahrnehmung als *aktive und passive Größe wechseln sich ab bzw. wirken als Zusammenspiel* – angemessenes und professionelles Delegieren, Leiten und Führen münden letztlich auch in der Eigenverantwortlichkeit der „Geführten“.

Die drei identifizierten Gruppen von Geschäftsführer(inne)n lassen sich mit bestimmten Führungsstilen „labeln“:

Die meisten Aussagen (nämlich 20) ließen sich der ersten Kategorie – *Führungskraft als Coach bzw. Moderator* – zuordnen. Unter Führungskompetenz verstehen also die meisten Geschäftsführer(innen) die Fähigkeit, Mitarbeiter(innen) sinnvoll und ihren Kompetenzen entsprechend einzusetzen. Eigendynamik soll entwickelt werden, eigenständiges Arbeiten ist zu fördern. Zu ihrer Sichtweise von Führungskompetenz gehörte auch, die Mitarbeiter(innen) zu motivieren, ihnen wenn nötig Unterstützung zu bieten – „das kann auch mal bedeuten, dass man selbst mit anpackt“ –, man möchte als Vorbild dienen. Zufriedenheit und Entfaltung des Mitarbeiters und seiner Kompetenzen stehen im Zentrum – der Mensch ist hier Mittel-Punkt.

Der zweithöchste Anteil der Aussagen (nämlich 10) fiel in die zweite Kategorie. Hier geht es darum, (die)

- „Mitarbeiter dazu bringen, was zu tun“,
- „Mitarbeiter kontrollieren“,

- „Mitarbeiter beeinflussen“,
- „durchgreifen/auch mal autoritär sein“,
- „Entscheidungen treffen“,
- „sich durchsetzen“.

Diese genannten Führungskompetenzen und -aufgaben verweisen auf den *direktiven Führungsstil*. Mitarbeiter(innen) fungieren in diesem Modell eher als passive Komponente – der Mensch ist „Mittel“ zum Zweck.

Mit sechs Nennungen lässt sich der geringste Anteil der Aussagen dem dritten Führungsstil – dem *partizipativen Führungsstil* – zuordnen. Hier stehen die Kompetenzen „Delegieren, Leiten und Führen“ im Vordergrund, wobei es sich um ein Zusammenspiel zwischen Geführten und Führungskraft handelt. Die Mitarbeiter(innen) sollen dabei möglichst mit leichter Hand – z. B. durch Verinnerlichung der Unternehmensvision – geführt werden. Sie werden von diesen Geschäftsführer(inne)n als Persönlichkeiten mit eigenen Meinungen und eigenen Vorstellungen wahr- und ernstgenommen.

Wie ist nun der Erfolg dieser Methoden einzuschätzen? Als Ergebnis umfangreicher Führungsforschung kann allgemein festgehalten werden, dass der partizipative Führungsstil besonders erfolgreich ist, wenn die einzelnen Mitarbeiter(innen) einen hohen Reifegrad besitzen und starke eigene Ziele entwickelt haben. Diese Voraussetzung dürfte in Start-ups selten gegeben sein. Eine beziehungsorientierte Führung ist bei großen Teams und „unreifen“ Mitarbeiter(inne)n mit konsequentem Delegieren (zum Beispiel mit der Führungstechnik Management by Objectives, MbO) kaum vereinbar. Aber auch reine Aufgabenorientierung greift in schwierigen und neuartigen Situationen nicht. Als Hypothese lässt sich daher festhalten, dass in Start-ups vermutlich weder konsequent delegiert noch rein aufgabenorientiert gesteuert werden kann. Statt dessen ist Beziehungsorientierung vermutlich von großer Bedeutung. Dies haben viele der von uns Befragten erkannt und umgesetzt. Betrachten wir nun unsere Ergebnisse regional differenziert, so zeigt sich, dass bei den Führungskräften in der Rhein-Main-Region im Vordergrund die Themen „(Steigerung der) Eigendynamik“, „eigenständiges Arbeiten“, „eigene Entscheidungen“ standen. Die Aufgabe der Führungskraft wurde darin gesehen, für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen und ihre Mitarbeiter(innen) zu motivieren. Der Mitarbeiter soll an den Aufgaben wachsen, diese sozial angemessen und leistungsorientiert bewältigen und somit seine Kompetenz unter Beweis stellen können.

Wirft man einen Blick auf die in den Interviews verwendeten Wörter und Formulierungen, so sind es Verben wie „schaffen, fördern, weitergeben, geben, vermitteln, bieten, reden, lassen, Perspektiven öffnen, erkennen, optimal einsetzen, gewährleisten“, die besonders häufig genannt wurden.

Außerdem sind es Formulierungen wie

- „gute Arbeitsatmosphäre schaffen“,
- „so schnell wie möglich Arbeit weitergeben“,
- „eigenständiges Arbeiten fördern“,
- „Arbeitsplatz bieten, an dem er seine Kompetenz unter Beweis stellen kann“,
- „Aufgaben, an denen er wachsen kann“,
- „Atmosphäre sollte so sein, dass eigene Entscheidungen getroffen werden können“,
- „die Mitarbeiter sozial angemessen und leistungsorientiert ihre Aufgaben bewältigen lassen“,
- „Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter erkennen und diese optimal einsetzen“,
- „Anregungen und Unterstützung bieten“,
- „Wissen so weitergeben, dass Eigendynamik entsteht“,

die die eigene Einstellung zu Führungskompetenz und -aufgabe sehr deutlich zum Ausdruck brachten.

In den Interviews mit ostdeutschen Geschäftsführer(inne)n dominierten dagegen Verben und Formulierungen wie „delegieren, organisieren, Entscheidungen treffen, kontrollieren, durchgreifen, autoritär sein, Durchsetzungsfähigkeit, im Sinne des Unternehmens anleiten, Belohnung, Manipulation, führen ohne dass sie es merken, vermitteln, klar definieren und kommunizieren, austauschen, motivieren, richtig einsetzen, unterstützen, mit anpacken, leiten/anleiten, reflektieren, unterstützen, erfassen“.

Diese Befunde vermitteln den Eindruck, dass die Mitarbeiter(innen) in den neuen Bundesländern stärker geführt werden müssen, und zwar im Sinne des patriarchalischen Führungsmodells – Fürsorge gegen Gehorsam bzw. Loyalität. Ein wichtiger Grund hierfür könnte darin gesehen werden, dass die befragten Unternehmen im Osten weniger qualifizierte Mitarbeiter(innen) eingestellt haben, während die Unternehmen in der Rhein-Main-Region aus einem großen Pool hoch qualifizierter Personen schöpfen konnten.

Doch sind in den meisten Start-ups die Beziehungen zu Mitarbeiter(inne)n bei weitem nicht so funktional definiert wie in Groß- oder mittleren Unternehmen. Erst einige Zeit nach der Gründung – nach zwei bis drei Jahren – und bei größeren Start-ups – insbesondere ab einer Zahl von ca. zehn Mitarbeiter(inne)n – werden die Personalführungsaufgaben stärker in die (zunehmend strukturierten) Organisationsabläufe eingebettet. Bis dahin überwiegt ein Modell des Ad-hoc-Arbeits-einsatzes, das von Aushandlungsprozessen begleitet ist. Die Gründer(innen) bzw. Geschäftsführer(innen) haben zu diesem Zeitpunkt mangels nachweisbaren Er-

folgs nur einen geringen Vorsprung vor ihren Mitarbeiter(inne)n und daher nur begrenzte Legitimation.

Trotz der oft chaotischen Aufbauzeit und der Personalführungs- und -entwicklungsdefizite muss es aber äquifunktionale Mechanismen geben, die dazu geführt haben, dass der Umgang mit dem Personal den Bedürfnissen der Beschäftigten nahe kommt und sie zur Leistungsabgabe motiviert. Es wäre ja sonst schwer verständlich, warum viele der von uns untersuchten Unternehmen trotz ihres selten vorhandenen professionellen Personalmanagements die jüngsten Krisen relativ gut überstanden haben.

Mitarbeiterbindung, Beschäftigtenzufriedenheit und Betriebsklima sind – so unser Befund – in erster Linie nicht nur durch erfolgreich eingesetzte Führungstechniken, sondern auch durch attraktive Aufgaben und das soziale Gefüge im Unternehmen bestimmt. Dabei spielten die Möglichkeiten zur Mitsprache im Unternehmen und die Chance, das eigene Wissen einbringen und ausbauen zu können, ebenso wie die Authentizität und der wenngleich begrenzte Wissensvorsprung der Führungskräfte eine große Rolle. Der tägliche Austausch von Wissen ist ein Motor, auf den die Unternehmen angewiesen sind, um erfolgreich zu sein. Dabei vollziehen sich Lern- und Aushandlungsprozesse, und zwar weniger formal in einem strikt hierarchisch gegliederten Gefüge, sondern auf gleicher Augenhöhe bzw. im Team.

An der hohen Wertschätzung von „proaktiven“ Verhaltensweisen, von Leistungsmotivation und eigenverantwortlicher Problemlösungskompetenz im Team kann übrigens auch abgelesen werden, dass sich gerade in den Arbeitsfeldern der IT- und Medienbranche „entrepreneuriale“ Haltungen auch bei den Mitarbeiter(inne)n entwickeln. Hier hat sich die „Transformation des Arbeitnehmers in eine Art „Arbeitskraftunternehmer““ (Voß/Pongratz 1998) vollzogen. Schließlich haben die Beschäftigten eine weitreichende Autonomie und große Verantwortung für den Unternehmenserfolg, wobei Fehler und Minderleistungen oft schneller und härter sanktioniert werden als in reifen Unternehmen (z. B. Vertriebsmisserfolg durch rasche Kündigung).

Der Zusammenhalt in den Start-up-Unternehmen ist teils recht hoch. Die damit zusammenhängende „Familiarisierung“ von Arbeitsbeziehungen geht einher mit der „Veralltäglichung“ der entrepreneurialen Kompetenzen, die sich eben nicht auf fachlich-professionelle Kompetenzen, aber auch nicht auf formal trainierte Soft Skills reduzieren lassen.

So ist eine Vermischung der beiden Logiken der Familiarisierung von Arbeitsbeziehungen und der Veralltäglichung oder „Verlebensweltlichung“ der entrepreneurialen Kompetenzen zu verzeichnen. Nicolai/Kieser (2002) und Simon (2002) begründen diese Entwicklung mit den Vorteilen des Ausschöpfens beider Welten

– der Alltagswelt und der Corporate World. Deutlich werde diese Entwicklung an der zunehmenden Bedeutung, die der selbst organisierten Arbeit in Teams zukommt. Niemand wird auf seine Funktion und seine Leistung im Unternehmen reduziert. Jeder zählt mit seinen Eigenschaften, also seiner ganzen Person, so dass von einer Subjektivierung der Arbeit bei gleichzeitiger Vereinnahmung der ganzen Person die Rede sein kann.

In gewissem Sinne lassen sich die Beziehungen der Start-ups mit den liberalisierten Beziehungen in modernen Familien vergleichen. Wurde früher der Arbeits- und Zeitrhythmus durch den Patriarchen und heute durch das großbetriebliche Management vorgegeben und relativ strikt kontrolliert, so lassen sich die Beziehungen in Start-ups eher durch Aushandlungsprozesse als durch die Pflicht der Kinder zum Gehorsam kennzeichnen. Sie ähneln oft denen in einer Wohngemeinschaft mit allerdings prekärem wechselseitigem Leistungsaustausch. Der interpersonale Zusammenhalt in den neuen Unternehmen steigt wieder, das Kontrollniveau ist gering; unterbleibt jedoch die Leistung bzw. die Bedürfnisbefriedigung, sinkt die Loyalität und man wechselt das Unternehmen bzw. dieses die Mitarbeiter(innen).

Die Kultur der Start-ups lässt sich in diesem Zusammenhang vielleicht als liberale „kommunitarische Kultur“ (Boes 2004 in Bezug auf Start-up-Unternehmen) kennzeichnen – im Gegensatz zum traditionell-patriarchalischen Mittelstand oder zum Low-Trust-Unternehmen mit instrumentell-demotivierten Mitarbeiter(inne)n. Weil die Führung in den befragten Unternehmen der Start-ups als überwiegend kooperativ zu bezeichnen ist, die individuellen Freiheitsgrade bezüglich der Flexibilisierung der Arbeitszeiten usw. hoch sind und die Praxis der Partizipation auf Aushandlungsprozesse im Rahmen von Teams hinweist, kommt das Selbstverständnis der Unternehmen dem der liberalen Familie nahe. Allerdings sind diese Familien auch stets von Auflösung durch Enttäuschung überzogener Erwartungen bedroht. Dass es auch einen inneren Zusammenhang zwischen den veränderten Bedürfnissen der Generation der ca. 30-Jährigen und der „Familienähnlichkeit“ der Unternehmen besteht, kann nur vermutet werden. Die heute 30-Jährigen sehen ihre Bedürfnisbefriedigung nicht durch formale Partizipationsmechanismen und kollektive Aushandlungsprozesse realisiert und sind zugleich bereit, ein höheres Maß an Unsicherheit in den relativ kleinen, projektabhängig stark schwankend ausgelasteten Start-ups zu akzeptieren.

Dennoch gilt die Aussage, dass in den meisten Start-ups Führungskompetenzen nicht ausreichend vorhanden sind, und zwar sowohl für die Gründer- bzw. Geschäftsführerebene als auch für die zweite Ebene, sofern diese überhaupt etabliert ist. Allerdings verbietet sich unter den skizzierten Bedingungen von prekären Kleinunternehmen der Einsatz professioneller Personalentwickler(innen) schon aus Kostengründen. Es kann sich also nur um den Kompetenzzugewinn bei den

Linienvorgesetzten bzw. um externe Hilfestellungen auf Zeit und in kritischen Situationen handeln.

Eine solche externe Unterstützung könnte insbesondere bei der Mitarbeiterrekrutierung angebracht sein, die in Start-ups offensichtlich stark nach dem Selbstähnlichkeitsprinzip oder „aus dem Bauch heraus“ erfolgt. Trotz der schwierigen Arbeitsmarktlage und eines vermeintlichen Überangebots an Arbeitskräften gestaltet sich die Personalauswahl für KMU und insbesondere für Start-ups als sehr schwierig: Die gesuchten außerfachlichen Soft Skills und Schlüsselkompetenzen stehen selten zur Verfügung bzw. sind nur schwer zu entdecken, Spezialist(inn)en lassen sich ihr Know-how teuer bezahlen, und potenzielle Projektleiter(innen) bzw. Führungskräfte konnten vor der Rekrutierung ihre Kompetenzen noch nirgends unter Beweis stellen.

Für viele Unternehmen bedeutet das, sich bei der Personalrekrutierung mit zweit- und drittbesten Lösungen zufrieden geben zu müssen. Der Grund liegt aber oft auch schon in der fehlenden Definition und mangelhaften Identifikation der wirklich gebrauchten und erforderlichen Kompetenzen. Insbesondere die fachunabhängigen sog. Schlüsselkompetenzen werden in Stellenausschreibungen zwar oft gefordert (vgl. Alex/Bau 1999, Dietzen 1999, für den Bereich der Hochschulabsolventen vgl. Lachner 2001), aber selten definiert und noch seltener gemessen (vgl. Eilles-Mattiessen u. a. 2002). Wir haben daher als eine erste Umsetzungsmaßnahme zur Unterstützung von Start-ups ein kostengünstiges Assessment- und Development-Center zur Diagnostik von Führungskompetenzen konzipiert (vgl. Kap. 5).

## 4 Welche Typen entrepreneurialer Kompetenzentwicklung lassen sich unterscheiden?

Die bisherigen Auswertungen sind – bedingt durch die geringe Größe und Repräsentativität des Samples – natürlich nicht durchweg generalisierbar. Um die Risiken und Chancen unterschiedlicher Kompetenzentwicklungsverläufe prägnant verdeutlichen zu können und gleichzeitig einen höheren „Wiedererkennungseffekt“ für an den Projektergebnissen interessierte Gründer(innen) und Berater(innen) zu erzielen, haben wir uns entschlossen, Typen zu bilden, die die verschiedenen Arten des selektiven Aufbaus von Kompetenzen, ihrer Verinnerlichung und Handlungswirksamkeit beschreiben. Diese Typen sind *nicht* als Persönlichkeitstypen zu verstehen (obwohl sicherlich auch relativ invariante Persönlichkeitsmerkmale darin eingehen), sondern eher als spezifische Habitus, sozusagen als eine den Gründer(inne)n angewachsene „zweite Haut“, aus der sie nur sehr schwer, z. B. bei größeren Krisen, herausfinden. Der Habitus (im Sinne Bourdieus 1993) ist der *Praxissinn* von Akteuren, ein System von Kompetenzen und Präferenzen, von Wahrnehmungs- und Gliederungsprinzipien, mit deren Hilfe die Realität kategorisiert und bewertet wird.

Andererseits sind Geschichten zu erzählen, die zeigen, wie Kompetenzen für den Erfolg oder Misserfolg von Start-ups wirksam wurden. Für Gründer(innen) besteht dadurch die Chance, sich mit diesen Typen und Geschichten (teilweise) zu identifizieren und daraus zu lernen.

### 4.1 Gründerhabitus – Versuch einer Typologie

Aus unserem Sample konnten wir einige Typen entrepreneurialer Kompetenzentwicklung oder verschiedene Habitus herauskristallisieren, die im Hinblick auf den Gründungserfolg jedoch mehr oder weniger erfolgversprechend sind:

#### (1) „*Methodist(in)*“

Als Paradebeispiel ist hier eine kaufmännisch gründlich qualifizierte Gründerin zu nennen, die liebevoll schildert, wie sie alle Einzelheiten ihrer Büroorganisation im Griff hat, ein ausführliches Handbuch mit Verfahrensanweisungen im Hinblick auf die Behandlung des Kunden schreibt und ihre Qualitätsvorstellungen eisern den Mitarbeiter(inne)n gegenüber durchsetzt, sich aber ohne Not einen gewerbli-

chen zehnjährigen Mietvertrag über 700 Quadratmeter in einer teuren Innenstadtlage ans Bein bindet. Diese Gründerin konnten wir auf Grund dieser ihrer eigenen spontanen Schilderung als „*Methodistin*“ identifizieren. Methodismus – das bedeutet für sie

- einen panoramatischen Blick für alle technisch-bürokratischen, sozialen oder atmosphärischen Details des Vorhabens entwickeln,
- für jede denkbare Situation – auch wenn diese möglicherweise nie eintreten wird – Verfahrensanweisungen und Algorithmen im Voraus entwickeln und parat haben,
- große Zeitanteile mit Controlling und Planung (des eigentlich Unplanbaren) verbringen und die Pläne immer wieder kurzzyklisch an die Realität anpassen,
- in jeder Situation auf der Anwendung formell korrekter Methoden oder Sozialformen bestehen,
- sich keiner Regelverletzung schuldig machen,

aber auch,

- bei bedrohlichen Situationen sich immer tiefer in die Verfahren und Algorithmen versenken,
- gravierende Risiken durch Entwicklung neuer Verfahrensweisen bearbeiten wollen bzw. erfolgreich verdrängen.

Kurz: Es handelt sich um die Ersetzung von Strategie durch Handwerk. Gefährdet scheinen hiervon insbesondere Frauen mit mittlerer kaufmännischer (aber nicht strategischer) Qualifikation, z. B. mit Industriekauffrau-, Berufsakademie- oder FH-Abschluss.

## (2) „*Visionär(in)*“

Andere Entrepreneurs – vor allem Männer – lassen sich aufgrund ihrer Eigendarstellung unschwer als „*Visionäre*“ identifizieren. Visionär sein bedeutet für sie

- einen strategischen Blick zu entwickeln, der nicht durch den Hang zum operativen Detail verstellt ist,
- sich nicht zu lange mit operativen Details zu befassen und diese so weit wie möglich zu delegieren,
- viel Zeit in die Entwicklung von Visionen und Leitbildern zu investieren,
- sich nicht durch widerspenstige Realitäten von der Verfolgung großer Ziele ablenken zu lassen,



aber auch,

- einen ausgeprägten Tunnelblick oder gar Wunschdenken zu entwickeln,
- möglicherweise über zahllose handwerkliche Fehler in Bezug auf operative Details zu stolpern.

Es handelt sich dabei oft um eine Tendenz zur Überschätzung der Tragfähigkeit des eigenen Unternehmenskonzepts und der Nachhaltigkeit der eigenen Strategie bei Verzicht auf handwerkliche Solidität. Gefährdet scheinen hiervon insbesondere männliche Gründer, z. B. Informatiker, die so lange an die Unwiderstehlichkeit ihres Geschäftsmodells glauben, bis es für eine Revision zu spät ist.

### (3) „*Don Quichote*“<sup>26</sup>

Dieser Persönlichkeitstyp oder Habitus kämpft unter Missachtung deutlicher Warnzeichen (aus persönlichem Umfeld, durch Banken, aufgrund politischer und wirtschaftlicher Lage) z. B. gegen Banker, die seine gründerpreisgekrönte Gründung nicht finanzieren wollen, oder gegen „dumme“ Kund(inn)en, die seine Produktidee nicht verstehen.

Ein Gründer erzählt uns rückblickend die Geschichte seines Scheiterns, die ihn rechtfertigen soll und weist implizit allen anderen Schuld zu. Die Motivation seines Erzählens – „damit anderen Gründungswilligen Ähnliches erspart bleibt“ – wurde dann auch tatsächlich im Prozess der Kompetenzentwicklung anderer wirksam, wenn auch nicht so, wie vom Erzähler intendiert: Aus seiner Selbstrechtfertigung wurde vielmehr ein Lehrstück gesammelter Fehler des Sendungsbewusstseins, der Selbstdarstellung und mangelnden Durchsetzung vor allem im Bereich Finanzierung, das für andere Gründer(innen) von hohem Interesse sein könnte.

### (4) „*Kämpferischer Regelverletzer*“

Manche Gründer ziehen aus Kämpfen gegen Investoren, Banken usw. eher Kraft und Selbstbewusstsein. Sie schlagen den Investoren, die sie aus dem Geschäft drängen wollen, ein Schnippchen, indem sie die scheinbar so starren und bürokratischen Spielregeln überraschend neu definieren. Das gilt aber auch für klare Regelverletzungen im Marketing (sog. „Guerillamarketing“, wie es ein Experte aner kennend nennt). Später erfolgreiche Regelverletzer finden wir z. B. auch unter den Gründern, die bereits während ihrer Ersatzdienstzeit oder als Rettungssanitäter

---

<sup>26</sup> Den Typ des „Don Quichote“ und auch den des „Kämpferischen Regelverletzers“ trafen wir ausschließlich bei männlichen Gründern an.

gelernt haben, durch die „Einbahnstraße mit Blaulicht verkehrt herum zu fahren“, um sich eine Pizza zu holen, oder unter ehemaligen Angehörigen der Hackerszene (Computer Chaos Club usw.).

Katastrophenkompetenz z. B. zieht ein Gründer aus der von ihm inszenierten Insolvenz, wenn wir seine beiläufige Bemerkung, den „Trennungskampf gegen meinen Investor“ gestärkt überlebt zu haben, richtig deuten. Demzufolge hat er über die Insolvenz das Schicksal vieler Gründer(innen), von Kapitalgebern aus dem Geschäft gedrängt zu werden, abwenden können. Stattdessen wirkt der bestandene Kampf bestätigend auf die Selbstwirksamkeitserwartung und motiviert zur ambitionierten, auf Marktführerschaft zielenden Neugründung sowie insgesamt zu kämpferisch bis fast großsprecherisch wirkendem Auftreten. Die kämpferische Regelverletzung zum Erfolgsfaktor zu machen, mag als Katastrophenkompetenz des freiwilligen Feuerwehrmannes biografisch schon vorgängig angelegt sein.

Auch die Kreuzberger Hip-Hop-Szene ist gekennzeichnet durch eine Kultur der eher spielerischen Regelverletzung, des Kampfs gegen saturierte Bürgerlichkeit. Aus ihr rekrutierte sich ebenfalls ein Gründerkollektiv.

#### (5) „*Problem wird Lösung*“

Einige Gründer(innen) zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus eigenen Problemen eine Lösung (für sich und andere) machen. Hier wird die Selbsthilfeidee zum Gründungskonzept umgemünzt: So wird das eigene Kinderbetreuungsproblem in einer Zeit mit vielen Alleinerziehenden, steigender Berufstätigkeit von Müttern und geringer Kinderbetreuungskapazität als Marktlücke für das Kinderhotel erkannt. Oder der Freundeskreis aus Kiezjungs ohne (hochwertige) formale Ausbildungsabschlüsse macht aus den eigenen Hobbys – HipHop, Partyveranstaltung, eigenwilliges Kleidungsdesign usw. – Schritt für Schritt eine Profession, unter Nutzung von Sozialhilfe, Geld aus dem Europäischen Sozialfonds, Unterstützung von Jugendhilfeeinrichtungen usw.

Ein Untertypus dieses Typs macht nach dem Vorbild der Schwulen- und der Krüppelbewegung *aus dem scheinbaren Makel ein Markenzeichen*: Da gibt es das Tramperhotel im Osten, das mit wenigen Accessoires und gezielt eingesetzter Mütterlichkeit eine heimelige Atmosphäre schafft. Prenzlauer Berg-Ostalgie und Tramperszene-untypisch hohes Alter werden so zu Wettbewerbsvorteilen im enger werdenden Berliner Billighotelmkt. Die angeworbenen Schülergruppen und Klassen fühlen sich ebenso wohl wie die älteren Reisenden mit schmalen Portemonnaie. Und es gibt die Kreuzberger Kiezjungsfirma mit Ethnocharme, die unter anderem mit Anleihen aus der Popkultur ein türkisch-modern anmutendes Kreativ-Design-Label schafft.

Ein weiterer Untertypus bildet der „*Meine Lösung ist deine Lösung*“-Typ. Von den Selbsthilfegruppen-nahen Typen unterscheidet dieser sich durch den höheren sozialen Anspruch (wie bei einer Frankfurter Gründerpreisträgerin – nicht aus unserem Sample –, die als Neu-Frankfurterin die soziale Einbindung vermisst hat, die sie jetzt für andere Neu-Frankfurter gegen gute Bezahlung organisiert), durch den höheren professionellen Anspruch und durch die größere Lebenswelt-Ferne. Das Fachwissen, das die Grundlage der Gründungs idee bildet, ist eher in formalisierter Ausbildung, jedenfalls mit größerem Aufwand erworben worden, so z. B. Computerkenntnisse bei den Gründern der Linux-Firmen, deren Begeisterung für ein privat angewandtes Open-Source-Betriebssystem sich zur Gründungs idee gewandelt hat oder betriebswirtschaftliches Fachwissen wie bei einer kleinen AG, die nun ihrerseits anderen Mittelstandsfirmen die Begleitung bei der Umwandlung in kleine AGs anbietet.

#### (6) „*Angepasste(r)*“

Dieser Typus nutzt sein soziales Kapital oder baut sich sein geschäftliches und soziales Umfeld so auf, dass er die Kontakte für seine Unternehmensgründung optimal nutzen kann. Er ist ein ausgezeichneter Netzwerker. Hierin liegt seine wesentliche Stärke, aber zugleich auch seine Grenze. Er passt sich der „Hintergrundfärbung“ des Netzwerks chamäleonartig an, die eigene Kreativität spielt keine herausragende Rolle. Er wird auch keine Konflikte mit seinem lebenserhaltenden Netzwerk riskieren, aus dessen Umfeld er wichtige Akteure in seine Gründung einbezieht. Somit stellt er den „Antityp“ zum kämpferischen Regelverletzter dar. Erfolg hat er oft mit imitierten oder aus dem Netzwerk übernommenen Ideen. Scheitert das Projekt, muss er das Netzwerk wechseln, bricht das Netzwerk weg, ist ein Wechsel der Geschäftsidee angesagt.

#### (7) „*Bodenständige(r) Risikominimierer(in)*“

Während es sich beim „Angepassten“ häufig um einen Milieuwechsler oder -flüchtling handelt, ist der nächste Typus eher ein Milieuerhalter. Sein Habitus verdankt sich der jahrelangen Vertrautheit mit einem bestimmten Herkunftsmilieu, das wichtige Impulse vermittelt hat, in das aber auch neue Ideen von außen erfolgreich hineingetragen werden. Die Wirksamkeit dieses Typs besteht gerade darin, dass es ihm gelingt, sein vertrautes Milieu für Innovationen zu öffnen, die er dort selbst erfolgreich umsetzen kann, ohne fremde Hilfe in Anspruch nehmen zu müssen. Er ist Gatekeeper für fremde Ideen und Ressourcen, über deren Umsetzung und Nutzung er in seinem vertrauten Umfeld (Markt) kritisch abwägt und entscheidet. Dieser Typ ist sehr skeptisch gegenüber Beratern, Banken oder Business Angels, nach dem Motto: „Was soll ich Zeit investieren und mich demütigen bei den Ban-

ken?“ Ebenso zurückhaltend reagiert er auf Visionen, die den Realitätsbezug vermissen lassen. Er will das Heft in der Hand behalten. Während er in seinem Milieu durchaus als Modernisierer auftreten kann, wirkt er nach außen bodenständig, bedächtig, ja risikoscheu. Skepsis gegenüber Fremdwissen kombiniert sich mit unternehmerischer Seriosität und finanzieller Solidität.

## 4.2 Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten

Wie schon erwähnt, helfen uns „Geschichten“, exemplarisch zu verstehen, welche Kompetenzen für die Start-ups bedeutsam sind. Sie lassen nicht immer die Rekonstruktion dessen zu, was wirklich passiert ist. Sie zeichnen aber Zuspitzungen von Entwicklungen – manchmal nur in einem Satz, einer kurzen Anekdote –, aus denen sich eine neue Perspektive auf die Daten aus den drei Interviewreihen ergibt. Einige Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten werden wir im Folgenden präsentieren.

Beginnen möchten wir mit einer Unternehmensgeschichte, die aus einem Lehrbuch zur New Economy stammen könnte. Es agiert ein junges kreatives IT-Team, das unter Kompetenzgesichtspunkten fast beim Punkt Null startet und sich erst mit dem Wachstum professionalisiert, z. T. auch recht sprunghaft und durch Austausch von Mitarbeiter(inne)n.

### *Lehrstück der New Economy oder: Die „Invisible Hand“ des Business Angels?*

Die A. GmbH wurde 2001 gegründet. Der Firmensitz befindet sich in Ostdeutschland. Das Unternehmen entwickelt Planungssoftware, erbringt Planungsleistungen und beschäftigt (zum Zeitpunkt der dritten Befragung) 13 Mitarbeiter(innen).

Die Nachfrage in den Branchen, für die das Unternehmen Software entwickelt, lahmt seit längerer Zeit. Die Angaben zum Umsatz werden von der ersten auf die zweite Befragung herunterkorrigiert. Das externe Rating stellt (auf der Basis der ersten Befragung) fest, dass Umsatz- und andere Zahlen auf Ertragsprobleme hinweisen, prognostiziert dennoch „Potenzial zur Marktbehauptung“. Wir stufen das Unternehmen (nach der dritten Befragung) als „wachsend“ ein; denn die neuen Planzahlen zeigen wieder aufwärts.

A. „residiert“ in einer Villa, vor der ein dicker BMW steht. Das Ambiente macht einen sehr professionellen Eindruck. Gefragt nach dem „Spirit“ des Unternehmens, antwortet der Gesprächspartner – ein „Vertrauter“ der Geschäftsführung (die Interviewerin schätzt ihn auf „Anfang 20“), der die Fragen aus deren Pers-

pektive beantwortet: „Es herrscht große Liberalität“ (z. B. keine Kleiderordnung, freie Arbeitszeiten und Zeit- bzw. Zielplanung). Die Bedeutung sowohl von „Kreativität“ als auch von „Individualität“ werden im Verlaufe des Interviews mehrfach hervorgehoben. „Es gibt kein Raster für Leute, die kreativ sind“ ist die Aussage zu der Frage, nach welchen Kriterien Mitarbeiter(innen) eingestellt werden. Bei der Frage nach dem Background der Mitarbeiter(innen) kommt die Bemerkung: Die „Gemeinsamkeit ist, dass es sehr individuell ist.“ Alle diese Informationen sind nicht sehr präzise, die Antworten wirken aber recht souverän.

Der Gründer und Geschäftsführer kommt aus Westdeutschland. Er hat in seinem Opa, der eine „eigene Fabrik aufgebaut“ hat, sein großes Vorbild. Die eigene Gründung erfolgte direkt nach dem Schulabschluss (!), die für eine Gründung relevanten Kompetenzen werden selbst als „gering“ eingeschätzt. Öffentliche Fördermittel wurden nicht in Anspruch genommen, „genug Eigenkapital war da“. In besonderer Form unterstützt wurde der Gründer von zwei Business Angels mit Branchenerfahrung. Als entrepreneuriale Schlüsselkompetenz wird die „Mentalitätsfrage“ hervorgehoben, „selbstständig sein (zu) wollen“.

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung ist das Unternehmen noch wenig strukturiert: Der Bereich Marketing, der Kundenkontakt „läuft individuell, über die persönliche Schiene (...) Wir haben kein Geld für große Aktionen, es gibt keine große Struktur.“ Ein Finanzcontrolling „soll aufgebaut werden“, Mitarbeitergespräche „wollen wir einführen“. Als Schwäche wird thematisiert: „Schnelles Wachstum führt zu Schwierigkeiten der Integration neuer Mitarbeiter und zu hoher Fluktuation.“

Die bevorzugte Lernform ist in der ersten Befragung „Learning by Doing“, eine „ordentliche Fehlerkultur“ wird als wichtig eingeschätzt, Kompetenz wird „aus Krisen in allen Bereichen“ entwickelt, gelernt vor allem „situationsabhängig“. Wenn Informationen eingeholt werden, dann übers Internet, Seminaranbieter wurden nicht genutzt.

Was es mit den angedeuteten Schwierigkeiten im Personalbereich auf sich hatte, wird erst in der zweiten Befragung deutlich. Es wurden insgesamt vier Mitarbeiter(innen) aufgrund der „Qualität der Arbeit und persönlicher Umgang/disziplinarische Probleme, fachlicher Kompetenz“ entlassen und fünf neue eingestellt. Auf die Frage, ob denn immer die richtige Wahl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter getroffen wurde, kam die Aussage: „Nicht immer. Einen der neu Eingestellten haben wir schon wieder entlassen. Wie sich jemand verkauft und wie er im Alltag arbeitet ist ein Unterschied. Aber in einer kleinen Firma sind im Alltag Differenzen schnell aufspürbar. (...) Während des Hypes im Neuen Markt sind viele Leute in Stellungen gekommen, die nicht ihrer Qualifikation entsprachen. (...) Aushängeschilder anderer Firmen für bestimmte Technologien haben dann

nicht bei uns gebracht, was wir gedacht haben, dass sie es können. Die haben dann auch das Lohngefüge durcheinandergebracht.“

Inzwischen gibt es einen „Personalverantwortlichen“, der für „Einstellung und Beurteilung“ zuständig ist. Auch in anderen Bereichen sind Professionalisierungsentwicklungen zu verzeichnen, wobei immer „Umgebungsvariablen dazu zwingen, (etwas) anzugehen“: Die Buchführung wurde aufgrund der Anforderungen der Banken verbessert, sie ist jetzt tagaktuell. Insgesamt ist es zu einer stärkeren Aufgabenteilung gekommen: „Die Geschäftsführung ist für gesamte Außenkommunikation und Vertrieb zuständig. Ich bin für den inneren Teil zuständig, Personal, Finanzbuchhaltung, Projektmanagement, Lohnbuchhaltung, Controlling.“ Ein Mitarbeiter, der „Qualitätssicherung macht, der macht nichts weiter als Programm testen und Fehleradministration, dadurch höhere Qualität“.

In der dritten Befragung wird deutlich, dass sich die Professionalisierungstendenz weiter fortsetzt: „Der Geschäftsführer ist fast ausschließlich für Vertrieb, Finanzen und Kundenkommunikation zuständig, das Kompetenzgefälle ist größer geworden als vor einem Jahr, die Mitarbeiter haben weniger Freiheiten als früher.“ So wurde z. B. ein System entwickelt, „Aufgaben (in der Technik) genau zu qualifizieren mit einem Mitarbeiter, der Verantwortung erhält.“ Für 2003 wird es erstmals auch ein Weiterbildungsbudget von 10.000 € geben.

In Bezug auf Marketing und Kundennähe wird die Entwicklung wie folgt beschrieben: Wir haben uns „weiter ausgebreitet im Zusammenhang mit dem größten Auftraggeber (...) Vorher haben wir möglichst vielen unser Produkt angeboten, inzwischen platzieren wir es bei großen Kunden, die damit dann selbst Werbung machen“ und es weiter verkaufen.

Zu der Frage, ob die Realisierung einer eigenen Idee oder die Optimierung des wirtschaftlichen Nutzens aus einer Idee, egal woher sie kommt, höher zu bewerten sei, verortet sich der Interviewpartner näher bei „Optimierung des wirtschaftlichen Nutzens“. Hinsichtlich der Frage „Was hat für Sie Vorrang in einer kritischen Situation: Aufrechterhalten der Geschäftsroutine oder Freiraum-Schaffen für Ideen- und Lösungsfindung?“ wählt er die mittlere Einschätzung.

Auf den ersten Blick wirkt A. GmbH also wie ein Start-up aus dem Lehrbuch zur New Economy. Hier agiert ein junges kreatives IT-Team, das sich mit dem Wachstum stetig professionalisiert. Wie in Kapitel 3.6 beschrieben, hat die Wende hin zur stärkeren Durchstrukturierung der Tätigkeiten und Prozesse zu etlichen Reibungsverlusten und zu einem teilweisen Personalaustausch geführt. Die Organisation hat zweifellos einen Lernprozess vollzogen, an dem aber eine größere Zahl der Mitarbeiter(innen) nicht mehr partizipieren konnte. Fragen bleiben allerdings offen: Woher kamen Produktidee und Eigenkapital? Kann ein Schulabgänger ohne

Studium überhaupt ein Softwareunternehmen leiten? Haben die Entlassungen mit der vorher unzureichenden Professionalisierung und mit dem Umsatzrückgang zu tun? Ist A. ein Spielzeug der westdeutschen Abnehmer seiner Leistungen? Welche Rolle spielt eigentlich der Business Angel – hat er den „Laden“ nach einer krisenhaften Entwicklung durchstrukturiert? Oder wer ist der entscheidende Kompetenzträger im Hintergrund?

Eine ganz andere Erfolgsgeschichte erzählt der Geschäftsführer eines produzierenden Unternehmens, das Elektroteile herstellt.

### *Alte Schule: Start-up auf dem Fundament langjähriger Erfahrung*

Herr M., Geschäftsführer der B. GmbH, setzt sehr bewusst einen Kontrapunkt zur New Economy – er ist nach eigener Aussage ein Vertreter der „alten Schule“. Stetig gewachsene Fach- und Führungskompetenz, die schon vor der Gründung erworben wurde, bilden die Grundlage des Erfolgs.

Die B. GmbH produziert elektrische Kleinteile. Am Standort Rhein-Main arbeiten Herr M. und seine Frau, am ostdeutschen Standort sind es sechs Mitarbeiter(innen). Dazu kommen noch ein freiberuflicher Vertriebler sowie zwei Praktikanten.

Der Umsatz betrug zum Zeitpunkt unserer ersten Befragung 1.000.000 DM, hatte sich zum Zeitpunkt der zweiten Befragung um 30 Prozent erhöht und wurde für 2003 mit 1.500.000 bis 1.800.000 € prognostiziert. Der Ertrag hatte sich von 2001 auf 2002 mehr als verdoppelt, angestrebt wird eine jährliche Verdopplung des Gewinns. Wir stufen das Unternehmen als deutlich wachsend ein.

Herr M. stammt aus dem Arbeitermilieu. Er hat zunächst eine Lehre zum Rundfunk- und Fernsehmechaniker gemacht und dann drei bis vier Jahre in der Industrie gearbeitet. Es folgte eine Ausbildung zum Ingenieur im Bereich Elektrotechnik an einer Fachhochschule. Danach hat er etliche Jahre in diesem Beruf in einer Firma gearbeitet, die ähnliche Produkte herstellte. Die Idee zur Selbstständigkeit reifte über einen Zeitraum von ungefähr fünf Jahren: „Man bekommt das Gefühl: Das was die machen, könnte ich eigentlich besser machen. Denen geht es relativ gut, d. h. wenn ich es besser mache, dann müsste es mir eigentlich auch gut gehen.“ Konkret wurde das Gründungsvorhaben 1997/98: „Ich hab irgendwann gesagt, das ist der richtige Zeitpunkt. Unabhängig von wirtschaftlicher Lage etc.“ Es war ein „Neustart im Alter“.

Die Einstellung zum Unternehmertum ist deutlich durch eine Abgrenzung von den „Selbstverwirklichungsgründern“ gekennzeichnet: „Wir (seine Frau und er selbst) gehören zur alten Generation. Wenn die Notwendigkeit besteht, etwas zu tun, dann

wird das gemacht. Selbstverwirklichung wird zunächst hinten dran gestellt.“ Die Einstellung zur Arbeit ist durch protestantische Ethik geprägt: „Arbeit macht nicht immer Spaß, kann auch Frust erzeugen, lässt sich aber nicht vermeiden und ist einfach notwendig (man kann nicht immer Freizeit haben).“ Seinen Erfolg führt er auf den Grundsatz zurück: „Du alleine kannst es schaffen. Hilf Dir selbst, dann helfen Dir auch die anderen.“ Die Philosophie des Unternehmens ist „Geht nicht gibt’s nicht“.

Die Frage nach den unternehmerischen Schlüsselkompetenzen beantwortet Herr M. durch Hinweis auf Persönlichkeitsmerkmale und sozialen Rückhalt: „Gewisser Mut zum Risiko sollte da sein. Es ist wichtig, dass die Familie damit einverstanden ist. Man muss sich über einige Dinge im Klaren sein: kein Urlaub in absehbarer Zeit. Mindestens ein Jahr lang sollte man kein Geld aus der Kasse nehmen, man darf nicht krank werden.“ Außerdem nennt er das „Durchsetzungsvermögen“.

Deutlich wird die „Bodenständigkeit“ unseres Gesprächspartners. Mit Fragen zur Personalentwicklung und zum Wissensmanagement kann er nicht viel anfangen, das ist ihm alles zu abstrakt („das wirkliche Leben ist anders“). Den Begriff der Führungskompetenz empfindet er als Worthülse. Trotzdem zeigen sich seine erfolgsfördernden Kompetenzen durchaus klar.

Zur Personalauswahl führt Herr M. aus: „Ich lass mir erst einmal erzählen, was er in seiner früheren Firma so gemacht hat. Ich hab da ein gutes und verlässliches Bauchgefühl, das mir sagt, ob er das Gesagte angelesen hat oder es auch wirklich kann. Aufgrund seiner Fragen und Antworten kann ich seine sozialen Kompetenzen erkennen. Reagiert er beispielsweise nervös, wenn ich ihm provokante Fragen stelle usw. An seiner Reaktion kann ich erkennen, ob er die Wahrheit sagt. Der Staat gibt Unternehmen glücklicherweise die Möglichkeit, Mitarbeiter ein halbes Jahr lang zu testen. Das machen wir auch!“

Zu seinem Führungsstil erfahren wir Folgendes: „Eine Firma, die funktioniert, macht einmal im Jahr eine Weihnachtsfeier und einen Betriebsausflug. Während dieser Zeit rede ich mit allen Mitarbeitern über Gott und die Welt. Frage zum Beispiel, was man besser machen kann. Wo drückt der Schuh? Auch wenn Probleme nicht direkt angesprochen werden, die Signale bekommt man mit. Und dann muss man nachbohren. Zum Thema Unzufriedenheit im Betrieb. Die deutschen Unternehmen funktionieren nicht wie bei den Amis (da hat der unbeliebte Chef einen separaten Aufzug). Eine große Firma funktioniert nur dann, wenn der Unternehmer seine nächsten zwei Hierarchieebenen so gut kennt wie in einem kleinen Unternehmen. Dann ist Wachstum auch kein Problem.“

Ein weiteres Grundprinzip ist das Lob der Langsamkeit. Entscheidungen werden nicht überhastet getroffen.“Wir haben zehn Jahre in Österreich gewohnt. (...) Was



ich dort gelernt habe? Erst mal bei einem Kaffee ein Problem analysieren (das finde ich positiv), dann strategisch und systematisch das Problem angehen und lösen. Viele Deutsche verfallen in Hektik.“ Das Sich-Zeit-Lassen spielt auch bei der Planung des Unternehmenswachstums eine große Rolle: „Wir wollen wachsen, aber aus eigener Kraft und ohne Fremdfinanzierung.“

Auch die Kompetenzentwicklung im Unternehmen vollzieht sich langsam und kontinuierlich. Herr M. kann keine Kompetenzentwicklungsphasen abgrenzen und hat auch nichts hart trainiert: „Klingt vielleicht überheblich, war aber so. Kompetenzen sind gewachsen.“ Kompetenzerwerb geschieht durch Learning by Doing sowie durch die Kunden: „Habe gelernt im Bereich Qualitätsmanagement, überhaupt der ganze Bereich Management, Organisation.“ Wenn die Lücken groß sind, werden auch externe Schulungen gemacht. Allerdings steht hierbei die Erfolgskontrolle im Vordergrund. Herr M. muss genau sehen können, was der Kurs dem Mitarbeiter gebracht hat. Und da verlässt er sich auf sein Gefühl. Wenn der Mitarbeiter über seinen Kurs berichtet, merkt er sofort, ob der etwas gebracht hat.

Außerdem werden Aufgaben outgesourct, für die intern die Kompetenzen nicht ausreichend sind. Eigene Defizite werden klar benannt: „Mir war schon bewusst, das ich im kaufmännischen Bereich Schwächen habe. (...) Die Kalkulation machen wir selbst, denn die gehört zu den Kernkompetenzen. Alltägliches im Bereich Finanzen wird extern erledigt.“

Auf die Frage, ob das Unternehmen in kritischen Situationen eher Freiraum für neue Ideen schafft oder eher die Aufrechterhaltung der Geschäftsroutine in den Vordergrund stellt, spricht sich der Geschäftsführer überaus deutlich für Letzteres aus.

Das dargestellte Fallbeispiel zeigt, wie ein Start-up auf der Basis von viel Lebens- und Berufserfahrung des Entrepreneurs erfolgreich geführt werden kann. Auch in dieser Geschichte gibt es sicherlich einige offene Punkte und Fragezeichen. Wie tragfähig ist diese Konstruktion bei Auftreten einer Krise? Wird sich dann das Kompetenzdefizit des Geschäftsführers im kaufmännischen Bereich negativ auswirken? Wann ist das mitgebrachte Kompetenzpolster aufgezehrt? Wird die eher defensive Kompetenzerwerbsstrategie dann krisenhafte Entwicklungen fördern? Wird sich die Firma auf Dauer halten können oder auch neue Produkte entwickeln, ohne dass mehr Freiraum für Kreativität entsteht?

### *Entrepreneurship als Gesamtkunstwerk – Lernen in Netzwerken*

Die Firma C. betreibt Handel mit mediterranen Produkten. Der Firmensitz ist im Rhein-Main-Gebiet. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung hat sie 4,5 Beschäf-

tige, davon zwei feste (die beiden Geschäftsführer) und 2,5 freie. Eine fest angestellte Mitarbeiterin wurde entlassen. Als Grund gibt der Geschäftsführer an, C. hätte eine unternehmerisch handelnde Person benötigt, die selbst akquirieren kann, während besagte Mitarbeiterin für die erbrachte reine Verwaltungsleistung einfach zu teuer war.

Der Umsatz betrug zum Zeitpunkt der ersten Befragung 250.000 DM und hatte sich zum Zeitpunkt der zweiten Befragung verdoppelt. Die Umsatzerwartung für 2003 wird mit 350.000 bis 400.000 € beziffert. Das externe Rating schätzte (auf der Grundlage der ersten Befragung) das aktuelle Standing als „existenzsichernd“ ein, wir kommen (nach der dritten Befragung) zu der Gesamteinschätzung „wachsend“.

Unser Gesprächspartner, Herr F. – sicherlich der dominante Geschäftsführer im Team – war zunächst Maschinenbauer von Beruf, was ihm aber keinen Spaß gemacht hat. Er hat sich deshalb mit Kunst- und Kulturwissenschaften beschäftigt, an einer Kunsthochschule studiert, und u. a. fürs Fernsehen gearbeitet. Über Prof. Faltin von der FU Berlin ist er mit kreativen Unternehmensgründungen in Kontakt gekommen und fand es faszinierend: „Es hat mich halt nie interessiert, irgend etwas zu verkaufen. Mich hat der kreative Prozess daran interessiert. Man wird selten vor komplexere Bereiche gestellt als beim Verkaufen.“ Der Autonomiewunsch war eine wesentliche Triebfeder für den Schritt in das selbstständige Unternehmertum.

Er sieht sich „nicht als Insel, sondern als Reisender“. Dies bezieht er auf seine tatsächlichen Reisen ebenso wie auf seine dauernden Berufswechsel, die er als sehr positiv ansieht. Themen, die sich bei ihm durchziehen, sind Kreativität, Familie, Netzwerk (auch über Ländergrenzen hinweg). Selbstständigkeit macht ihm Spaß und sollte Lust machen – dies ist sein Credo. Er möchte inspirierend wirken, andere begeistern, und er sieht sich auch gerne in der Öffentlichkeit. Seine Sprache ist fast „esoterisch“ angehaucht. Sein (unternehmerisches) Dasein lässt sich als kreative Selbstkonstruktion begreifen.

Ähnlich inszeniert wird das Produkt. Dessen Faszination war Anlass für die Entscheidung zum Unternehmertum. Nicht schlicht Nahrungsmittel verkauft diese Firma, sondern als Draufgabe auch die Geschichte mediterraner Kulturpflanzen. Dies verbindet er mit einer Botschaft an den qualitätsbewussten Käufer: teuer gefreut – nie gereut. Kontakte zu den Lieferanten, Erntefeste usw. machen ökologische und sozial-kulturelle Qualität zum ideellen Mehrwert, der ebenso im Verkaufsumfeld mitschwingt wie der Gedanke des Gründers, das Unternehmen als „Gesamtkunstwerk“ zu präsentieren und die eigene sehr bunte Biographie als authentische Quelle des Kompetenzerwerbs für Unternehmensgründung und -führung zu erzählen. Hier wird die „Manufaktur-Mentalität“ angesprochen: Du

musst Zeit haben, die Produkte zu verstehen – wenn man das Gesamtkunstwerk nicht versteht, dann kann man das Produkt nicht genießen. Angeboten wird also hochgradig symbolischer Konsum. 50 Prozent des Produkts sind die Story, dafür braucht man besondere Werte und Geschichten.

Als entrepreneuriale Schlüsselkompetenz sind entscheidend: die „Idee und ein gewisses Maß an Kreativität. Dann wird alles wichtig, was du vorher gemacht hast. Das nützt dir alles, es taucht in irgendeiner Form wieder auf. Ganz wichtig: Du brauchst ein soziales Netzwerk, Bekannte, die am besten in allen Bereichen tätig sind und die du immer fragen kannst. Außerdem: eine gewisse Gelassenheit. Die Fähigkeit, Dinge schnell zu erfassen und schnelle Lösungsprozesse zu finden. Mit geliehenem Geld gut schlafen können.“ Außerdem findet er nützlich: Begeisterungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen.

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung wird als Schwäche die Kapitalbeschaffung angeführt, ab der zweiten Befragung werden nur noch Stärken und neue Erfolge benannt, insbesondere der höhere Bekanntheitsgrad und die höhere Rate an Kontakten und Kooperationspartner(inne)n.

Unser Gesprächspartner lernt „immer und überall“, bevorzugt durch ständigen Austausch mit Kund(inn)en, Mitarbeiter(inne)n und in internationalen Netzwerken. Schulungen kamen für ihn nicht in Frage. Er hat nie „auf Vorrat“ gelernt. Das wäre für ihn rausgeschmissenes Geld und verschwendete Energie: „Ich hab immer situationsabhängig gelernt. Bei strukturellen Veränderungen muss man sich vorbereiten.“ Hart trainieren musste er „Disziplin in täglichen Routinearbeiten und die Tatsache, dass man auch mal weniger kreative Sachen machen muss.“ In der dritten Befragung sagt er: „Große Linien musst du entwickeln, Detailarbeit sollte nur einen Prozentpunkt hinterherhinken. Ein Unternehmen besteht aus 100 kleinen Details, die man hinbekommen sollte, sonst nutzt die Strategie nicht.“ Daraufhin befragt, ob er in einer kritischen Situation eher an den Routinen festhalten oder Freiraum für Kreativität schaffen würde, entscheidet er sich (natürlich!) vehement für die Freiräume.

Personalführung und Entwicklung geschehen en passant: „Bei wichtigen Dingen sitzt man einfach zusammen und redet“ – ansonsten gibt es keine Personalentwicklung. Doch hat man mit Moderator(inn)en gute Erfahrungen gemacht: „Besonders bei neuen Strukturen können die Fähigkeiten herauskitzeln.“ So gab es mit anderen Unternehmern eine „Art Brainstorming“ mit einem Moderator zu den Themen „Unternehmensabläufe“ und „Akquise“.

Dieser Gründer hat es trotz seiner großen Kreativität geschafft, auch die Notwendigkeit von bestandssichernden aber lästigen Routinen zu verinnerlichen. Er musste das „hart trainieren“, und das war das Einzige, was er hart trainieren musste.

Da er sonst kaum über Schwächen redet und diese sogar zu Stärken umzudeuten vermag, muss ihn diese Routine wirklich hart angekommen sein. Es gelingt ihm aber doch, alle Kompetenzen zu integrieren.

Eine offene Frage ist, wie lange der Markt den hohen Preis goutiert, den er für seine Produkte und ihre Vermarktung als Quasi-Kunstwerk fordert. Sicherlich ist dieser Markt eng begrenzt. Würde er eine knallharte Krise ebenfalls noch positiv definieren? Wie würde er sie bewältigen? Und welche zusätzlichen Kompetenzen brauchte er dafür?

Als Kontrast erzählen wir im Folgenden noch zwei Misserfolgsstories.

### *Plagiat der New Economy*

Die Y. AG ist eine „kleine“, nicht börsennotierte AG mit allem Drum und Dran (Aufsichtsrat, älterer erfahrener Business Angel usw.). Sie wurde mit minimaler Kapitalausstattung gegründet. Damit ist auch schon die Geschäftsidee umschrieben: die Beratung bei der Rechtsformwahl (z. B. internationales Aktienrecht). Die eigene Vorgehensweise wird dem Mittelstand zur Nachahmung empfohlen. Das Ganze sollte nach dem Motto funktionieren: Wer eine AG-Gründung selbst einmal durchgezogen hat, dem glaubt man, dass er diese und andere Rechtsformen auch bei anderen implementieren kann. Dafür braucht der Gründer allerdings erfahrene Juristen und Steuerberater im Aufsichtsrat, der als Kontaktnetz konzipiert wurde.

Der Umsatz betrug 2001 2.000.000 DM, sank 2002 auf 1.400.000 DM und wird für 2003 auf 300.000 € geschätzt. Das Unternehmen hat im Untersuchungszeitraum keine festangestellten Mitarbeiter(innen) mehr, es wird nur noch mit Freiberuflern gearbeitet, die je nach Projekt neu zusammengestellt werden. Ein teures Büro in Frankfurt wurde aufgegeben, die AG wird von zu Hause aus gemanagt. Wir stufen das Unternehmen als „stark schrumpfend“ ein.

Der Vorstand – unser Interviewpartner – hat eine hohe formale betriebswirtschaftliche Qualifikation mit Spezialkenntnissen im Sanierungsmanagement. Sein Herkunftsmilieu ist das konservative Beamtentum, das er jedoch zugunsten der New-Economy-Welt verlassen hat.

Als entrepreneuriale Schlüsselkompetenz definiert er: „Einen roten Faden um sein Geschäft herum entwickeln können. Etwas aufbauen können und es wieder verändern, wenn es nicht funktioniert. Angstfrei sein und etwas wagen und unternehmen.“ Als seine hervorragende Stärke empfindet er es, Leute zusammenzubringen. Er verfügt über vorzügliche Kontakte.

Er hatte trotz BWL-Studium gewisse Mühe, sich in das entrepreneuriale Milieu einzufinden und gibt zu, recht lange von der schwach strukturierten Idee bis zur eigentlich Gründung gebraucht zu haben. Recht und Steuern waren auch nach dem Studienabschluss Neuland für ihn. Sein Businessplan war am Anfang eher unstrukturiert. Zudem habe er falsch eingeschätzt, wie schwierig es sei, Leute zum Bezahlen auch für eine gute Dienstleistung zu bringen. Was er lernen musste? „Härte, Durchsetzungsvermögen, Akquisestrategien; wie verkaufe ich mich, meine Idee, wie mache ich Geld daraus.“ Das ist natürlich im Beamtenmilieu nicht notwendig gewesen. Er wirkt aber durchaus nicht durchgängig hart, sondern hat auch eine informelle, weiche, verbindliche Seite, zeigt Schwächen und Naivitäten, die er in anderen Situationen wieder zu übertünchen sucht, und gelegentlich scheinen auch seine Probleme durch: zuhören oder auf Kund(inn)en und Kommunikationspartner(innen) anders als standardmäßig-schabloniert eingehen zu können.

Offenbar schätzt er seine eigenen Kompetenzen eher realistisch ein. Er konstatiert kein Kompetenzgefälle zwischen ihm und seinen Mitarbeiter(inne)n, weil diese sehr erfahren sind. Sein Netzwerk hält er jedoch für stark. Fraglich erscheint, wie es ihm gelingen konnte, so viele wichtige Leute für sich zu interessieren.

Daraufhin befragt, ob er in einer kritischen Situation eher an den Routinen festhalten oder Freiraum für Kreativität schaffen würde, entscheidet er sich vehement für die Freiräume.

Nach der Krise der New Economy erwies sich die Produktidee der Y. AG als zu eng. Der Mittelstand hatte trotz aller denkbaren Vorteile wenig Lust, mit anderen Rechtsformen zu experimentieren, z. B. GmbHs oder KGs in AGs umzuwandeln. Kapitalmarkt und Konjunktur haben diese Idee einfach nicht getragen. Eine positive Wende wäre durch die Erweiterung und Professionalisierung der Produktidee eventuell noch möglich gewesen. Daran dachte der Gründer jedoch nicht vorrangig. Eher strapazierte er das Netzwerk, das sich jedoch angesichts des geringen Erfolges auflöste. Möglicherweise rächte sich hier die geringe Verankerung in dem neuen entrepreneurialen Milieu, in das er sich begeben hatte, nachdem er das risikoaverse Herkunftsmilieu verlassen hatte.

In der Krise versucht er nun erneut, einen Milieuwechsel herbeizuführen und ein neues Netzwerk zu knüpfen, was jedoch nicht mehr mit einer Gründungsidee verbunden ist, sondern mit dem Versuch, für sich eine Dauerstelle zu schaffen.

### *Unternehmensgründung als Familienersatz*

Die Z. GmbH ist im Messegeschäft tätig. Der Firmensitz liegt im Rhein-Main-Gebiet. Die Firma hat neben dem Geschäftsführer eine Studentin als Teilzeitkraft beschäftigt.

Der Umsatz von Z. GmbH betrug im Jahr 2001 600.000 DM. Zu den späteren Befragungszeitpunkten wollte der Geschäftsführer keine konkreten Angaben mehr machen. Allerdings bezeichnete er in der dritten Befragung die Entwicklung der Ertragslage als „katastrophal“. Das Rating prognostizierte (nach der ersten Befragung), dass aufgrund des niedrigen Anspruchsniveaus „auch wirtschaftlich schwierige Situationen durchgestanden werden können“. Wir stufen das Unternehmen als schrumpfend ein.

Danach befragt, was für die Entwicklung entrepreneurialer Kompetenzen besonders wichtig war, antwortet unser Gesprächspartner: „Die Sekundarschule war entscheidend. Ich war neun Jahre in einem Kloster eingesperrt, ich war nämlich Internatsschüler. Da wurde mein Charakter entscheidend geprägt, beispielsweise durch die starke Gemeinschaft. Ich habe einen ausgeprägten Hang zum gemeinschaftlichen Leben und Kollegialität, eigentlich alles, was andere bei der Bundeswehr eingetrichtert bekommen. Dadurch, dass ich mit zehn Jahren daheim ausgezogen bin, war das Elternhaus nicht so sehr entscheidend. Und wenn, dann nicht sehr positiv. Sie waren aber dafür verantwortlich, dass ich eigenverantwortlich geworden bin.“

Nach der Internatszeit hat unser Gesprächspartner zunächst auf Lehramt studiert (Kunsterziehung und Germanistik), dieses Studium jedoch nicht abgeschlossen. Es folgte ein Studium der Innenarchitektur (Diplom). Danach war er arbeitslos. Durch Jobben im Bereich Messemontage/Messeplanung und als Bauleiter ist er zu seiner Geschäftsidee gekommen. Der Zeitpunkt der Gründung wurde durch die „Motivation durch einen Freund“ beeinflusst.

Als entrepreneuriale Schlüsselkompetenzen hebt er hervor, dass man „in seinem Fachbereich topfit“ sein müsse, das sei „Voraussetzung“. Als weitere wichtige Faktoren nennt er: „privat sicherstehend, privater Rückhalt“. Hart trainieren musste er einerseits den „Umgang mit Menschen“, andererseits „betriebswirtschaftliches Wissen“. Lernen vollzieht sich durch „Austausch mit anderen“, insbesondere mit den Kund(inn)en.

Zum Thema Personalrekrutierung führt er aus: „Die meisten Mitarbeiter kannte ich persönlich vorher. Ich wusste von vornherein, dass es klappen wird, wobei man da auch Überraschungen erleben kann. Den Software-Entwickler kannte ich privat, er hatte zwar nicht die Top-Qualifikation, aber mittlerweile ist er top-qualifiziert.“

Im zweiten Interview können wir eine Abkehr von dieser Rekrutierungsstrategie feststellen sowie deutliche Resignation spüren: „Ich würde nie wieder Personal fest anstellen. Angestellte sind einfach zu gemütlich. Es gibt kaum noch Chancen für Start-ups, geeignetes Personal zu finden. Festangestellte kann man sich heute

nicht mehr leisten, das ist jenseits von Gut und Böse. Ich sehe es nicht mehr ein, jemandem ein weiches Kissen zu beschaffen.“

Die schwierige Situation zu diesem Zeitpunkt wird auf externe Faktoren zurückgeführt: „Kompetenzschwächen gab es in dem Sinne nicht. Die wirtschaftliche Situation in Deutschland hat uns zurückgeworfen.“

Die Enttäuschung aufgrund überzogener Erwartungen hinsichtlich der Existenzgründung ist hier fast vorprogrammiert. Die Schuld an dem relativen Misserfolg wurde fast vollständig externalisiert und auf Mitarbeiter(innen), Umwelt und Wirtschaftskrise geschoben. Insbesondere zeigte sich ein erheblicher Mangel an Führungskompetenz. Die Erwartungen an die schon vor der Einstellung bekannten Mitarbeiter(innen) wurden nicht operationalisiert, sondern blieben diffus; ihre Kompetenzen wurden nicht überprüft. Das „Versagen“ dieser Mitarbeiter(innen) traf den Chef dann persönlich. Es hatte den Anschein, als hätte er – als eher introvertierter und durch klösterliche Isolation geprägter Mensch – auch in der kurzen Tätigkeit als Bauleiter oder bei Messemontagen keine Führungskompetenzen und kein realistisches Menschenbild erworben.

Bei den „positiven“ Fallstudien ist die Kompetenzkonstellation sehr unterschiedlich – ein Indiz für die grundsätzliche Möglichkeit des Erfolgs unterschiedlicher Kompetenzportfolios am Markt. Die Gründer(innen) setzen sich intensiv mit ihrem Herkunftsmilieu und dessen Kompetenzbeschränkungen auseinander; oder sie waren schon immer in mehreren Welten verankert; oder aber es handelte sich schlicht um Ableger bzw. Implantate einer erfolgreichen Unternehmerkultur der vorhergehenden Generation, von deren sozialem und ökonomischem Kapital und Know-how sie in einer quasi fremdkulturellen Umwelt erfolgreich leben. Hingegen sehen wir bei den beiden eher erfolglosen Gründungen, dass hier die Gründer einem nicht-entrepreneurialen, ja extrem wirtschaftsfernen und risikoaversen Herkunftsmilieu mental verhaftet geblieben sind – oder aber sich fast gewaltsam davon distanzieren, ohne jedoch genügend neues soziales Kapital und spezifische Kompetenzen in ihrer „Zielumgebung“ aufzubauen.

## **5 Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich für die Beratung von Start-Ups?**

### **5.1 Kompetenzdiagnose als zentraler Ansatzpunkt**

Für Start-ups stellen spezifische Schlüsselkompetenzen – insbesondere Führungskompetenzen – erfolgskritische Engpässe dar. Zwar lässt die Analyse der erfolgreichen Unternehmen nicht den eindeutigen Schluss zu, dass diese an einem generellen Mangel an Führungskompetenzen gescheitert sind, da sie z. T. gar nicht die kritische Größe erreichten, ab welcher Führungskompetenzen von strategischer Bedeutung werden. Aber wiederholte Umschichtungen des Personals, Entlassungen, unprofessionelle Rekrutierungspraxis bringen Reibungsverluste und Engpässe für die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen mit sich. Und wenn es um die Wahrnehmung von Marktchancen in einem erweiterten Radius oder um die Ausdehnung der Geschäftsfelder geht, werden Führungskompetenzen doch wichtige „Enabler“ von Wachstumsprozessen. Insbesondere in der zweiten Stufe des innovativen Gründungsprozesses – ab einer Schwelle von acht bis zehn Mitarbeiter(inne)n – macht sich ihr Fehlen dann katastrophal bemerkbar.

Die Festeinstellung einer Bewerberin oder eines Bewerbers nach dem Motto „Das wird schon passen!“ hinterlässt mehr als nur Restunsicherheit. Ob jemand Schlüsselkompetenzen besitzt, wird insbesondere in jungen Unternehmen erst in kritischen Situationen bemerkt, die die neu eingestellte Person entweder bewältigen kann oder eben nicht. Zunehmende Kontakte zu Kunden und Zulieferern, die Notwendigkeit zur Krisenkommunikation angesichts eng gekoppelter und simultan statt sequenziell ablaufender Arbeitsprozesse sowie steigende Anforderungen an die Motivationsfähigkeit der eigenen Person wie der Mitarbeiter(innen) – und zwar auch angesichts hoher Belastung – lassen Schlüsselkompetenzen zu einem „Muss“ avancieren.

Oft entsteht jedoch bei der Durchsicht von Ausschreibungen und Anzeigen der Eindruck der Floskelhaftigkeit, Beliebigkeit und Austauschbarkeit von Schlüsselkompetenzen. Das verweist auf ein Dilemma: Anzeigen ohne Nennung der wichtigsten Schlüsselkompetenzen sind offensichtlich nicht mehr ernst zu nehmen – sie könnten nach außen signalisieren, dass das einstellende Unternehmen nicht auf der Höhe der Zeit ist. Das Floskelhafte der eingeforderten Schlüsselkompetenzen wiederum lässt Bewerber(innen) ebenso wie die Personalleitung der einstellenden Unternehmen viel eher auf die fachlichen Anforderungen schauen – man weiß, dass alles andere oft nur modisches Beiwerk ist und macht das Spiel mit.

Spätestens im Bewerbungsgespräch macht sich bei Führungskräften und Personalleitungen Unsicherheit darüber breit, wie denn Schlüsselkompetenzen zu messen



sind. Woran merkt man, ob jemand analytisch und kreativ denken kann, teamfähig, sorgfältig und entscheidungsstark ist? Während Bewerbungsunterlagen zumindest über die fachlichen Qualifikationen und berufliche Vorerfahrungen einiges aussagen können, ist in der „Face-to-Face“-Bewerbungssituation häufig der erste Eindruck und die Intuition der Entscheidungsträger ausschlaggebend. Doch wissen die Personalverantwortlichen oft nicht, wie sie über den Ausprägungsgrad der gewünschten Schlüsselkompetenzen des Bewerbers oder der Bewerberin überhaupt hinreichende Informationen erhalten können. Sozial erwünschte Antworten auf Verlegenheitsfragen der Einstellenden und deren vage Impressionen über die potenziellen Einzustellenden tragen keinesfalls dem hohen Stellenwert von Schlüsselkompetenzen Rechnung. Ein anderes Problem entsteht dadurch, dass Schlüsselkompetenzen nicht vollständig bereichsunabhängig definiert werden können. In den meisten Ausschreibungen werden sie zu pauschal gefordert – und daher augenzwinkernd ignoriert.

Größere Unternehmen bedienen sich in Personalrekrutierung und -entwicklung häufig objektiver Verfahren wie Assessment- oder Development-Center (AC/DC; vgl. den Überblick von Bittner u. a. 2003). Der selektive erste Eindruck des Bewerbungsgesprächs mit seinen selten hinterfragten Auswahlmechanismen erfährt dabei eine Präzisierung bzw. Korrektur (vgl. Gloor 2002). Schätzt von Rosenstiel (2003) die Erfolgsquote der Auswahl durch einfaches Job Interview auf 15 Prozent, so kann diese durch ein AC auf ca. 40 Prozent verbessert werden. In KMU und erst recht in Start-ups sind Assessment-Center jedoch die ganz seltene Ausnahme: Sie erscheinen viel zu aufwändig; es fehlt an zeitlichen und materiellen Ressourcen, sie sauber zu konstruieren, durchzuführen und gründlich auszuwerten. Externe AC-Dienstleister berechnen mehrere 1.000 € bis etwa 10.000 € pro Tag; ihre Angebote kommen daher für Start-ups kaum in Frage.

Kann die mangelnde Vorselektion durch die Beobachtung von neu eingestellten Mitarbeiter(inne)n in der Probezeit kompensiert werden? Wir meinen: eher nicht. Die Geschäftsführungen der Start-ups haben in der Regel wenig Führungserfahrung und Beobachtungskompetenz, geschweige denn genügend Zeit zur Beobachtung ihrer Mitarbeiter(innen), da sie sich vorrangig um Produkte, Abläufe, Kunden und Banken kümmern müssen.

Start-ups können sich außerdem in der Regel keine langen Einarbeitungszeiten und Trainee-Programme leisten. Die Hoffnung, das Vorhandensein der wichtigsten erforderlichen Kompetenzen schon bei der Einstellung mit wenig Aufwand feststellen zu können, ist unrealistisch, die Hoffnung: „Das wird schon werden“ allzu oft trügerisch. Gerade hier ist Lernoptimismus fehl am Platze, obwohl nicht bestritten werden soll, dass Start-ups grundsätzlich eine ausgezeichnete Lernumgebung für das Training vieler Kompetenzen darstellen. Aber dieses Lernfeld wird oft nicht gestaltet oder genutzt, die Lernwege und -umwege sind zu lang, die

Lernarchitektur unangemessen, es gibt zu viele Reibungsverluste (vgl. Greif/Kurz 1998, Salazar 2002). Generell ist der Nutzen, den Berufsanfänger(innen) aus der Arbeit in Start-ups ziehen können, deutlich größer als der, den das Unternehmen aus der Einstellung eines Anfängers zieht. D. h. die Chancen, die sich aus betrieblichen Lernprozessen für das Start-up und die neu eingestellte Person ergeben, sind nicht symmetrisch – die Tauschbeziehungen stimmen oft nicht!

Umso wichtiger ist also die fundierte Personalauswahl gerade in Start-ups: Im Vorfeld der Personalrekrutierung (Schlüssel-)Kompetenzprofile zu definieren, lohnt sich. Als Alternative zu aufwändigen AC- oder DC-Verfahren bieten sich teilstandardisierte Hilfen für Bewerbungsgespräche und Personalauswahl- sowie Einarbeitungsprozesse in KMU an. Diese erlauben es, Einarbeitungs- oder Trainingskonzepte zu erstellen, die die betriebliche Sozialisation nicht dem Zufall überlassen, sondern eine gezielte und rasche Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen ermöglichen (Bullinger/Witzgall 2002).

Eine besondere, selbstgestellte Aufgabe des Projekts bestand daher darin, Instrumente zu entwickeln, mit denen Führungseignung bzw. Führungskompetenzen und deren Einzelkomponenten nachweisbar sind, ohne diese jedoch schon aufgrund der Bewährung „on the job“ beurteilen zu können bzw. zu müssen, waren doch die meisten Mitarbeiter(innen) zur Zeit des Projekts z. T. erst seit ca. zwei Jahren im Unternehmen beschäftigt. Nach Lage der Dinge ging es also um die Konstruktion eines einfachen Development-Centers (DC), das die Identifizierung künftiger Führungskräfte in den Start-up-Unternehmen bzw. die Überprüfung der faktischen Besetzung von Führungsstellen erlaubt und die Grundlage für weitere Personalentscheidungen darstellen kann. Zugleich sollte dieses DC jedoch auch als Assessment-Center (AC) für die Kandidatenauswahl bei Einstellungen verwendbar sein. Schließlich sollte es auch die entrepreneurialen Kompetenzen der Gründer(innen) bzw. Geschäftsführer(innen) der Start-ups messen.

Diese Anforderungen erwecken den Anschein, als ob es sich bei dem DC/AC um eine „eierlegende Wollmilchsau“ handeln müsse. In der Tat erwies sich die Konstruktion des Verfahrens als aufwändig. Folgende Anforderungen waren zu stellen:

- Das Verfahren sollte preiswert und nicht zu kompliziert zu handhaben sein. Es sollten keine lizenzpflichtigen Tests verwendet werden und man sollte nicht auf die ständige Mitarbeit von Diplom-Psycholog(inn)en bei der Auswertung der Ergebnisse angewiesen sein. Dennoch sollte eine hohe Validität erreicht werden.
- Das Verfahren sollte das betriebliche Zeitbudget nicht zu sehr belasten. Ein großer Teil des Verfahrens sollte in Stillarbeit am individuellen Arbeitsplatz absolviert werden können (ca. 3 Std.). Anschließend sollten alle

Teilnehmer(innen) ca. 45 bis 60 Minuten lang ihre Problemlösungen präsentieren. Schließlich sollte das Verfahren mit einer Gruppendiskussion enden.

- Das Verfahren sollte branchenunabhängig anwendbar sein. Trotzdem sollte eine Konfiguration entsprechend den spezifischen betrieblichen Bedürfnissen möglich sein, ggf. mit Hilfe einiger Zusatzmodule.
- Die Unternehmen sollten in die Vorbereitung des AC dialogisch einbezogen werden. Sie sollten aus einer Liste von Kompetenzen die für sie relevanten Kompetenzen auswählen und die Operationalisierungen ggf. auf ihre spezielle Situation hin erweitern können. So könnte jede Kompetenz im Lauf der Zeit mit immer mehr Operationalisierungen für verschiedene Tätigkeitsbereiche und Anforderungssituationen unterlegt werden. Die Liste der beobachteten Kompetenzen sollte erweiterbar sein – abhängig etwa von der Anzahl und Kompetenz der Beobachter(innen).
- Das Verfahren sollte sowohl auf die erforderlichen Kompetenzen zur Mitarbeiterführung in angestellter Funktion als auch auf entrepreneuriale Fähigkeiten und Leitungsfunktionen abstellen.
- Das Verfahren sollte mit geringen (sprachlichen) Anpassungen auch in multikulturellen Kontexten funktionieren.
- Das Verfahren sollte sowohl als Einzel- als auch als Gruppen-AC funktionieren. Die verstärkte Anwendung von Einzel-ACs wird z. B. von Püttjer/Schnierda damit begründet, dass der „Direktvergleich von Führungskräften, die sich alle auf der gleichen Stufe der Karriereleiter befinden, zu späteren Problemen im beruflichen Alltag führen kann“ (2001, S. 76). Einzel-AC haben den Vorteil, dass die Bewerber(innen) für die zu vergebende Position nicht miteinander in Kontakt treten können und das Verfahren anonym ablaufen kann. Jeder Teilnehmer kann sein Gesicht wahren, wenn er nach negativem Endbescheid wieder in seine bisherige Firma bzw. auf seine Position zurückkehrt. Einen entscheidenden Nachteil weisen jedoch einzeln abgehaltene AC und DC auf: Da die Gruppensituation entfällt, können viele soziale Kompetenzen nicht beobachtet und beurteilt werden.

Diese Überlegungen führten im Frühjahr 2003 zur Konstruktion eines AC-Prototyps. Es handelte sich um eine Fallstudie – eine Betriebsübernahme an der Grenze zum Sanierungsfall –, aus der sich Organisations-, Planungs- und Entscheidungs-, mündliche und schriftliche Kommunikationsaufgaben ergaben. Die Form der Fallstudie wurde gewählt, um dem ganzen Verfahren einen einheitlichen Rahmen zu geben, die zu testenden Personen mehrere Stunden lang vertieft an einem Problem arbeiten zu lassen und sie dabei eine Vielzahl von vernetzten Informationen prüfen und bewerten zu lassen. Die Fallstudie wurde um eine Vielzahl von Dokumenten (von der englischsprachigen E-Mail bis zum Budget-Sheet und von der formlosen und undatierten Notiz auf dem Schreibtisch bis hin zum gestalteten Flyerentwurf) ergänzt, so dass das gesamte Instruktionssset mit Postkorb 36 Seiten umfasst.

## 5.2 Grundriss eines Assessment- & Development-Centers für Start-ups zur Ermittlung und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen

Die Fallstudie beinhaltet den gesamten Problemkreis dessen, was in einem jungen bzw. sanierungsbedürftigen Unternehmen anfallen kann: vom Rohrbruch bis zum Personalproblem, von der Absatzkrise bis zur Kontaktpflege mit wichtigen Absatzmittlern und von der Kundenbeschwerde bis zur Werbemittelgestaltung. Der Fall enthält zwar auch einzelne betriebswirtschaftliche Probleme in numerischer Form, jedoch nur insoweit, als sie von einer Führungskraft in einem Kleinunternehmen vermutlich erkannt und berücksichtigt werden müssen.

Als Bezugsbranche wurde die Hotel- und Gastronomiebranche gewählt. Diese steht der Alltagswelt der meisten Menschen nahe genug, um auch Branchenfremden eine Lösung der Aufgaben zu ermöglichen. Es kommt darauf an, sich in die Situation eines Geschäftsführers zu versetzen, der bei Antritt seiner Tätigkeit in einem heruntergewirtschafteten Hotel zahlreiche Dokumente vorfindet und die schnell zu filternden und zu bewertenden Informationen in Krisenmanagement-, Marketing-, Personal- und Investitionsstrategien umsetzen muss. Außerdem muss er das Personal bei einem Begrüßungsmeeting orientieren und motivieren.

Erst nach Konstruktion dieser Fallstudie mit den von ihr aufgeworfenen vielfältigen Organisations-, Entscheidungs- und Kommunikationsproblemen – also den Grundaufgaben einer angestellten Führungskraft ebenso wie eines Entrepreneurs – wurde gefragt, welche spezifischen Kompetenzen in den spezifischen Lösungswegen und Strategien sichtbar werden. Dabei wurde der Anschein vermieden, als ob es für jedes Problem in der Fallstudie nur „the one best way“ – also nur genau eine optimale Lösung – gäbe. Stattdessen sollten die Teilnehmer(innen) ermutigt werden, verschiedene Lösungsoptionen zu diskutieren und zu begründen.

In einem nächsten Schritt wurden achtzehn Kompetenzen ausgewählt, die sich aus unseren Start-up-Untersuchungen ableiteten und von mehreren Expert(inne)n für besonders führungsrelevant gehalten wurden. Als Grundlage für die Auswahl diente u. a. die Auflistung von Leadership skills nach Ripsas (1997):

- die Koordinationsfunktion, d. h. das Kombinieren ökonomischer Ressourcen,
- die Präsentationsfunktion, d. h. die Gabe, eigene Ideen und Arbeitsergebnisse vor Fachleuten zu verkaufen,
- die Moderationsfunktion, d. h. die Gesprächsführung und -lenkung in Teams,

- die Konfliktlösungsfunktionen, d. h. die Fähigkeit, Konflikte im Arbeitsteam zu schlichten und eine flexible mittlere Linie zwischen kompetitiven und kooperativen Verhaltensweisen zu fahren, und
- die Verhandlungsfunktion, d. h. das Führen von wegweisenden Gesprächen mit Partnern.

Hinzu kommen analytische und Planungsfunktionen.

Aus den 18 von uns ausdifferenzierten Kompetenzen sollten die beteiligten Unternehmen noch einmal je maximal acht für sie besonders bedeutsame Kompetenzen auswählen, weil wir davon ausgehen, dass mehr Dimensionen von einer kleinen Anzahl von Assessor(inn)en nicht aufmerksam beobachtet werden können. Die Kompetenzen sollten möglichst unabhängig voneinander definiert sein, Überschneidungen waren jedoch nicht vermeidbar.

Die Kompetenzen wurden anschließend operationalisiert, indem ihnen beobachtbare Verhaltensweisen in je drei bis fünf Ausprägungen zugeordnet wurden, die in einem hierarchisch abgestuften Verhältnis stehen.

Dann wurde eine Matrix erstellt, in denen einzelne Kompetenzen spezifischen Teilaufgaben und dem dabei zu beobachtenden Problemlösungsverhalten zugeordnet wurden. Dabei wurde darauf geachtet, dass jede Kompetenz mindestens durch zwei bis drei Teilaufgaben gemessen wird und dass gleichzeitig jede Teilaufgabe Aussagen im Hinblick auf mehrere Kompetenzen ermöglicht. Schließlich wurde eine Liste mit qualitativen Indikatoren und Kriterien für eine mehr oder weniger erfolgreiche Problemlösung entwickelt, um die Beobachtung und die Codierung der Beobachtungen zu unterstützen.

Diese letzte Aufgabe klingt komplex, war jedoch einfacher zu lösen als erwartet. Ist die Fallstudie mit ihren Aufgabenstellungen einmal konstruiert, ist es leicht möglich, Verbindungen zwischen beobachtbaren Vorgehensweisen der Proband(inn)en bei der Problemlösung und den vermuteten dahinterliegenden Kompetenzdimensionen herzustellen. Das gilt auch, wenn auf betrieblichen Wunsch noch einmal neue Kompetenzen in die Liste eingeführt werden: Hier finden sich meist Anhaltspunkte für deren Beobachtung im vorhandenen Material, ohne dass das ganze DC/AC neu konstruiert oder auch nur durch zusätzliche Instrumente ergänzt werden muss. So konnten wir konstatieren, dass in dem reichhaltigen Material der Fallstudie stets ein gewisser „Überschuss“ an Auswertungsmöglichkeiten angelegt ist.

Inzwischen gibt es auch eine Version mit bis zu 24 Kompetenzen, von denen die zuletzt eingefügten sehr speziell formuliert und nicht mehr unabhängig von den anderen sind. Oft stellen sie nur Teilaspekte von vorher bereits definierten Schlüsselkompetenzen dar.

Exemplarisch wird in Tabelle 6 die Operationalisierung der Dimension „Auffassungsgabe“ (Definition: Ist in der Lage, Sachverhalte schnell zu begreifen und sich aneignen zu können und dabei Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen.) auf drei hierarchischen Ebenen gezeigt.

**Tabelle 6**

Operationalisierung der Dimension „Auffassungsgabe“

Level	Auffassungsgabe
<b>A</b>	Versteht Aufgaben schnell Kann sich rasch einen ersten Überblick über ein Problem oder eine Aufgabe verschaffen Benötigt wenig Zeit, um sich neue Informationen anzueignen Fragt nicht dauernd nach
<b>B</b>	Versteht rasch den Zusammenhang einer Aufgabe Kann dabei Wesentliches von Unwesentlichem trennen Löst Aufgaben zügig, systematisch und ohne fremde Hilfe Benennt den Kontext einer Aufgabe, findet Transfermöglichkeiten
<b>C</b>	Kann auch komplexe Aufgaben in ihrem Gesamtzusammenhang erkennen Findet rasche und angemessene Lösungen auch für komplexe Probleme Kann (Meta-)Regeln für die Lösung auch entlegener Aufgaben finden oder generieren

Mit steigender Zahl der zu beobachtenden Dimensionen wurde konsequenterweise auch das Prinzip der Unabhängigkeit der Dimensionen aufgegeben. Es ist nun möglich, sich wechselseitig überschneidende oder konkretisierende Kompetenzen in das AC mit hineinzunehmen. Beispielsweise können parallel zu oder an Stelle einer Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ auch Teilkompetenzen wie „Rhetorik“ oder „schriftliche Ausdruckfähigkeit“ in die Kompetenzliste aufgenommen werden, wenn ein Unternehmen auf deren differenzierte Beobachtung Wert legt.

Die Unternehmen können so unterscheiden, ob sie kommunikative Kompetenzen ganz allgemein oder in feinerer Granulation messen wollen, ohne dass stets alle Materialien und Übungen verändert werden müssen. Durch diese Entscheidung wird die Zahl der im DC prinzipiell zu messenden Kompetenzdimensionen im Prinzip fast unbeschränkt und baukastenartig erweiterungsfähig, ohne dass das von den Proband(inn)en zu bearbeitende Material viel umfangreicher wird. Allenfalls steigt die notwendige Anzahl von Beobachter(innen).

Die in Tabelle 7 dargestellte Liste stellt die „Maximalversion“ dar, aus der die Unternehmen max. zwölf Dimensionen aussuchen sollen.

Die Aufgabe, das AC/DC alternativ mit wenig Aufwand für Selbstständige und angestellte Mitarbeiter(innen) zu konfigurieren, erwies sich ebenfalls als nicht besonders schwierig. Die Rolle des angestellten Geschäftsführers eines Betriebs

einer Hotelkette kann ohne große Veränderungen des Materials – nur durch Hinzufügen und Weglassen einiger Dokumente – in die eines Franchisenehmers oder privaten Investors verwandelt werden.

## **Tabelle 7**

### Kompetenzliste\*

<b>Kompetenzen</b>	<b>Levels</b>
Zielorientierung	b)
Leistungsorientierung	c)
Anleitungskompetenz	c)
Auffassungsgabe	b)
Flexibilität	c)
Wirksamkeit und Einfluss	d)
Initiative	d)
Führungsvermögen	c)
Team- und Kooperationsfähigkeit	c)
Selbstbewusstsein	b)
Kundenorientierung	c)
Qualitätsbewusstsein	c)
Analysefähigkeit	b)
Konzeptionelles Denken	b)
Organisatorische Sensibilität	b)
Konfliktfähigkeit	c)
Stressmanagement	b)
Zeitmanagement	b)
Wahrnehmung der eigenen Person	b)
Rhetorik	b)
Schriftliche Kommunikation	b)
Kreativität	b)
Überzeugungsfähigkeit	c)
Zuverlässigkeit	c)

\* derzeitige „Maximalversion“ mit 24 Kompetenzen, Vergleichsstandard: Team- und Projektleiter(innen) mit im Durchschnitt 20 Mitarbeiter(inne)n mit einschlägiger, mindestens zweijähriger Berufserfahrung

Nachdem diese Strukturierungsentscheidungen getroffen waren und die Kompetenzliste festgelegt war, erfolgten Validierungsversuche des Instruments. Eine englische Version des DC/AC wurde von uns im Rahmen des Dozentenaustausch der FH Frankfurt mit der Polytechnischen Universität Bukarest mit rumänischen Studierenden des Wirtschaftsingenieurwesens in Gegenwart einer AC-erfahrenen Dozentin getestet. Die deutsche Version wurde u. a. mit Studierenden des Pflegemanagements und Pflegedienstleiter(inne)n getestet.

Die Ergebnisse zeigten, dass das DC interkulturell übertragbar ist und dass die zu messenden Dimensionen von rumänischen Beobachter(inne)n ähnlich operationalisiert und beobachtet werden wie von deutschen – mit Ausnahme weniger Aspekte, die im interkulturellen Vergleich verschieden gewertet werden.

Auf Anforderung eines mittleren Unternehmens des Apparatebaus testeten wir das DC außerdem an vier Freiwilligen. Dabei handelte es sich um Ingenieure eines Auftragsleitencenters. Hierzu wurde das DC noch einmal um eine besondere Dispositionsaufgabe ergänzt, bei der es darauf ankam, Kapazitäten optimal auszulasten und zu verschachteln (Typ Puzzle) und deren Lösung überdurchschnittliche analytische Fähigkeiten voraussetzt, wie sie für manche Stabs-, nicht aber für jede Führungstätigkeit erforderlich sind. Damit wurde die Einsetzbarkeit des DC/AC auch für qualifizierte Tätigkeiten außerhalb des Bereichs der Führungstätigkeiten demonstriert. Die Durchführung zeigte übrigens auch, dass rumänischen Studierende des Wirtschaftsingenieurwesens durchweg höhere analytische (und erst recht kommunikative) Fähigkeiten besaßen als die langjährig berufserfahrenen deutschen Ingenieure.

Inzwischen wurde das Instrument häufig eingesetzt, sowohl zur Beurteilung von allgemeinen Managementkompetenzen im KMU als auch von Kompetenzen von Gründungswilligen.

Als nächstes war das Standardisierungsproblem zu lösen. Mit Führungskräften und Personalentwickler(inne)n einiger junger Call Center-Unternehmen wurde noch im Jahr 2003 ein Anforderungsprofil für Gruppen- und Teamleiter(innen) festgelegt, indem a) Mindestniveaus auf den verschiedenen Kompetenzdimensionen fixiert wurden, die „gute“ Berufsanfänger(innen) bei einer Bewerbung möglichst mitbringen sollten, und b) Niveaus fixiert wurden, die von den Teamleiter(inne)n nach etwa zwei bis drei Jahren Arbeit erreicht werden sollten.

Call Center wurden als Referenzobjekte genommen, weil sie – auch wenn es sich um Start-ups handelt – doch eine größere Mitarbeiterzahl und entsprechend große Teamgrößen aufweisen. Ergebnis der Diskussionen mit den Call Centern war, dass bestimmte Kompetenzen bei berufsunerfahrenen Bewerber(inne)n in Zukunft nicht mehr gemessen werden sollten. Diese Ergebnisse wurden von uns in der Folgezeit als Bezugsskala für weitere Validierungsversuche und für die Einstufung der Proband(inn)en genutzt. Es handelt sich bei unserem Standard also um die in einem jungen Unternehmen zu formulierenden mittleren Anforderungen an die Kompetenzen von Teamleiter(innen) eines Teams von ca. 20 Mitarbeiter(inne)n a) (für das AC) ohne vorherige Führungserfahrung und b) (für das DC) mit zwei bis drei Jahren Führungserfahrung in der Branche.



Ein weiterer wichtiger Schritt zur externen Validierung der Kompetenzdimensionen durch Expert(inn)en erfolgte im Frühjahr 2004. Auf einer Weiterbildung der Personalverantwortlichen und Abteilungsleiter(innen) hessischer Fachhochschulen wurde den Teilnehmer(inne)n, die durchweg erfahren in der Entwicklung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen waren, die Kompetenzliste vorgelegt mit der Bitte, in Arbeitsgruppen die entsprechenden Operationalisierungen neu zu entwickeln. Die Lösungen kamen zu einer hohen Konvergenz mit den von uns entwickelten (jedoch vorher nicht offengelegten) Abstufungen.

In der Folgezeit entwickelten wir noch ein weiteres Instrument für eine Gruppendiskussion/Rollenspiel, das an die Fallstudie und die individuelle Ergebnispräsentation anschließt, sowie eines zur Evaluation dieser Ergebnispräsentation. Letzteres führt über mehrere Zusatzfragen stufenweise von der Rollenwelt der Fallstudie über eine distanzierende Betrachtung der Rollen („Wenn Sie Herrn X. eine Empfehlung geben würden, welche wäre das?“) an die berufliche Selbstreflexion der Proband(inn)en heran („Was können Sie gut, was weniger?“). Im Unterschied zur Fallstudie sind die Ziele dieses Instruments für die Teilnehmer(innen) von Anfang an transparent. Sie erhalten hier nochmals Gelegenheit, ihr Problemlösungsverhalten zu reflektieren. Es handelt sich also um die Erstellung eines Stärke-Schwächen-Profiles auf Basis einer gemeinsamen Reflexion der individuell erarbeiteten Lösungswege.

Bei der Erprobung des kompletten DC/AC in Start-ups stießen wir auf einige Schwierigkeiten. Zum einen waren und sind aufgrund der konjunkturellen Situation seit 2004 kaum noch Stellen zu besetzen. Zum andern erwies sich der Zeitmangel in den Betrieben überall als drückend, so dass mehrere langfristig zugesagte Kontakte bzw. endgültige Termine wieder platzten. Offenbar ist es in Start-ups noch schwieriger, wichtige Leistungsträger(innen) um einen Tisch zu versammeln als dies in Großunternehmen der Fall ist. Dies gilt insbesondere für die Vorbereitungssitzung des AC/DC, bei der mit dem Unternehmen eine Einigung über die auszuwählenden und zu beobachtenden Kompetenzdimension erzielt werden muss.

Im Juni 2004 wurde das komplette DC (bis auf die Gruppendiskussion, die abermals wegen Zeitmangel und weil Teamkompetenz nicht als wesentlich erachtet wurde, ausfallen musste) in zwei Gruppen an zwei Standorten eines Start-ups aus dem Bereich Labor- und Verfahrenstechnik mit Freiwilligen erprobt. In einer Gruppe befanden sich sechs Mitarbeiter – sämtlich promovierte Chemiker –, in einer anderen vier Ingenieure der Verfahrens- und Chemietechnik und Informatiker sowie eine Laborantin. Ziel war die Diagnose von Führungspotenzialen. Das gesamte Unternehmen hat ca. 20 Mitarbeiter(innen) und ist ca. fünf Jahre alt. Die Mitarbeiter(innen) sind zwischen einem und fünf Jahren im Betrieb.

Das DC dauerte zweimal acht Stunden, die Auswertung etwa einen Tag. In Tabelle 8 sind die skalierbaren Ergebnisse des DC dargestellt:

**Tabelle 8**

Ergebnisse eines Development-Centers

Namen / Kompetenzen	Dr. W. S.*	Dr. G. J.*	Dr. M. H.*	Dr. J. S.*	Dr. G.	Dr. D. K.*	P. G.**	S. O.**	A. O.**	K. P.**	A. K.**
Zielorientierung (A-D)	B	C	B/C	B	C	B	B		B	B	B
Leistungsorientierung (A-D)	C	C	C	B/C	C	B	B	C	B	A	B
Anleitungskompetenz (A-D)	C	B/C	B	B	B	B	A	B	A	A	B
Flexibilität (A-C)	C	C	B/C	B	C	B	B	B/C	B	A	A/B
Wirksamkeit und Einfluss (A-E)	B/C	C	B/C	B/C	B/C	A	B/C	D	A	A	A
Initiative (A-D)	B/C	C	C	B	C	B	B	C	A	A	B
Führungsvermögen (A-D)	B	C	B	B	B	A/B	B	B	A	A	A
Team-/Kooperationsfähigkeit (nicht zu messen ohne Gruppenübung)											
Selbstbewusstsein (A-C)	B/C	C	B	B	B	A/B	A	C	A	A	B
Kundenorientierung (A-D)	C	C	C	B/C	C/D	B	C	C	B	A	A
Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit (A-D)	B/C	B	C	B/C	B	B	C	B	B	B	B
Analysefähigkeit (A-D)	C	C	B/C	C	C	B/C	C	C	B	A	B
Konzeptionelles Denken (A-C)	C+	C	B	B	B	A/B	B	C+	B	A	B
Organisatorische Sensibilität (A-C)	C	B	B	B	B	B	A	B	B	A	A
Konfliktfähigkeit (A-C)	B	B	B	A/B	C	A/B	B	B	B	A	A
Stressmanagement (A-C)	B	C	B	A/B	B/C	B	B	B	A	A	A
Zeitmanagement (A-C)	B	B	B/C	A/B	B	A/B	B	C	A	A	B
Wahrnehmung der eigenen Person (A-C)	B/C	B	B	B	B	A/B	A	B	B	B	B
Rhetorik (A-C)	B	C	C	B+	A	A-	A-	C	A	A-	B

\* Chemiker, \*\* Verfahrenstechniker, Chemietechniker, Informatiker, Laboranten

Der Wegfall der Gruppendiskussion – normalerweise ein Kernstück eines AC – war in diesem Fall zu verschmerzen, da es ja explizit um Führungskompetenzen ging, die hinreichend durch simulierte Mitarbeitergespräche oder Ansprachen ermittelt werden konnte.

Über die Auswahl- und Kompetenzdiagnostikfunktion hinaus hat das Instrument auch analytischen Wert. Es zeigte sich nämlich, dass aus den spezifischen Pro-

blemlösungsstilen auch Rückschlüsse auf den Lernstil im Unternehmen, in der Abteilung oder in einer spezifischen Mitarbeitergruppe gezogen werden können. Folgende qualitativen Schlussfolgerungen über das „Lernen im Prozess der Arbeit“ waren z. B. möglich (Zitat aus einem Bericht an das Unternehmen):

#### *Allgemeine Bemerkungen zum Standort A (Chemiker):*

*„Das Herangehen an die Aufgaben zeigte, dass die Gruppe viele Gemeinsamkeiten aufweist, was sich vor allem in einem „chemietypischen“ fachlich-analytischen Herangehen an viele Probleme zeigt. Die präsentierten Lösungswege lassen folgende Schlussfolgerungen zu: Die Planung erfolgte meist zu detailliert, zu kleinschrittig, nicht in thematischen Blöcken, zu deterministisch, ohne Reservepläne und Puffer, ohne bedingte Verzweigungen im Handlungsablauf. Mögliche Folge im Falle der Planabweichung könnte sein, dass Prioritäten dauernd umgeworfen werden. Diese Praxis wurzelt offenkundig in entsprechenden Planungsmethoden des Start-ups.*

*Die im Postkorb vorgegebenen Bedingungen wurden meist als Vorgaben/Realitäten akzeptiert. Das Team neigt dazu, externe Bedingungen als nicht hinterfragbar anzuerkennen. Das ist typisch für Arbeitsbedingungen im Labor, es verrät jedoch einen gewissen Strategiemangel.*

*Auch fehlt Kreativität (oft typisch für anorganische Chemiker), dafür dominiert die solide Fachlichkeit, die exakte Analytik. Manchmal fehlt auch das big picture, die Synthese.*

*Die zur Schau gestellte Einzelkämpferrolle ist wohl bereits im Studium anerzogen und wird möglicherweise durch die Praxis der Einmann-Projekte in dem untersuchten Unternehmen verstärkt, aber die Mitarbeiter sind durchaus teamfähig und kooperieren auch, wenn sich Anlass bietet oder wenn es gefordert ist.*

*Je größer der Abstand zum Studium, desto souveräner der Auftritt z. B. bei Kommunikationsaufgaben. Auch die eigentlich fachfremden betriebswirtschaftlichen und Marketingfragestellungen wurden von den erfahreneren Mitarbeitern teils souverän angegangen – mit der oben gemachten Einschränkung bezüglich der kleinschrittigen Planung.*

*Die MA wirken z. T. überarbeitet, gestresst, trotzdem ist ein guter Zusammenhalt in der Gruppe ersichtlich. Überwiegend gute kommunikative Kompetenzen – weitaus besser als man sie dem Chemikerklischee entsprechend erwartet.*

*Unsere Empfehlung an die Personalleitung: Strategieseminare, Projektmanagement-/Methoden-Seminare, Zeitmanagement-Seminare.“*

#### *Allgemeine Bemerkungen zum Standort B (Techniker):*

*„Die Lösung der Aufgaben lässt weitaus weniger Gemeinsamkeiten/Homogenitäten erkennen als am Standort A. Die Gruppe macht einen viel heterogeneren, dabei weniger kooperativen Eindruck. Die analytischen, sozialen und kommunikativen Fähigkeiten sind keinesfalls besser als die der Frankfurter Gruppe, eher im Gegenteil. Spannungen und Rollenprobleme werden deutlich. Die spätere Übernahme von Führungsaufgaben wird z. T. nicht ernsthaft anvisiert. Paradox: an dem Standort, an dem mehr projektübergreifend*

*kooperiert wird, nämlich im Mainz, scheint das Kooperationsklima schlechter zu sein. Das mag mit der unklaren Rollenabgrenzung zu tun haben, bei der in einem Projekt in wechselnder Zusammensetzung gearbeitet wird. Auch hier werden Überlastung und Stress deutlich und es fehlt öfter das big picture.*

*Unsere Empfehlung an die Personalleitung: sorgfältigere Definition der Aufgaben und Rollenklärung, mehr Personalentwicklung, Teamtraining.“*

Es zeigt sich, dass die Ergebnisse dieser Kompetenzmessung stark geprägt sind durch die (z. T. erst relativ kurze) Zeit, die die Mitarbeiter in die spezifischen Arbeitsprozesse der beiden Standorte des Start-ups eingegliedert waren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Einsatz des Instruments – wenn man es als DC einsetzt – valide Rückschlüsse auf die Art und Weise des Lernens im Prozess der Arbeit in verschiedenen Branchen und Unternehmenstypen zulässt. Die hier gewonnenen Erfahrungen schlagen bei der Lösung der berufspraktischen und Start-up-typischen Probleme sogar stärker durch als formale Qualifikationen. Insofern erscheint es lohnend, die individuellen Ergebnisse in einer Datenbank zu speichern und nach Branchen, Art und Dauer der Berufserfahrung usw. auszuwerten. Die so gewonnenen Erkenntnisse dienen nicht nur der Validierung des Instruments, sondern auch dem Verständnis dessen, was im Prozess der Arbeit gelernt (und was nicht gelernt!) wird.

Eine Weiterentwicklung des Vorhabens besteht darin, die gemessenen Kompetenzdimensionen analytisch so einzubetten, dass sie noch konsequenter die für den Unternehmenserfolg wichtigen Bereiche der Motivation/Energie, der Analysefähigkeit und des Beziehungsaufbaus durch die Gründerpersönlichkeiten abdecken. Dieses Tool ist jedoch noch nicht einsatzbereit.

### **5.3 Schlussfolgerungen für die Entrepreneurausbildung an der Hochschule**

Die Zielgruppen der Aus- und Weiterbildung zum Unternehmensgründer sind sehr heterogen. Die Lehrenden haben es mit einem großen Spektrum von Persönlichkeiten und unterschiedlichsten beruflichen und privaten Werdegängen zu tun. Dies führt dazu, dass die Methodendiskussion in der Entrepreneurship-Lehre kontrovers ist und auch die Gestaltung von Unterrichts- bzw. Trainingseinheiten sehr schwierig erscheint.

Unsere Mainstream-BWL an den deutschen Hochschulen und die ca. 100 MBA-Ausbildungsgänge im deutschsprachigen Bereich produzieren derzeit eine Wirtschaftselite, die wenig mit dem Leitbild oder gar der Realität des Entrepreneurship zu tun hat. Der MBA ist das, was man im Fachjargon als „dominant design“ be-

zeichnet, eine Art Markenartikel, der über die USA hinaus von Boston bis Bukarest marktbeherrschend ist. MBA-Lehrgänge beruhen auf einem standardisierten Lehrplan. Sie stellen in ihren Lehrplänen Budgetplanung, Finanzberichterstattung und Instrumente zur Kostenkontrolle in den Mittelpunkt. Die Lehre beruht auf einer Mischung aus Fallstudien und mathematisierten Modellen, die jedoch weitgehend losgelöst vom berufspraktischen Kontext sind. Die angehenden Manager(innen) lernen in der kurzen Zeit ihrer Ausbildung vor allem, analytisch zu denken und am grünen Tisch rasch Entscheidungen zu treffen. Soziale Situationen kommen in der Ausbildung kaum vor, da sie sich nicht in Zahlen darstellen lassen. Der gesellschaftliche Rahmen, in dem die MBAs in ihren Unternehmen arbeiten, entgleitet ihrem Blick völlig. Sie erwerben in der Ausbildung weder volkswirtschaftliche noch politische, soziologische oder gar praktische Führungskompetenzen (vgl. Mintzberg 2005).

Einer Umfrage der American Economic Association zufolge besitzen die MBA-Absolvent(inn)en zwar hervorragende analytische Fähigkeiten, können diese jedoch in der Regel nur im Rahmen formaler Techniken der Modellierung nutzen, nicht aber zum Lösen realer Probleme. Die Studierenden waren sogar der Meinung, dass eine vertiefte Kenntnisnahme der „wahren“ Probleme sie bei der Anwendung ihrer üblichen Techniken hemmen würde, da dann die vereinfachenden Annahmen der Modelle viel schwerer von ihnen zu akzeptieren wären. Wenn die Probleme, die in den Modellen versteckt sind, plötzlich ans Tageslicht kommen, neigen die Studierenden dazu, den Kopf einzuziehen. Analytische Brillanz paart sich so oft mit sozialer Inkompetenz, mit Unkenntnis der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter(innen), Zulieferer, Kund(inn)en und sogar mit der Unfähigkeit, dauerhafte soziale Beziehungen aufzubauen. Die Ausbildung mit ihren Systemwelten, formalen Algorithmen und parametrischen Methoden bildet allenfalls die Situation von Großorganisationen ab, die heute außerdem noch hierarchischer und bürokratischer sind als vor 15 oder 20 Jahren.

Eine wichtige Rolle spielten die Managementlehrer dieser neuen Generation, so z. B. Michael Jensen (2000), der die Principal-Agent-Theorie und mit Meckling (Jensen/Meckling 1976) zusammen die Shareholder-Value-Theorie kreierte. Jensens Frage war: Wie kann man einen Manager (Agent) dazu bringen, genau das zu tun, wofür man ihn bezahlt? Und wie kann man verhindern, dass der Agent, der von den Eigentümern bzw. Aktionären (Prinzipalen) eingesetzt wird, für etwas anderes als für den Shareholder Value arbeitet? Aktionäre als Eigentümer der Unternehmen müssen den ungeteilten Gewinn erhalten. Jeder Dollar oder Euro, den die Manager in Arbeitskräfte oder Umwelt stecken, schmälert das Recht der Aktionäre, über ihr Eigentum zu entscheiden und ihre Gewinne in rentableren Unternehmen anzulegen. Das Instrument, mit dessen Hilfe der Manager am besten kontrolliert werden kann, ist der in den 90er Jahren geschaffene globale Markt für Unternehmen, auf dem die Gewinnmargen der Manager einer Branche miteinan-

der verglichen werden. Die misstrauischen Aktionäre messen sie daran, ob sie mit den ihnen anvertrauten Firmen mindestens ebenso viele Gewinne erzielen wie die Konkurrenz („Benchmarking“-Prinzip).

Dieser von Jensen und Meckling postulierte Kontrollmechanismus funktioniert dann nicht mehr, wenn die Manager selbst mit Aktienoptionen bezahlt werden. Sie können umso mehr an ihrem Geschäft verdienen, je mehr sie kurzfristig den Shareholder Value steigern, wobei sie aber dem Unternehmen Substanz entziehen. So hinterlassen sie zahllose Firmenruinen. Mintzberg hat diese Entwicklung in seinem neuesten Buch (2005) scharf kritisiert.

Diese problematische Entwicklung strahlte auch auf die seit Ende der 90er Jahre in Deutschland langsam Fuß fassende Entrepreneurausbildung aus. Auch die deutsche BWL orientierte sich im Zuge der New Economy an aus den USA entlehnten Businessplan- und Finanzierungsmodellen und sah das Handlungsziel des Entrepreneurs vor allem darin, den Markt- bzw. Börsenwert seines Unternehmens kurzfristig hochzutreiben, um sich der Exit-Option zu nähern. Das Ziel des Entrepreneurs wird in einem Verkauf seiner Idee oder seines Geschäfts zu einem optimalen Zeitpunkt gesehen.

Doch für die meisten Start-ups – und vor allem auch für die „Notgründer(innen)“ der Hartz-IV-Epoche – ist das Ziel nicht die Exit-Option, sondern die langfristige Sicherung des Einkommens aus selbstständiger Arbeit. In diesem Zusammenhang vollzieht sich in Deutschland ein wichtiger Wandel hinsichtlich des Stellenwerts der Selbstständigkeit. In vielen Lebensbereichen ist die „Vollkasko-Mentalität“, die Selbstverantwortung, Engagement und Unternehmertum zur Mangelware werden ließ, bereits auf dem Rückzug, aber nicht nur aus Überzeugung und Lust auf Selbstständigkeit, sondern aufgrund einer objektiven Drucksituation. Umso wichtiger ist die Frage nach den Grundlagen der Unternehmergebung und den geeigneten Lehr- und Lernmethoden auch für diesen Personenkreis, für den eine längere theoretische Ausbildung gar nicht in Frage kommt. „Wir können uns die Gründer nicht aussuchen“, man muss sie „dort abholen wo sie stehen“ – das ist das Plädoyer eines Experten für eine den Bedürfnissen entsprechend abgestufte praxisnahe und kurze Entrepreneurausbildung, die sich in theoretischer Hinsicht auf die Essentials beschränkt und ansonsten das Ausprobieren und das Training in realistischen Settings in den Vordergrund stellt – bis hin zum Crash-Kurs für Ich-AGs.

In Anlehnung an Ripsas (1997) kann die Zielgruppe der Entrepreneurship Education unterteilt werden in Personen,

- 1) die ein Unternehmen gründen möchten, aber nicht wissen, mit welchem Produkt sie gründen sollen und wie sie das Management des Start-ups bewältigen können (Gründungsabsicht als Verhaltensintention),

- 2) die ein Unternehmen gründen möchten und wenigstens über theoretische Managementkenntnisse verfügen, aber noch keine Produktidee haben (Gründungsabsicht plus Managementkenntnisse),
- 3) die ein Unternehmen gründen wollen und auch über praktische Management-erfahrung verfügen, aber noch keine Produktidee haben (Gründungsabsicht plus Management-erfahrung),
- 4) die ein Unternehmen gründen möchten und auch eine Produktidee haben bzw. gerade ein Unternehmen gegründet haben, jedoch nicht über ausreichende the-oretische oder praktische Managementkenntnisse verfügen (Gründungsabsicht plus Produktidee),
- 5) die noch keine konkreten Gründungsabsichten mitbringen, sondern sich ledig-lich über Entrepreneurship informieren möchten (weder konkrete Gründungs-absichten noch Ideen und Kenntnisse vorhanden).

Nun bedeutet eine fehlende Produktidee nicht, dass man selbst ein ganz neues Pro-dukt erfinden muss. Es reicht aus, mit möglichen Produktideen zu experimentieren und die Chancen ihrer Umsetzung auf spezifischen Märkten zu erkennen. Dafür braucht man ein praktisches „Feeling“, das nur in kreativen Lernräumen erworben werden kann, die die Hochschule und die verschulte MBA-Ausbildung zunächst nicht bieten.

Aus den Spezifika der fünf genannten Gruppen leiten wir folgende Lernziele ab:

- 1) Erkennen der Potenziale und Chancen einer Gründung durch die Möglichkeit zum kreativen Experimentieren mit Produktideen und Produkten; anschlie-ßend theoretische Vermittlung und praxisorientiertes Training spezifischer Managementkompetenzen für Start-ups,
- 2) Erkennen der Potenziale und Chancen einer Gründung durch die Möglichkeit zum kreativen Experimentieren mit Produktideen und Produkten; anschlie-ßend praxisorientiertes Managementtraining,
- 3) Erkennen der Potenziale und Chancen einer Gründung durch die Möglichkeit zum kreativen Experimentieren mit Produktideen und Produkten,
- 4) Theoretische Lehre bzw. praktisches Training von Managementkompetenzen für Start-ups, ggf. durch Praktikum,
- 5) Sensibilisierung und Orientierung.

Die Einsicht in die Zielgruppenvielfalt der Entrepreneurial Education und in die Grenzen der rein theoretischen Entrepreneur-Ausbildung decken einen Handlungsbedarf bezüglich der Kurs- und Seminargestaltung auf, den schon Ripsas (1997) thematisiert hat: Die Lehrenden sind gefordert, neben der Wissensvermittlung vor allem neue handlungsorientierte Wege der Unterrichtsgestaltung einzuschlagen, wie z. B. durch aktive Teilnahme der Gründer(innen) an der Entwicklung neuer Ideen und Konzepte oder interaktive Trainingsmethoden in der Gruppe, bei de-

nen auch kompetitive Momente zum Tragen kommen. Für den Erfolg wichtig ist die Herstellung einer *authentischen Lernsituation* (gegeben nicht nur durch Simulation von Unternehmensprozessen, sondern auch durch experimentelle Erprobung realer sozialer Situationen – so weit möglich) und der Einsatz eines breiten *Methodenmix*'.

So wird z. B. an der FH Frankfurt ein Unternehmensplanspiel eingesetzt, in dem auch die sozialen und kommunikativen Kompetenzen trainiert werden, die im Wettbewerb der Teams untereinander virulent werden. In der Endausscheidungsrunde sind Praktiker(innen) aus Unternehmen beteiligt, die die Ergebnispräsentationen zusammen mit Hochschullehrer(inne)n bewerten.

Aus den heterogenen Anforderungen an die Entrepreneur Ausbildung leiten sich die folgenden Lernmethoden für die oben genannten Zielgruppen ab:

- 1) Kreatives Experimentieren (z. B. in Übungsfirmen oder Prä-Inkubatoren) plus Coaching (im Sinne einer Unterstützung bei der Potenzialanalyse) plus theoretische Lehre und praxisnahe Managementausbildung (z. B. durch realistische Simulationstools, die das soziale Umfeld mit berücksichtigen),
- 2) Kreatives Experimentieren plus Coaching plus praktisches Training,
- 3) Kreatives Experimentieren,
- 4) Nur theoretische Lehre bzw. praktisches Training plus Coaching,
- 5) Besuch von Orientierungs- und Informationsveranstaltungen.

Für das kreative Experimentieren müssen Lernräume zur Verfügung gestellt werden, die kompetitive Elemente ebenso wie einen Realitätsbezug aufweisen (z. B. Lösung praktischer Probleme von Kunden) und doch zugleich einen gewissen Schutz für „halbfertige“ Ideen bieten. In diesem Zusammenhang sind Übungs- und Simulationsfirmen und Prä-Inkubatoren zum Beispiel in Form interdisziplinärer Themeninkubatoren als denkbare Lösungswege zu nennen.

Auch Praktika in Start-ups sollten als Trainingsvehikel genutzt werden. Realistische AC, die nicht in viele Einzelübungen atomisiert sind, gehören ebenfalls zu den zu empfehlenden Lehr- und Lernmethoden.

Der Entrepreneurship Educator sollte sich bei der Bewertung von Ideen als Coach verhalten, der aufgrund eigener Gründungserfahrung den Lernenden hilft, ihre Ressourcen zu erkennen und gezielt auftretende Probleme zu analysieren. Er soll mit dem Coachee Wege finden, wie dieser die Probleme eigenständig in den Griff bekommen kann (von Rosenstiel 1992). Coaching wird in diesem Zusammenhang von uns als zukunftsorientiertes, nicht rückwärts gewandtes (d. h. nicht auf die möglichen früheren Ursachen von derzeitigen Problemen gerichtetes) Verfahren definiert, dessen Ausgangspunkt der Wunsch des Klienten nach Erfolg ist. Es geht



darum, auf möglichst effektive Weise von dem heutigen Punkt zu einem angestrebten Punkt zu gelangen.

Bei extremen Blockaden, erkennbarer Fremdsteuerung oder Entscheidungsschwierigkeiten der Klient(inn)en, deren Ursachen zu bearbeiten sind, wird der Coaching-Prozess zu einem Counseling-Prozess. Hier kann der Punkt erreicht sein, bei dem vom Ziel des Entrepreneurship Abstand genommen werden muss, weil kein hinreichender Autonomiewunsch vorliegt. Jedoch ist bei den Ich-AG-Gründer(inne)n wohl häufig die gesamte Person und ihre gesamte Situation in den Blick zu nehmen. Dabei muss oft auch Hilfestellung geleistet werden, die über das Coaching hinausgeht.

Die Ganzheitlichkeit, die Ausweitung, die Vermischung und die Wandelbarkeit der Inhalte des unternehmerischen Prozesses und das Auftreten von oft wechselnden psychischen und ökonomisch-technischen Herausforderungen beim Planen und Managen eines Start-ups betont die Andersartigkeit dieser Tätigkeit im Vergleich zum Bereichsmanagement bestehender Unternehmen. Vor allem müssen künftige Jungunternehmer kreativer, kommunikationsintensiver und kontaktfreudiger an ihre Aufgaben herangehen, als es in der klassischen Managementausbildung vermittelt wird. Die geforderte Ganzheitlichkeit der Unternehmergebung macht die Notwendigkeit der Heranbildung von Schlüsselkompetenzen (siehe Kap. 5.1) deutlich, mit denen der Gründungsinteressierte ein Grundverständnis und ein „Feeling“ für den unternehmerischen Prozess erlangen kann. (vgl. Weißbach/Miethe/Sulzbach 1999).

Während die klassischen Lehrmethoden durch schnittstellenlose Lernpfade formale, selbstgängige und starre Berufslaufbahnen generieren, die jedoch durch die Öffnung der Berufsbilder zunehmend in Frage gestellt werden, sind bei handlungsorientierten Lehrkonzepten – wie wir sie in der Entrepreneurshipausbildung benötigen – die Lernpfade grundlegend geöffnet. Es gibt keine langfristige Bindung an einen einmal eingeschlagenen (Berufs-)Weg (Bullinger 1999, S. 112). Ein Wandel der Anforderungen (z. B. Umstieg auf andere Produkt- oder Marktstrategie, Management von Akutkrisen) kann so leichter verarbeitet werden.

Zu fordern ist von einem innovativen Konzept der Entrepreneurshipausbildung vor allem auch Interdisziplinarität. So ist die Verknüpfung der BWL mit Studiengängen wie Psychologie, Soziologie und Pädagogik, aber auch mit Geistes- und Naturwissenschaften sinnvoll. Gerade in den zuerst genannten drei Disziplinen findet zur Zeit der Themenkomplex „Unternehmensgründung – Existenzgründung“ zunehmende Beachtung. Auch rekrutieren sich viele Gründer(innen) aus diesen Fächern.

Am schwierigsten ist wohl das Training von Leadership-Skills. Diese können durch die Methoden des experimentellen Lernens gefördert werden. Hier sind

„eingekleidete“ Fallstudien als Trainingsinstrumente interessant, die auch soziale und kommunikative Aspekte des Gründungsgeschehens beinhalten und im Rollenspiel bearbeitet werden können. Auch Planspiele können hier eingesetzt werden, bei denen die Teams sowohl intern „gemanagt“ und geführt werden als auch gegeneinander antreten.

Den möglichen Beitrag der genannten Methoden zu einer Entrepreneur Ausbildung zu bewerten ist allerdings extrem schwierig, weil sich in unserem Sample keine Gründer(innen) finden, die bereits eine derartige Ausbildung absolviert hätten. Dieses Bild wird sich freilich in den nächsten Jahren ändern, und zwar infolge der Verankerung des Entrepreneurship an vielen Hochschulen. Ob die dort praktizierten Lernmethoden tatsächlich genügend praxisnah und realistisch sind, muss die Zukunft erweisen. Die Einführung des sechssemestrigen Bachelors in der BWL und der Wegfall der berufspraktischen Semester bzw. der Diplomarbeiten lässt nicht erwarten, dass in diesem Rahmen auch nur eine sinnvolle Orientierung auf das Thema Entrepreneurship erfolgen kann.

## 6 Welche Fragen sind offen geblieben?

Nach Präsentation einer Auswahl unserer Projektergebnisse stellt sich mit Nicolai/Kieser (2002) die kritische Frage nach dem Sinn der Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Kompetenzen von Start-ups:

- 1) Lassen sich in der zusammenfassenden Betrachtung dynamische Ausprägungen oder Portfolios von Kompetenzen identifizieren, die für den unternehmerischen Erfolg entscheidend sind oder wenigstens eine Vorhersage von Erfolgswahrscheinlichkeiten gestatten, und
- 2) lassen sich optimale Entwicklungspfade und Methoden ihres Erwerbs angeben?

Zur Beantwortung der ersten Frage fehlt uns eine Stichprobe, die groß genug wäre, um mit Wahrscheinlichkeiten operieren zu können. Auch wäre es notwendig, die hierzu vorliegenden Vergleichsuntersuchungen durch Langzeituntersuchungen zu ergänzen. Ein Untersuchungshorizont von ca. zweieinhalb Jahren reicht dafür nicht immer aus. Für die Beantwortung der zweiten Frage gilt im Prinzip das gleiche, wobei die derzeit im Umbruch befindlichen Schulungs- und Trainingsmethoden einer genaueren und längerfristigen Betrachtung und Evaluation bedürften.

Immerhin können wir eine hohe Konvergenz unserer Ergebnisse mit den eher durch Beobachtung und Literaturanalysen gewonnenen Befunden von Ripsas (1997) und anderen Autor(inn)en sowie mit langjährigen Beobachtungen des Feldes durch einige unserer Expert(inn)en verzeichnen. Doch nicht nur forschungsmethodische Gründe und eine schmale Datenbasis sind verantwortlich für eine insgesamt doch recht geringe Verallgemeinerbarkeit von Aussagen über den unternehmerischen Erfolg auf Basis von Kompetenzanalysen.

So ist u. a. zu beachten, dass in unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situationen jeweils Kohorten von Gründer(inne)n mit ganz unterschiedlichen Fachrichtungen, Voraussetzungen und Kompetenzen an den Start gehen. Aus dieser unterschiedlichen Situation ergeben sich ganz unterschiedliche Kompetenzaufbaustrategien und Entwicklungsverläufe. So sind die Qualität der Gründungen und vermutlich auch die Kompetenzen der Gründer(innen) – gemessen an dem was von unseren Expert(inn)en als Voraussetzung für den Erfolg definiert wird – seit ca. 2004 stark rückläufig (GEM 2004). Das heißt auch, dass die Kompetenzen der Start-ups künftig eher unserem ostdeutschen Sample entsprechen werden als dem Sample aus dem Rhein-Main-Gebiet.

Schon immer hatten Gründungen in Deutschland stärker den Charakter von „Not“gründungen als in den USA oder anderen westeuropäischen Ländern.

Das Verhältnis von sog. Necessity- zu Opportunity-Entrepreneurship beträgt in Deutschland 1:2,6; in Westeuropa 1:5,3; in den USA 1:8,3 (GEM 2001).

Der Anteil der Existenzgründungen aus ökonomischer Existenzgefährdung heraus hat nun seit Beginn unserer Studie deutlich weiter zu-, der Anteil der Gründungen zur aktiven Ausnutzung einer Marktchance (Opportunity-Gründungen) weiter abgenommen. Die heutigen Gründer(innen) verfügten zum großen Teil nicht mehr über die Ressourcen, über die noch die Start-ups der New Economy verfügten. 16 Prozent der „werdenden Gründer(innen)“ waren 2003 bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitslos gemeldet. Ernüchternd ist, dass in Deutschland nur 13 Prozent der befragten Erwachsenen die Gründungschancen positiv einschätzen – so wenig wie in keinem der übrigen 33 GEM-Länder. Gleichzeitig belegt Deutschland bei der öffentlichen Förderinfrastruktur, also bezüglich Anzahl und Qualität staatlicher Förderprogramme für Gründer(innen) den ersten Platz (GEM 2004). Dies ist zwar ein Erfolg, doch auch ein Alarmzeichen dafür, dass die Inputlogik „immer mehr Förderung – immer mehr Qualifizierung – ergibt immer mehr Kompetenz – ergibt mehr erfolgreiche Gründungen“ nicht funktioniert.

Bereits das soziale Umfeld der meisten Heranwachsenden in Deutschland wird durch starke Skepsis gegenüber unternehmerischen Risiken geprägt. Die Schule kann als wirtschaftsfern gelten, und als gesellschaftliches Leitbild fungiert immer noch der Tausch von abhängiger Arbeit gegen Sicherheit auf einem langfristig gesicherten Arbeitsplatz. Es sind also auch Haltungen, Habitus und kulturelle Prägungen, die die erfolgreiche Umsetzung eventuell vorhandener Kompetenzen in Gründungen behindern: die verbreitete Risikoscheu, das zähe Festhalten an einem Arbeitsplatz, die Umverteilungsmechanismen als Folge gesellschaftlicher Gerechtigkeitsideale, die fehlende „Kultur der zweiten Chance“, d. h. die Angst vor einem unternehmerischen Fehlschlag.

Hier nun gibt es Anzeichen, dass sich in Deutschland unter dem Einfluss der Jobkrise und der Hartz-Reformen etwas ändert. Niemand ächtet mehr die vielen Ich-AG-Gründer(innen); sie werden vielleicht bedauert, ihre Perspektiven werden bezweifelt, aber es gilt nicht mehr als ehrenrührig, mit einer Ich-AG den Ausbruch aus der Arbeitslosigkeit zu wagen. Wir erwarten, dass durch die massenhafte Gründung von Ich-AGs, durch die Existenzgründungen der Migrant(inn)en in besonders hart umkämpften Segmenten wie Gastronomie und Einzelhandel und durch die Tatsache, dass auch die Insolvenz in Deutschland „salonfähig“ geworden ist, letzten Endes mehr für die Verbreitung einer entrepreneurialen Kultur in Deutschland geleistet wird als durch die vielfältigen Qualifizierungs- und Beratungsprogramme für Existenzgründer(innen), auch wenn deren Notwendigkeit nicht bestritten werden soll. Das Ergebnis unserer Untersuchung, dass in Start-ups vor allem auch durch Misserfolge Lernprozesse in Gang gesetzt werden, verweist außerdem darauf, dass die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Nutzung einer

„zweiten Chance“ gescheiteter Ich-AGs im Vergleich zur ersten Gründung größer geworden ist.

Wir vermuten ferner, dass die neu entstehenden entrepreneurialen Skills auf die Arbeitnehmerrolle und auf die Gesellschaft insgesamt zurückwirken und dazu beitragen, dass sich eine „Kultur der zweiten Chance“ ebenso entwickelt wie ein rationalerer Umgang mit sozioökonomischen Risiken in der Gesellschaft insgesamt. So stellt sich die Forschungsfrage, ob unter dem Einfluss einer neuen Risikokultur kompetenzblockierende Barrieren wie geringes Selbstvertrauen, zu starkes Sicherheitsdenken, übergroßes Vertrauen auf das politische Handeln oder das der großen Vertretungskörperschaften abgebaut werden. Entscheidend ist auch, ob die KMU mit ihren spezifischen Kompetenzen eine positive gesellschaftliche Neubewertung im Vergleich zu den heute viel geschmähten Großunternehmen erfahren (vgl. Füglistaller u. a. 2002).

In dem Maße, in dem die Entrepreneurs näher an die Lebenswelt heranrücken als ihre abgehobenen Vorgänger der New Economy, könnte auch die deutsche Lebenswelt insgesamt entrepreneurialer werden – eine Hypothese zum Wertewandel, die einen Vergleich mit Webers Protestantismusstudie geradezu herausfordert.

## Literatur

Alex, L.; Bau, H. (Hrsg.): Wandel der beruflichen Anforderungen: Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung. Bielefeld 1999

Allport, G. W.: Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Meisenheim a. G. 1970

Ballauf, H.: Nachahmenswerte Lehrbeispiele. In: Die Mitbestimmung, 45, 4, 1999, S. 29-32

Bittner, S.; Lachner, T.; Schülken, T.; Szilagyi, A.: Call Center Images (CD ROM), IUK Institut. Dortmund 2003

BMBF (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2002. Bonn 2002

Boes, A.: Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier 9 des Projekts ARB-IT2, ISF. München 2004

Bögenhold, D.: Der Gründerboom. Realität und Mythos der neuen Selbstständigkeit. Frankfurt am Main, New York 1987

Bögenhold, D.: Theoriepfade und -traditionen der Gründungsforschung: Auf dem Weg zu einer einheitlichen Theorie? In: Heinze, R. G.; Schulte, F. (Hrsg.): Unternehmensgründungen. Zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität. Wiesbaden, S. 25-44

Bourdieu, P.: Strukturformen, Habitusformen, Praktiken. In: Bourdieu, P.: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/M., S. 97-121

Braukmann, U.: Zur Entwicklung und programmatischen Ausrichtung einer Gründungsdidaktik an Hochschulen. In: Euler, D.; Jongebloed, H. C.; P. Sloane, P. (Hrsg.): Sozialökonomische Theorie – sozialökonomisches Handeln – Konturen und Perspektiven der Wirtschafts- und Sozialpolitik, Festschrift für Martin Twardy zum 60. Geburtstag. Kiel 2000, S. 347-369

Brockhaus, R. u. a. (Hrsg.): Entrepreneurship – A global view. Aldershot 2001

Bude, H. u. a.: Junge Eliten. Selbstständigkeit als Beruf. Stuttgart, Berlin, Köln 1997

Büchel, F.; Pannenberg, M.: „Neue Selbstständige“ in Ostdeutschland. Statusentscheidungen, Realisierungschancen und materielle Zufriedenheit. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung*, 4, 1992, S. 544-552

Bühler, K.: *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Stuttgart, New York 1982

Bullinger, H. -J.: Wissen und Information als Produktionsfaktor. In: *ZWF*, 94, 3, 1999, S. 83-84

Bullinger, J.; Witzgall, E.: *Qualifikationsmanagement in der Produktion. Pläne und Werkzeuge für die Baustelle Lernende Organisation*. Stuttgart 2002

Bygrave, W. D. (1998): Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München 1998, S. 113-139

Bygrave, W. D.; Hofer, C. W.: Theorizing about Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 2, 1991, S. 13-22

Cantillon, R.: *Essai sur la nature du commerce en generale*. (Deutsche Übersetzung von H. Hayek: *Abhandlung über die Natur des Handelns im Allgemeinen*. In: Waentig, H. (Hrsg.): *Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister*, Band 35. Jena 1931

Ciesinger, K.-G.; Siebecke, D.; Thielemann, F.: *Innovationsintegral Mittelstand. Kompetenzentwicklung in Medienkooperationen*. Münster, London 1999

Dietzen, A.: Überfachliche Qualifikationen – eine Hauptanforderungen in Stellenanzeigen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 28, 3, 1999, S. 13-17

Douglas, M.: *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. New York 1986

Eilles-Matthiessen, C. u. a.: *Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2002

Erikson, E. : *Identity and the Life Cycle. Selected Papers*. New York 1959

Faltin, G.: *Competencies for Innovative Entrepreneurship*. In: *Adult Learning and the Future of Work*. Ed. By Madhu Singh, UNESCO Institute for Education. Hamburg 1999

Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998

Finkle, T. A.; Deeds, D.: Trends in the Market for Entrepreneurship Faculty, 1989 – 1998, Journal of Business Venturing, 16, 2001, S. 613-630

Frank, H.: Von der Gründerperson zum Gründungsprozess. Zur Neuorientierung der Gründungsforschung. In: Wirtschaftspolitische Blätter, 1997, S. 400-408

Füglistaller, U.; Pleitner, H.-J.; Volery, T.; Weber, W (Hrsg.): Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz?

Radical change in the world – will SMEs soar or crash? Beiträge zu den Recontres de St-Gall 2002. St. Gallen 2002

GEM: Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland 2001. Universität Köln 2001

GEM: Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland 2004. Universität Köln 2004

Gloor, A.: Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern. Zürich 2002

Greif, S.; Kurz, H.-J. (Hrsg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen 1998

Grüner, H.: Entrepreneurial Learning – Ist ein Ausbildung zum Unternehmertum möglich? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 5, 1993, S. 485-509

Hamer, E.: Die Unternehmerlücke. Stuttgart 1984

Hodenus, B.: Neue Leitbilder, alte Tugenden – oder: wie aus dem Unternehmer ein Gründer wurde. In: Thomas, M. (Hrsg.): Selbstständige – Gründer – Unternehmer. Passagen und Paßformen im Umbruch. Berlin 1997, S. 122-138

Holland, J. L.: Making vocational choices: A theory of careers. Englewood Cliffs, N. J. 1973

Hunsdiek, D.: Unternehmensgründung als Folgeinnovation – Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen. Stuttgart 1987

Jensen, M.: A theory of the firm. Cambridge, Mass., London 2000



Jensen, M.; Meckling, W.: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: Journal of Financial Economics, 3, 1976, S. 306-360

Jungbauer-Gans, M.; Preisendörfer, P.: Frauen in der beruflichen Selbstständigkeit. Eine erfolgversprechende Alternative zur abhängigen Beschäftigung? In: Zeitschrift für Soziologie, 1/1992, S. 61-77

Kamien, M. I.: Kann man Unternehmertum lernen? In: Wirtschaftspolitische Blätter, 1997, S. 395-399

Klandt, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach 1984

Klandt, H.: Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität. In: N. Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990, S. 88-96

Klandt, H.: Der integrierte Unternehmensplan: Gründungsmanagement. Wien 1999

Klandt, H.; Müller-Böling, D.; Mugler, J. (Hrsg.): IntEnt 93 Internationalizing Entrepreneurship Education and Training: Proceedings of the IntEnt 93 Conference Vienna. Lohmar 1993

Knight, F.: Risk Uncertainty and Profit. New York 1921

Koch, L. T. (2003): Unternehmergeausbildung an Hochschulen. In Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, 2003, S. 25-46

Kolshorn, R.; Tomecko, J.: Das unternehmerische Potential verstehen und fördern. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998, S. 169-196

Krauß, T.; Sell, M.: Sozialpsychologische Überlegungen zu einem neuen Konzept des Lernens. Arbeitspapier. Hannover 1986

Lachner, T.: Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der wissenschaftlichen Ausbildung und Schlüsselqualifikationen als Gegenstand beruflicher Orientierung – Stellenanzeigenanalyse. In: Jost, W. (Hrsg.): Berufliche Orientierung in der Studieneingangsphase. Projektbericht der Universität Essen, Uni-Kompass. Essen 2001

Lamnek, S.: Methodenintegration am Beispiel der Lebenslauf- und Biografieforchung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 3/2002

Lück, W.; Böhmer, A.: Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA. In: zfbf, 5, 1994, S. 403-412

Mintzberg, H.: Manager statt MBAs – eine kritische Analyse. Frankfurt am Main, New York 2005

Moore, C.: Understanding Entrepreneurial Behavior. In: Pearce II, J. A./ Robinson Jr., R. B. (eds.): Academy of Management Best Papers Proceedings, Forty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago 1986

Müller, A.: Geschichten und die Kategorien der Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main, Bern, New York 1986

Neider, L.: A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida. In: Journal of Small Business Management, 3, 1987, S. 22-29

Nathusius, K.; Szyperski, N.: Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen. Stuttgart 1977

Nelson, R. R.; Winter, S. G.: An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass. 1985

Neubauer, H. (2003): Unternehmerqualifizierung und Unternehmergebung. In: in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, 2003, S. 1-22

Nicolai, A.; Kieser, A.: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: BDW, 62, 6, 2002, S. 579-596

Pinkwart, A.: Entrepreneurship als Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung. In: Buttler, G.; Herrmann, H.; Scheffler, W.; Voigt, K.-I. (Hrsg.), Existenzgründung. Heidelberg 2000, S. 179-210

Pinkwart, A.: Gründungsqualifizierung an Hochschulen. Potentiale, Einflussfaktoren und Gestaltungselemente. In: WiSt, 9, 2001, S. 470-476

Püttjer, C.; Schnierda, U.: Erfolgreich im Assessment-Center. Frankfurt, New York 2001

Reich, R. B.: Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. Harvard Business Review, May/June 1987

Ripsas, S.: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Dissertation FU Berlin. Wiesbaden 1997

Ripsas, S.: Elemente der Entrepreneurship Education. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998 a

Ripsas, S.: Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. In: Small Business Economics, 10, 2, 1998 b

Rosenthal, G.: Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen. Frankfurt am Main, New York 1995

Rosenstiel, L. von: Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In: Dierkes, M.; Rosenstiel, L. v.; Steger, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main, New York 1992, S. 8-23

Rosenstiel, L. von: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart 2003

Salazar, Y.: Das C-Master-Programm. Lernen auf den Kopf gestellt. In: Weiterlernen – neu gedacht. Erfahrungen und Ergebnisse. QUEM-report, Heft 78. Berlin 2002, S. 147-163

Schapp, W.: In Geschichten verstrickt. Wiesbaden 1976

Schapp, W.: Philosophie der Geschichten. Frankfurt am Main 1981

Schulz von Thun, F.: Kommunikation und soziale Kompetenz. Eine Quintessenz nach 30 Jahren als Trainer und Wissenschaftler. In: Scherer, H. (Hrsg.): Von den Besten lernen. Offenbach 2001, S. 167-175

Schumpeter, J. A.: The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass. 1934

Sennett, R.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998

Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg 2002

Staudt, E.: Kompetenzentwicklung und Innovation. edition QUEM, Band 14. Münster, New York, München, Berlin 2002

Sternberg, R.: Entrepreneurship in Deutschland. Berlin 2000

Stevenson, H.; Gumpert, D.: Der Kern unternehmerischen Handelns. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München 1998, S. 93-111

Szyperski, N.: Innovative Gründer forcieren Technologietransfer. In: Szyperski, N.; Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe. Stuttgart 1990, S. 3-9

Thomae, H.: Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie. Göttingen 1996

Thomas, W. I.; Znaniecki, F.: The Polish Peasant in Europe and America. Edited and abridged by E. Zaretsky. Urbana, Chicago 1984

Thust, A.: Die Verankerung des Entrepreneurship in der betriebswirtschaftlichen Lehre in Deutschland. Diplomarbeit, FH Frankfurt am Main 2004

Voigt, M.; Kling, S.: Weiterbildungskonzepte zur Existenzgründung von Frauen, Endbericht an das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn 1997

Voigt, M.; Weißbach, H.-J.: Kompetenzentwicklung von Start-ups. Forschungsergebnisse und Perspektiven. In: QUEM-Bulletin, 2'2004, S. 7-11

Voß, G. G.; Pongratz, H. J.: Der Arbeitskraftunternehmer. In: Kölner Zs. F. Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 1, 1998, S. 131-158

Walger, G.; Schencking, F.: Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. Grundformen und Realisierungsbeispiele. QUEM-report, Heft 72. Berlin 2001

Weißbach, H.-J.: Rezension von: S. Lilischkis: Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen. Eine Fallstudie der University of Washington (Seattle) und der Ruhr-Universität Bochum. In: [www.frankfurter-modell.de/html/gruender-literatur-rezensionen.html](http://www.frankfurter-modell.de/html/gruender-literatur-rezensionen.html); 2002

Weißbach, H.-J.; Miethe, H.; Sulzbach, P.: Existenzgründungen. Zum Beitrag der Hochschulen zu Gründungsforschung und Gründungsgeschehen. SAMF Arbeitspapier 1999-1

Weißbach, H.-J.; Wheelock, J.: Post-Fordism or Last Chance? A Comparison of Self-Employment in the Ruhr Region and in North East England. In: Müller-Böling, D.; Klandt, H. (Hrsg): IntEnt 1992. Dortmund, Köln 1993

Weitzel, G.: Beschäftigungswirkungen von Existenzgründungen. Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft. München 1986

# Individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung in Start-ups

Ingeborg Böhm

## 1 Besonderheiten von Start-ups

### 1.1 Ausgangsbedingungen der Kompetenzentwicklung in Start-ups – Ziele und Aufgaben der Beratung und Evaluation

Innovations-, Wettbewerbs- und Handlungsdruck, aber auch Zeitknappheit, Mangel an qualifiziertem Fachpersonal oder fehlende Managementenerfahrungen sowie Kapitalengpässe sind typische Bedingungen von Start-ups, die eine systematische Kompetenzentwicklung erschweren. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups wird davon bestimmt, wie es den Geschäftsführern und Vorständen (im Folgenden auch Jungunternehmer genannt) gelingt, ihre Kompetenzen sowohl in den Wachstums- als auch Krisenphasen weiter zu entwickeln und die Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter und Teams als kontinuierlichen, selbst organisierten Prozess zu gestalten. Im

**Tabelle 1**

Stärken- und Schwächen-Überblick von Start-ups

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– hohe Flexibilität, Zuständigkeiten für unscharf definierte Aufgaben</li> <li>– hohe Offenheit und Vertrauensbasis</li> <li>– hohe Lernbereitschaft</li> <li>– hohe Innovationskraft</li> <li>– hohes Maß an selbst organisiertem Lernen</li> <li>– hohe Bereitschaft zum Lernen durch Reflexion/Kommunikation</li> <li>– stark ausgeprägte Mitarbeiterorientierung</li> <li>– situatives Lernen, am Bedarf ausgerichtet</li> <li>– Ansätze von Patenschaftsmodellen zum Übertragen von Know-how</li> <li>– flexible Arbeitszeitregelungen</li> <li>– differenzierte Formen der Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hohe technische Kompetenz vs. geringe betriebswirtschaftliche Kompetenz</li> <li>– Vertriebsschwächen</li> <li>– Führungsschwächen</li> <li>– unklare Strukturen in den Verantwortlichkeiten</li> <li>– fehlendes Know-how im Projektmanagement</li> <li>– unzureichendes Selbst- und Zeitmanagement; teilweise Selbstausschöpfung, gering ausgeprägte Gesundheitsvorsorge</li> <li>– unzureichende Krisenprophylaxe</li> <li>– Personalrekrutierung aus dem Freundes- und Bekanntenkreis (Selbstähnlichkeitsprofile)</li> <li>– geringe Kapitaldecke</li> <li>– Liquiditätsengpässe</li> </ul>

Unterschied zu etablierten Unternehmen sind flexible Arbeitszeitmodelle, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege oder auch eine breite Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Unternehmensziele typisch. Aus den Erfahrungen der wissenschaftlichen Begleitung der Start-ups lassen sich exemplarisch die in Tabelle 1 dargestellten Stärken und Schwächen von Start-ups im Vergleich zu etablierten Unternehmen herausarbeiten.

Das Hauptziel der Forschung bestand darin, durch Falluntersuchungen in ausgewählten Start-ups Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der Kompetenzentwicklung in jungen (dynamischen) Unternehmen herauszuarbeiten und die Ergebnisse im Vergleich zu etablierten Unternehmen zu bewerten.

Bei der Identifizierung, Deskription und Evaluation von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in den einzelnen Unternehmen wurden folgende Teilziele verfolgt:

- Analyse der Kompetenzsituation in den Start-ups mit den Schwerpunkten Kompetenzbiografien/Kompetenzdiagnose der Gründer und Führungsteams sowie Lern- und Unternehmenskultur (Wodurch zeichnen sich die Kompetenzen der Gründer und Geschäftsführer oder Vorstände der jungen Unternehmen besonders aus? Welche Besonderheiten in den Kompetenzprofilen der Führungsspitzen schaffen wesentliche Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung in den Start-ups in einem dynamischen Umfeld?)
- Analyse der Personalrekrutierungsstrategien, um den Kompetenzaufbau zu beschleunigen (Auf welche außerfachlichen Kompetenzen legen Start-ups besonderen Wert bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, um eine dynamische Entwicklung zu ermöglichen?)
- Beobachtung der Strategieentwicklung und der daraus abgeleiteten differenzierten Entwicklungsstrategien zum Aufbau der Kernkompetenzen in Start-ups (Wie werden strategische Erfolgsfaktoren zum Ausgangspunkt für eine „systematische“ Mitarbeiterförderung genutzt? Wie werden die Mitarbeiter bei der Strategieentwicklung und -umsetzung beteiligt? Wie ist der Grad der Eigenverantwortung der Mitarbeiter?)
- Analyse des Organisationsaufbaus und der Prozessentwicklung (Wie werden die Strukturen entwickelt? Wie ist der Grad der „Standardisierung“ von Prozessen? Wie werden die Strukturen und Prozesse als ständige Aufgabe weiterentwickelt?)
- Beobachtung der Strukturierung und Gestaltung der Prozesse in Wechselwirkung zur Professionalisierung der Personalarbeit (Welche strukturierenden Instrumente zur Unternehmens- und Personalentwicklung werden benötigt, um die Kompetenzentwicklung auf individueller, Team- oder Unternehmensebene systematischer zu ermöglichen? Welche Rolle spielen beispielsweise Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächssysteme?)

- Analyse der Kulturentwicklung mit den Schwerpunkten „Individuelles Lernen“ und „Know-how-Transfer“ (Welche förderlichen und hemmenden Einflussfaktoren sind für die spezifische Lernkultur in Start-ups wesentlich? Wie verbindlich sind Mitarbeiterförderung und Qualifizierung im Arbeitsalltag verankert? Gibt es besondere Anreizfaktoren für das Lernen? Wie beeinflussen Unternehmenskultur, Betriebsklima oder Führungsstil die Lernkultur in den Start-ups?)
- Analyse der Team- und Projektarbeit als Basis für das Erkennen spezifischer Lernstrategien im Prozess der Arbeit (Welche Lernformen bevorzugen die Start-ups?)
- Analyse des Wissensmanagements als Basis für nachhaltige organisationale Kompetenzentwicklung (Welche Instrumente des Know-how-Transfers werden besonders genutzt? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Instrumenten des Know-how-Transfers und den genutzten Lernformen? Wie ist der Grad der Institutionalisierung des Wissensmanagements?)
- Analyse der Kommunikationskultur und -struktur (Wie stark ist die Meetingkultur ausgeprägt? Wie rationell sind die Informations- und Kommunikationsstrukturen? Welche Rolle spielen die technischen und nichttechnischen Formen der Information und Kommunikation?)
- Beobachtung des weiteren Kompetenzaufbaus bei den Führungskräften, insbesondere der Geschäftsführer und Vorstände in unternehmensentscheidenden Entwicklungsphasen (z. B. Größenwachstum/Einführung einer Teamleiterebene, Liquiditätsengpässe, Krisensituationen, Personalabbau, wesentliche Umstrukturierungen) sowie der Teamleiter bei einem Größenwachstum der jungen Firmen (Wie sind Selbstreflexionsfähigkeit sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit der Führungskräfte ausgeprägt? Welche Unterstützungsformen bewähren sich beim Lernen im Prozess der Arbeit bei Zeit- und Ressourcenengpässen? Wie werden die Mitarbeiter an der Weiterentwicklung von Führung durch eine Feedback-Kultur beteiligt?)
- Analyse der Umfeldkontakte (Wie werden informelle und formelle Netzwerkstrukturen genutzt, um den Kompetenzaufbau in den Start-ups zu beschleunigen? Wie wird aus dem Umfeld neues Wissen rekrutiert? Wie wirkungsvoll sind die Unterstützungsstrukturen für Start-ups?)

## **1.2 Das methodische Vorgehen – zu den Besonderheiten des Forschungsdesigns**

Die wissenschaftliche Begleitung hat sich im Forschungsprojekt als Prozessbegleitung in einem offenen Entwicklungs- und Gestaltungsfeld gesehen. Da sich die Kompetenzen in den Start-ups aus der praktischen Arbeit heraus entwickeln (den einzelnen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen liegen in der Regel keine konkre-

ten Strategien zu Grunde), war es notwendig, einen offenen Entwicklungs- und Gestaltungsrahmen zu wählen, um die Handlungschancen in den einzelnen Start-ups zu nutzen, ohne die Handlungsmöglichkeiten einzuschränken.

Das Potenzial der einzelnen Gestaltungsmaßnahmen sowie die Komplexität des Gesamtprojektes führten im Projektverlauf zu vielen auch ungeplanten oder überraschenden Wirkungen, die aber für das Forschungsvorhaben besonders interessant und wichtig waren.

Die Dynamik im Markt der New-Economy hatte dazu geführt, dass es im Sample der betreuten Start-ups wesentliche Veränderungen der Projektpartner gab. Zunächst war es schwierig, geeignete Start-ups für das Forschungsprojekt zu gewinnen. Da für die Start-ups keine eigenen Fördergelder zur Verfügung gestellt werden konnten, musste alleine aus dem unmittelbaren Nutzen für die Unternehmen heraus ein Interesse geweckt werden. Das war wegen der breiten Förderlandschaft und der zum Teil schlechten Erfahrungen der Unternehmen (bezogen auf die Nützlichkeit der Unterstützungsmaßnahmen) zum Teil sehr aufwändig und zeitintensiv. Beim Start des Forschungsprojektes kamen die Partner einseitig aus der IT-Branche. Das war insofern nachteilig, weil aus den wirtschaftlichen Bedingungen heraus mehrere Unternehmen aus dem Projekt aussteigen mussten bzw. eine weitere Zusammenarbeit als nicht mehr sinnvoll erschien (Konkurs, wirtschaftliche Schwierigkeiten, Umstrukturierungen etc.). Die erneute Akquisition von Projektpartnern brachte den Vorteil, dass das aktuelle Unternehmenssample Analysen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Start-ups erlaubte. Das zuletzt akquirierte Unternehmen „Naturheilpraxis“ diente ausschließlich zu Vergleichszwecken.

Die wissenschaftliche Begleitung wurde als Dialog zwischen Theorie und Praxis verstanden. Das Forschungsdesign sah ein arbeitsteiliges Vorgehen zwischen den Verantwortlichen für Kompetenzentwicklung in den Start-ups (in der Regel die Geschäftsführer und Vorstände) und der wissenschaftlichen Begleitung mit engen, gegenseitig unterstützenden Lernschleifen vor, d. h. alle empirischen, analytischen und gestalterischen Schritte wurden iterativ und diskursiv vorgenommen. Dabei nahm die wissenschaftliche Begleitung in ihrer Beratungstätigkeit die Rolle eines Prozessbegleiters, eines Coaches, eines Führungskräfte-trainers oder – in Ausnahmefällen – auch die Rolle eines Gestalters an. So war ein „Eintauchen“ in das Forschungsfeld möglich, um näher an das innovative Untersuchungsfeld heranzukommen.

Der gewählte qualitative Forschungsansatz unter Rückgriff insbesondere auf Methoden der teilnehmenden Beobachtung oder der Befragung (Untersuchungen auf der Ebene des situativen Tuns der Akteure und ihrer Handlungsprobleme) hat sich mit seinem offenen Forschungsdesign bewährt, um den „Zugang“ zum Thema „Kompetenzentwicklung und Lernkultur in Start-ups“ mit möglichst wenig Vorannahmen zu erreichen. Im Gegensatz zur standardisierten Forschung wurden



nicht bestimmte zu prüfende Hypothesen vorab festgelegt, sondern aus der Verallgemeinerung der Ergebnisse des Untersuchungsfeldes erarbeitet. Dabei wurde die Auswahl der Untersuchungsfelder flexibel gehandhabt. Das Forschungsdesign wurde im Verlauf des Forschungsprozesses neuen Erfordernissen und Fragestellungen angepasst. Zum Beispiel bestand zunächst die Absicht, die Kompetenzentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen zu beobachten (vgl. Ganz 2001). Die im Forschungs-Sample verankerten Start-ups hatten alle wesentliche Wachstumschancen prognostiziert. Die Entwicklungen in der „New Economy“ erforderten aber eine neue Schwerpunktbildung, auch die Kompetenzentwicklung in Krisensituationen zu beobachten.

Offenheit, Vielfalt, Komplexität, Widersprüchlichkeit und Dynamik sind charakteristisch für die innovativen Kompetenzentwicklungsprozesse in den Start-ups. Deshalb hatte die wissenschaftliche Begleitung ein Konzept eingesetzt, in dem alle Entwicklungs- und Evaluationsschritte gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren abgestimmt wurden.

Die wissenschaftliche Begleitung bezog neben objektiv beobachtbaren Prozessen vor allem auch subjektive Wertperspektiven der Praxisakteure mit ein. Dabei ging es vor allem um die Herausarbeitung qualitativer Ergebnisse sowie deren kommunizierbare Darstellung. Die Ergebnisse wurden in den jeweiligen Entwicklungsphasen direkt den Praxisakteuren zurückgespiegelt. So wurde ein ganzheitlich orientierter, qualitativer Evaluationsansatz verfolgt, der den persönlichen Sichtweisen der Akteure besondere Bedeutung beimisst. Die wissenschaftliche Begleitung hatte die Schwierigkeit zu meistern, ihre eigenen Rollen als teilnehmender Akteur und wissenschaftlicher Begleiter ständig zu wechseln sowie eine klare Aufgaben- und Rollenteilung mit den betrieblichen Akteuren zu kommunizieren.

Der erfahrungsgestützte Kompetenzentwicklungsprozess in den Start-ups machte es erforderlich, zunächst von den Kompetenzbiografien der Gründer und jungen Firmeninhaber auszugehen. Die Kompetenzdiagnose der Geschäftsführer und Vorstände brachte wesentliche Einblicke in die Besonderheiten der Kompetenzentwicklung in den jeweiligen Start-ups.

Ein weiterer Ausgangspunkt bestand darin, die Einzigartigkeit oder „Andersartigkeit“ des jeweiligen Start-ups gegenüber den etablierten Unternehmen zu betrachten. Einzigartigkeit beruht auf Lernen und Wissensgenerierung. Die Wechselwirkung von Einzigartigkeit und Kompetenzentwicklung darzustellen, war ein wesentlicher Untersuchungsbereich.

Die Konzeption zur wissenschaftlichen Begleitung der Start-ups verlangte also, von ihren Besonderheiten auszugehen und damit Neuland zu betreten. Dabei sollten die Erkenntnisse zur Kompetenzentwicklung in etablierten Unternehmen aus-

drücklich nicht Maßstab sein, weil ein solches Defizitmodell die Situation in den jungen Unternehmen nicht hätte angemessen widerspiegeln können.

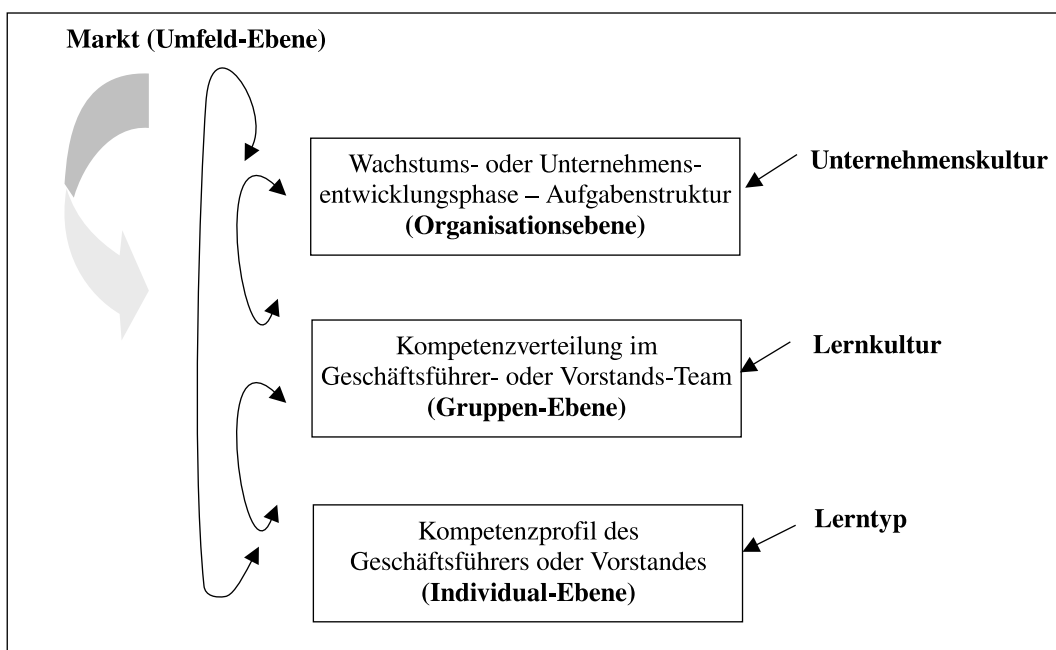
Im Gegensatz zu den klassischen analytischen Vorgehensweisen wurden deshalb die empirischen Untersuchungen in den Start-ups deskriptiv angelegt, d. h. aus der Beschreibung der Kompetenzbefunde der Start-ups wurden Hypothesen, Professionalisierungsstufen, Analyse- und Gestaltungsinstrumentarien zur Kompetenzentwicklung abgeleitet. Dabei halfen die praxisbezogenen Beobachtungen und eine unternehmensindividuelle Beratung vor Ort, möglichst „nah“ an das spezifische Analyseobjekt (Lernkultur in den Start-ups) heranzukommen.

Die wissenschaftliche Begleitung der Start-ups bezog sich auf alle vier Ebenen der Kompetenzentwicklung (Vgl. Abbildung 1).

Die erste Beobachtungsebene – *Individual-Ebene* – bezog sich auf die Führungsspitzen der Start-ups, also die Geschäftsführer oder Vorstände. Hier waren die Kompetenzbiografien und aktuellen Kompetenzprofile sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen entscheidender Untersuchungsgegenstand.

### Abbildung 1

Beziehungen zwischen den vier Beobachtungsebenen



Die zweite Beobachtungsebene – *Gruppen-Ebene* – bezog sich auf das Vorstands- bzw. Geschäftsführerteam (sofern mehrere Vorstände oder Geschäftsführer vorhanden waren) oder/und Teamleiter-Team. Entscheidend war die Beobachtung der Kompetenzentwicklung der jeweiligen erweiterten Führungsteams. Hier war be-

sonders interessant zu beobachten, wie sich die Rollenwahrnehmung der Team- und/oder Projektleiter oder die Aufgaben- und Kompetenzverteilungen in den Geschäftsführerteams entwickelten.

Die dritte Beobachtungsebene – *Organisations-Ebene* – bezog sich auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen insgesamt, wobei hier der Schwerpunkt auf die Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung gelegt wurde (beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiter-Workshops oder auch Projektarbeit, bei der alle Mitarbeiter beteiligt wurden, z. B. Workshops zur Strategieentwicklung und -umsetzung oder Kundenbindung als Aufgaben für alle Mitarbeiter). Ein besonderes Forschungsinteresse bestand darin, die Ausprägung der Lernkultur in Abhängigkeit der vorhandenen Kompetenzprofile sowie der jeweiligen differenzierten Rahmenbedingungen (Wettbewerbsumfelder) zu beobachten.

Die vierte Beobachtungsebene – *Umfeld-Ebene* – bezog sich auf die Fragestellung, in welchen Entwicklungsphasen der Unternehmen welche Schwerpunktbildungen in der Kompetenzentwicklung zu beobachten war. Dabei wurde einerseits die Frage untersucht, wie der Lebenszyklus des einzelnen Start-up-Unternehmens Einfluss auf die Kompetenzentwicklung hat. Andererseits wurden die Wachstumsphasen in Abhängigkeit vom Unternehmensumfeld (Marktzugang, Refinanzierungsmöglichkeiten, Mitarbeiterwachstum etc.) analysiert. Dabei musste – wie bereits gezeigt – zwischen einem gesunden Wachstum und krisenhaften Entwicklungen unterschieden werden. In beiden Unternehmensentwicklungssituationen ist die Kompetenzentwicklung wesentlich, um mit den veränderten betrieblichen Situationen fertig zu werden. Die Umfeldanalysen bezogen sich auch auf die Unterstützungsstrukturen.

Unter Berücksichtigung der dargestellten vier Untersuchungsebenen hatte das Forschungsdesign einen breiten Zuschnitt, wie aus der Abbildung 2, S. 124 zu entnehmen ist.

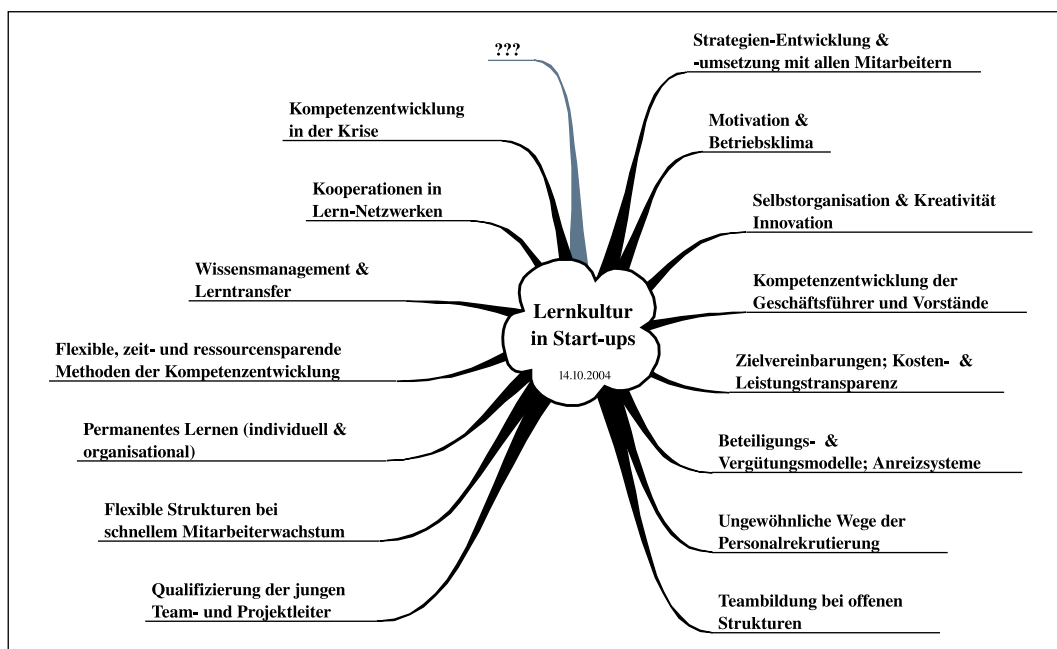
Im Einzelnen kamen folgende Evaluations- und Analyseinstrumentarien zum Einsatz:

- Halbstandardisierte Interviews zur Statusanalyse (Unternehmensentwicklung, Lernkultur), zum Kompetenzerwerb/Kompetenzbiografie,
- Kompetenzdiagnose auf Geschäftsführer-, Vorstands- und Teamleiter-Ebene mit dem lizenzierten Verfahren KODE® (vgl. Heyse/Erpenbeck/Max 2004),
- Einzel- und Gruppen-Coaching, insbesondere auf Vorstands- und Geschäftsführer-Ebene,
- Instrumentarien zur Kompetenzbilanz sowie zum Know-how-Transfer (vgl. Hardwig u. a. 2004),
- Führungskräfteentwicklung, insbesondere auf Ebene der Teamleiter,

- Interviews zu spezifischen Problemlagen der Kompetenzentwicklung in den einzelnen Start-ups,
- Moderation von Projektschwerpunkten oder fachspezifischen Workshops (nach Bedarf der Unternehmen),
- teilnehmende Beobachtungen, z. B. bei der Durchführung schwieriger Mitarbeitergespräche,
- Moderatorentraining mit Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis,
- Interviews der Akteure im Unterstützungsumfeld zu den förderlichen und hemmenden Faktoren bei der Gründung und beim Aufbau der jungen Unternehmen.

## Abbildung 2

Gesamtüberblick zum Forschungsdesign



Beim Forschungs-Sample insgesamt war es wesentlich, die Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens zu verstehen. Die Verdichtungen des qualitativen und quantitativen empirischen Untersuchungsmaterials sollten helfen, die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren schnell wachsender Unternehmen zu erkennen oder auch die Kompetenzentwicklung in Krisensituationen als Chance für erneutes Wirtschaftswachstum zu begreifen.

Die Mehrzahl der im Forschungsprojekt einbezogenen Start-ups sind dem Branchencluster „New Economy“ zuzurechnen. Entgegen dem gesamtwirtschaftlichen Trend ist die Entwicklung des Branchenclusters „New Economy“ trotz Krisenerscheinungen kontinuierlich wachsend (vgl. Neusser/Kutz/Schröder 2003). Außerdem weisen diese innovativen Bereiche eine deutlich höhere Überlebensrate auf.

Schwerpunkt waren *fallbezogene Untersuchungen*, die bedingt durch das Spiegeln der Ergebnisse mit anderen Forschungsergebnissen zur Entwicklung von Start-ups durchaus verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse liefern (vgl. Voigt/Weißbach 2004, Jost u. a. 2003, Grote u. a. 2003, Ganz 2001, Kailer/Merker 2000, Kailer/Walger 2000, Walger/Schencking 2001, Bindewald 2003).

In Anlehnung an Neusser/Kutz/Schröder (2003) lassen sich die hier dargestellten Fälle der Start-ups nach den wichtigsten Kriterien wie in Tabelle 2 dargestellt charakterisieren.

**Tabelle 2**

Übersicht über die Fallbeispiele im Sample

	<b>Fall A</b>	<b>Fall B</b>	<b>Fall C</b>	<b>Fall D</b>	<b>Fall E</b>	<b>Fall F</b>
<b>Art des Unternehmens</b>	Sicherheitssoftware	Bildverarbeitung	Online-Marktforschung	Medientechnologie	IT-Anwender	Naturheilpraxis
<b>Unternehmerpersönlichkeiten, Gründermentalität</b>						
Gründer haben Ausbildung abgeschlossen oder abgebrochen	X	X	X	X	X	
Gründer haben Berufserfahrung, verfolgen neue Lebensplanung						X
<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>						
Ausschließlich Gründer				X	X	X
1 – 10 Mitarbeiter						
11 – 20 Mitarbeiter		X	X			
Mehr als 20 Mitarbeiter	X					
<b>Wachstum der Mitarbeiter</b>						
Kontinuierlich wachsend	X					
Gleich bleibend				X	X	X
Atmendes Unternehmen (erst wachsend, dann schrumpfend, jetzt wieder wachsend)		X	X			
<b>Personal-/Altersstruktur</b>						
Ausschließlich jüngere Mitarbeiter				X	X	
Gezielte Personalakquisition im Bereich erfahrener Mitarbeiter	X	X	X			
Erfahrene Mitarbeiter						X

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E	Fall F
<b>Art des Unternehmens</b>	Sicherheitssoftware	Bildverarbeitung	Online-Marktforschung	Medientechnologie	IT-Anwender	Naturheilpraxis
<b>Organisation</b>						
Heterogenes Auftragspektrum mit chaotischen Strukturen (auftragsbezogene Projektorganisation)				X	X	
Trends zu Standardisierung und Strukturierung	X	X	X			
Klarheit im Leistungsspektrum und in den Strukturen						X
<b>Arbeitszeit</b>						
Flexible Arbeitszeiten				X	X	X
Trend zu strukturierten Arbeitszeiten	X	X	X			
<b>Entlohnung/Vergütung</b>				entfällt	entfällt	entfällt
Ohne Leistungsanteil	X					
Mit Leistungsorientierung		X	X			
Mit Erfolgsbeteiligung			X			
<b>Beschäftigungsformen</b>						entfällt
Klare Stammebelegschaft						
Geringer Anteil von Praktikanten, Freelancer und Teilzeitkräften	X		X			
Hoher Anteil von Praktikanten, Freelancer und Teilzeitkräften		X		X	X	
<b>Auszubildende</b>				entfällt	entfällt	entfällt
keine						
Geringer Anteil	X	X				
Hoher Anteil			X			
<b>Marktzugang</b>						
Wenige Kunden				X	X	X
Klarer Marktzugang	X	X	X			
Diffuser Marktzugang						
<b>Arbeit in Netzwerken</b>						
Wenig Kooperationsbeziehungen	X				X	
Einige Kooperationsbeziehungen		X	X			
Kooperationsbeziehungen als Konzept				X		X

	<b>Fall A</b>	<b>Fall B</b>	<b>Fall C</b>	<b>Fall D</b>	<b>Fall E</b>	<b>Fall F</b>
<b>Art des Unternehmens</b>	Sicherheitssoftware	Bildverarbeitung	Online-Marktforschung	Medientechnologie	IT-Anwender	Naturheilpraxis
<b>Innovationspotenziale</b>						
Wenig Innovationskraft					X	X
Mittlere Innovationskraft						
Hohe Innovationskraft	X	X	X	X		
<b>Finanzielle Basis</b>						
Geringe finanzielle Basis		X		X	X	X
Stabile finanzielle Basis	X		X			
<b>Finanzierungsform</b>						
Selbstfinanzierung	X	X			X	X
Fremdfinanzierung			X	X		

## **2 Falldarstellungen zur Kompetenzentwicklung in Start-ups**

### **2.1 Fall A: Kompetenzentwicklung in einem systematisch wachsenden Unternehmen mit solider finanzieller (eigenfinanzierter) Basis**

Das Unternehmen der IT-Sicherheitsbranche ist das einzige systematisch wachsende Unternehmen im Rahmen des hier betrachteten Samples. Es erhielt im Jahr 2004 sogar den Preis „Technology Fast 50“<sup>1</sup>. Wenn berücksichtigt wird, dass diese Entwicklung ohne Venture Capital, Börsengang etc., nur aus der eigenen Substanz (bei immer schwarzen Zahlen!) erreicht wurde, dann wird die Leistungsfähigkeit dieses Unternehmens sichtbar.

Weitere Daten aus dem Unternehmenssteckbrief sind:

- Vier gleichberechtigte Vorstände (früher Geschäftsführer), die unmittelbar nach dem Studium gemeinsam das Unternehmen gegründet haben (1992 GbR, 1997 GmbH, 2001 AG),
- Systematisch wachsendes Unternehmen: Die Anzahl der Mitarbeiter konnte von 21 festen (im Jahr 2001) auf 37 feste Mitarbeiter gesteigert werden. Darin enthalten sind ein Auszubildender und ein Praktikant. Zusätzlich werden sechs Studenten und Schüler beschäftigt. Der Personalbestand soll bis 2006 auf 49 Mitarbeiter erweitert werden.
- Erarbeitung einer klaren Unternehmensstrategie sowie deren Umsetzung in eine fokussierte Geschäftsfeldentwicklung und in eine klar gegliederte Struktur (vgl. Abbildung 3),
- Geschäftsfelder sind: Information Security sowie IT Service Management, die als Alleinstellungsmerkmale intensiv synchronisiert wurde, d. h. innovative Technologie-Lösungen werden mit qualitativ hochwertigen Beratungsleistungen verknüpft; es hat sich eine Konzentration auf drei Produktgruppen herausgebildet.

---

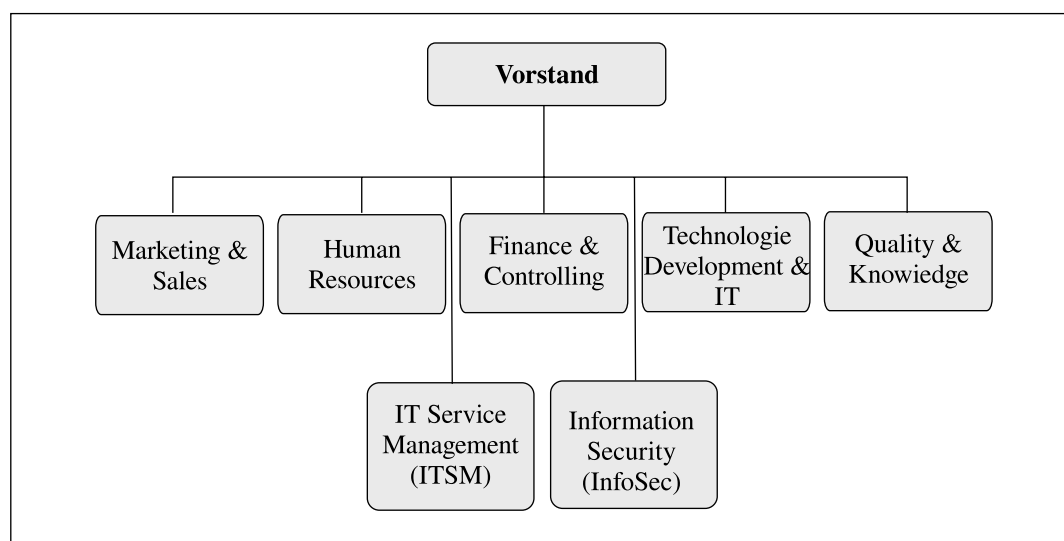
<sup>1</sup> Die Wirtschaftsprüfer von Deloitte vergeben gemeinsam mit der Zeitschrift Capital jährlich den „Technology Fast 50“-Preis, mit dem die 50 über die letzten fünf Jahre am schnellsten gewachsenen Unternehmen einer Region (Europa, Asien/Pazifik und Nordamerika) aus den Technologiebereichen IT, Kommunikation und Life Sciences ausgezeichnet werden. Das Unternehmen A ist eines von nur 29 deutschen Unternehmen, die diese Auszeichnung erhielten ([www.fast500europe.com](http://www.fast500europe.com)). Dieser Wettbewerb wurde 1995 in den USA gestartet und hat sich inzwischen zu einer internationalen Initiative entwickelt. In Deutschland wird der Wettbewerb Technology Fast 50 in diesem Jahr zum dritten Mal organisiert. „Auch in dem derzeit schwierigen wirtschaftlichen Umfeld beweisen Unternehmen durch Initiative, technologische Kompetenz, Innovationsfreude und fundierte Planung immer wieder, dass ein dauerhafter Erfolg möglich ist“, heißt es in den Ausschreibungsbedingungen.



- Das Unternehmen hat ein hohes Innovationspotenzial; es wirkt federführend an Standards im Sicherheitssoftware-Bereich mit.<sup>2</sup>
- Gute Ausnutzung von Marktpotenzialen, die sich aus den steigenden Anforderungen an die IT-Sicherheit ableiten.<sup>3</sup>
- Die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit im Vorstandsteam basiert auf das Nutzen der jeweiligen Stärkenprofile der einzelnen Vorstände. Alle Vorstände sind gleichberechtigt; es wird keine leistungsorientierte Vergütung genutzt.
- Es hat sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat entwickelt.
- Eine intensive Kommunikationskultur und eine breite Beteiligung der Mitarbeiter an den Grundideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens zeichnet dieses Start-up-Unternehmen aus.

### Abbildung 3

Organigramm im Unternehmen (Fall A)



Trends der Kompetenzentwicklung auf der *Individual-Ebene* können aus der Kompetenzdiagnose abgeleitet werden (vgl. Tabelle 3).

<sup>2</sup> ISO-Standard (ISO21827), CISSP-Zertifizierung, IT-Grundschutzhandbuch

<sup>3</sup> Steigende Anforderungen an die IT-Sicherheit, beispielsweise durch das Bundesdatenschutzgesetz, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBs) und Basel II; diese Regularien enthalten Forderungen nach der Umsetzung unternehmensinterner Kontrollsysteme sowie entsprechender Maßnahmen zur IT-Sicherheit.

**Tabelle 3**

Selbsteinschätzungen der Vorstände im Fallbeispiel A zum Kompetenzprofil im Vergleich 2004 zu 2001<sup>4</sup>

	Selbstbilder									
	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>Vorstand A (neu)</b>	21	19	<b>29</b>	21	<b>F</b>	<b>24</b>	17	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>PFS</b>
	mittel	niedrig	hoch	mittel		mittel	niedrig	mittel	hoch	
<b>Vorstand A (alt)</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	18	17	<b>PA</b>	<b>25</b>	19	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>PFS</b>
	hoch	hoch	niedrig	niedrig		hoch	mittel	mittel	mittel	
<b>Vorstand B (neu)</b>	21	<b>29</b>	<b>23</b>	17	<b>AF</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	15	<b>PAF</b>
	mittel	hoch	mittel	niedrig		mittel	hoch	hoch	niedrig	
<b>Vorstand B (alt)</b>	19	<b>28</b>	<b>24</b>	19	<b>AF</b>	20	21	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>FS</b>
	niedrig	hoch	mittel	niedrig		mittel	mittel	mittel	hoch	
<b>Vorstand C (neu)</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	13	<b>29</b>	<b>PAS</b>	19	<b>23</b>	19	<b>29</b>	<b>AS</b>
	hoch	mittel	niedrig	hoch		niedrig	mittel	niedrig	hoch	
<b>Vorstand C (alt)</b>	<b>21</b>	18	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>PFS</b>	22	20	20	<b>28</b>	<b>S</b>
	mittel	niedrig	mittel	übersteuert		mittel	mittel	mittel	hoch	
<b>Vorstand D (neu)</b>	<b>21</b>	17	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>PFS</b>	19	16	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>FS</b>
	mittel	niedrig	mittel	hoch		niedrig	niedrig	hoch	hoch	
<b>Vorstand D (alt)</b>	16	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>AFS</b>	<b>22</b>	18	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>
	niedrig	mittel	mittel	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	

Vergleiche der Selbstbilder mit den Fremdeinschätzungen der Vorstandskollegen sind der Anlage 1 zu entnehmen.

Der *Vorstand A* hat sich im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz nach seiner Selbsteinschätzung deutlich weiterentwickelt. In der praktischen Arbeit zeigt sich das in größerer Verantwortung für die Produktentwicklung und in dem Vortreiben der Innovationsstrategie. Die von den Vorstandskollegen wahrgenommene Übersteuerung konnte allerdings nicht abgebaut werden. In der Praxis zeigt

<sup>4</sup> Die im Beitrag dargestellten Untersuchungsergebnisse zu den Kompetenzprofilen basieren auf dem lizenzierten Verfahren KODE®, wobei folgende Kompetenzbereiche unterschieden werden: Personale Kompetenz (P), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A), Fachlich-methodische Kompetenz (F), Sozial-kommunikative Kompetenz (S) (Heyse/Erpenbeck/Max 2004).

sich das in einem teilweise zu formalistischen Herangehen an die Projektentwicklung. Gegenüber den eigenen Technikern wird dieses Herangehen weitgehend toleriert. Gegenüber den „kreativen“ Beratern aus anderen Teams kommt es dadurch aber zu Konflikten, die von Vorständen mit einer hohen sozial-kommunikativen Kompetenz (z. B. Vorstand D) ausgeglichen werden. Die relativ niedrige Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz des Vorstandes A wirkt sich insbesondere negativ auf die Zusammenarbeit mit anderen Teams aus. Das eigene Team (ca. zwölf Mitarbeiter) scheint ein hohes Selbstorganisationspotenzial entwickelt zu haben, so dass die Mitarbeiter die Defizite des Vorgesetzten ausgleichen können. Die Schwäche von Vorstand A wird auch durch den Pragmatismus anderer Vorstände (mit hoher Aktivitäts- und Handlungskompetenz) kompensiert (insbesondere durch Vorstand B, der ebenfalls eine hohe Fach- und Methodenkompetenz hat, die allerdings mit einem höheren Aktivitäts- und Handlungspotenzial verknüpft ist). Das zum Teil erhebliche Auseinanderfallen der Selbst- und Fremdeinschätzungen hatte dazu geführt, dass einerseits die Reflexion zum Führungsverhalten im Vorstandsteam verstärkt und andererseits das Feedback für Führungskräfte genutzt wurde (z. B. im Rahmen von Jahresmitarbeitergesprächen).

Das Kompetenzprofil des *Vorstandes B* bleibt unter normalen Bedingungen recht stabil (AF-Typ), d. h. dieses Vorstandsmitglied verfügt über eine hohe Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie über eine stark ausgeprägte Fach- und Methodenkompetenz. Diese Einschätzung wird im Wesentlichen durch die Fremdbilder der Vorstandskollegen bestätigt. Die leichte Übersteuerung im Fach- und Methodenbereich (wenn aus Stärken Schwächen werden können) wird durch die Vorstandskollegen toleriert, weil das hohe Engagement für die Firmenweiterentwicklung, vor allem auch im Produktbereich, als sehr positiv eingeschätzt wird. Der recht niedrige Wert im sozial-kommunikativen Bereich hatte bei der Aufgabenteilung im Vorstand dazu geführt, dass Vorstand B keine Personalführungsaufgabe übernommen hatte. Demgegenüber trägt er die volle Verantwortung im Bereich Finanzen und Controlling, bei dem ihm sein hohes Aktivitätspotenzial gepaart mit starker Fach- und Methodenkompetenz auch unter schwierigen Bedingungen zugute kommt.

Die Kompetenzentwicklung des *Vorstands C* spiegelt seine neue Rolle für Marketing und Vertrieb deutlich wider (damit sind vor allem die Fremdbilder mit einer hohen Aktivitäts- und Handlungskompetenz gemeint). Seine teilweise von den Vorstandskollegen als Dominanz empfundene Macherrolle hat die Firma nicht nur in der Strategie- und Strukturentwicklung stark vorangebracht, sondern auch insgesamt auf Wachstumskurs gehalten. Er ist ein wichtiger Leistungsträger der Firma, spielt seine besonderen Kompetenzen gut im Wechselspiel mit den Stärken der anderen Vorstände aus. Dabei helfen ihm seine ebenfalls gut ausgeprägten Kompetenzen, die sich auf Menschen beziehen (personale und sozial-kommunikative

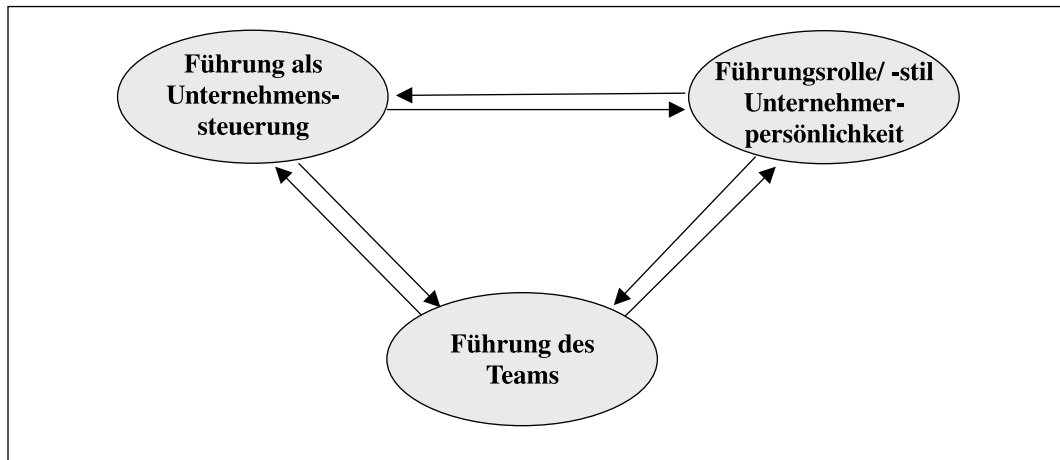
Kompetenz). Zwischenzeitlich führt er den größten Geschäftsbereich, trägt darüber hinaus Produktverantwortung, ist als Personalvorstand für wichtige Entscheidungen der Personalpolitik verantwortlich und schafft über Vertrieb und Marketing den größten Teil des Neugeschäfts heran. Befürchtungen, dass sein Erfolg und auch seine teilweise spürbare Dominanz zu wesentlichen Konflikten im Vorstandsteam führen könnten, haben sich bisher nicht bestätigt. Laut Selbsteinschätzung entwickelt sich Vorstand C unter normalen Bedingungen von einem PFS-Typ zum PAS-Typ. Die Fach- und Methoden-Kompetenz hat er deutlich zurückgenommen. Hier verlässt sich Vorstand C auf das Stärkenprofil von Vorstand A und B. Demgegenüber hat sich sowohl der Aktivitäts- als auch der Personale-Wert gestärkt. Der hohe S-Wert ist im Profil recht stabil. Die Stärke im sozial-kommunikativen Bereich, verbunden mit einer deutlichen Ausprägung im Aktivitätsbereich (was auch unter schwierigen Bedingungen erhalten bleibt), hatte dazu geführt, dass Vorstand C federführend den Bereich Marketing zusätzlich zum Bereich Personal übernommen hat.

Die Kompetenzentwicklung des *Vorstands D* spiegelt vor allem seine Rolle in für die Firmenentwicklung wichtigen Großprojekten wider. Nach Reflektionsgesprächen mit seinen Vorstandskollegen musste hier das Kompetenzprofil differenzierter beurteilt werden, einerseits in seiner Projektleiterrolle (die hier von den Kollegen nicht eingeschätzt werden konnte). Die hier andererseits beurteilte Kompetenzausprägung spiegelt seine Rolle als Mitglied des Vorstandes wider. Die Selbsteinschätzung zeigt eine hohe Fach- und Methodenkompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz. Der Vorstand D hat im Vorstandsteam die Rolle, Kompromisse zu initiieren und in Konfliktsituationen zu vermitteln. In dieser Rolle ist er ein sehr wichtiges Teammitglied. Seine Interventionen bringt er behutsam vor, so dass ihm eine geringe Aktivitäts- und Handlungskompetenz zugeschrieben wird. Trotzdem wird er im Vorstandsteam sowie als Leiter einer schlagkräftigen Projektgruppe in seiner Leistungsfähigkeit hoch geschätzt. Vorstand D entwickelt sich unter normalen Bedingungen vom AFS-Typ zum PFS-Typ. Der Aktivitätswert wird deutlich zurückgenommen. Demgegenüber wird der personale Wert gestärkt. Der hohe sozial-kommunikative Wert ist im Profil recht stabil. Die besonderen, auf Menschen ausgerichteten Kompetenzbereiche (*personale sowie sozial-kommunikative Kompetenz*) sind für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und die stabile Position im Markt (gute Kundenkommunikation) wesentlich. Vorstand D war federführend bei der Entwicklung des Unternehmensleitbildes.

Die Kompetenzentwicklung der vier Vorstände und die Aufgabenverteilung im Vorstandsteam sind positive Beispiele dafür, wie die Stärken- und Schwächenprofile durch die Andersartigkeit von Kompetenzprofilen der Partner ausgeglichen werden können. Die Professionalisierung der Unternehmensentwicklung und die Wahrnehmung der unterschiedlichen Führungsaufgaben ist die Basis für den langfristigen Erfolg. Dabei spielt die Ausdifferenzierung der Führungsaufgaben eine entscheidende Rolle (vgl. Abbildung 4).

#### Abbildung 4

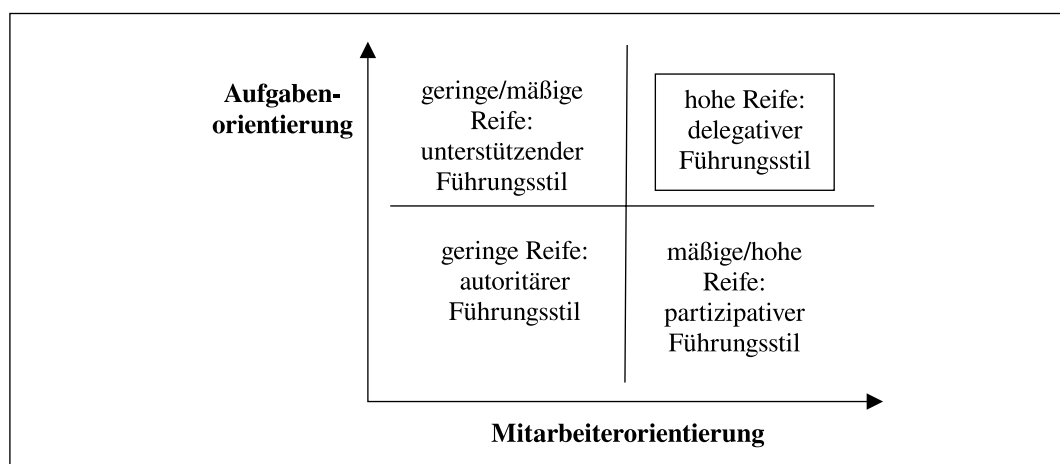
Ausdifferenzierung der Führungsaufgaben und -rollen



Die Kompetenzentwicklung auf der *Organisations-Ebene* hat ihre Basis in der guten Teamarbeit im Vorstand und einem ausgeprägten mitarbeiterorientierten Führungsstil (Abbildung 5), der seinen Ausdruck in einer ausgeprägten Meetingkultur, Workshops mit Mitarbeitern zur Unternehmensentwicklung oder Jahresmitarbeitergesprächen findet. Aus einem eher Laissez-faire- (Versuch-und-Irrtum-Praxis) bzw. einem überfreundlichen Führungsstil hat sich ein delegativer und partizipativer Führungsstil entwickelt (vgl. Abbildung 5).

#### Abbildung 5

Reifegradmodell Führung (in Anlehnung an Hersey/Blanchard)



Beispiele für die Kompetenzentwicklung im Unternehmen sind u. a.:

- Neukundengewinnung wurde stabilisiert (die einseitige Abhängigkeit von wenigen größeren Kunden wurde überwunden); spürbare Erweiterung des Kundenportfolios,

- Erlöswachstum deutlich zunehmend und oberhalb des langfristigen Zielkorridors (beschleunigtes Wachstum, zunehmende Ertragsstärke, weiter verbesserte Finanzierungssituation und zunehmende finanzielle Unabhängigkeit; Liquidität wesentlich ausgebaut und Voraussetzung für ein noch besseres Bonitäts-Rating geschaffen; zunehmende Produktivität durch spürbar gesteigerte Pro-Kopf-Leistung),
- Stärkung der Entwicklerteams als gute Ausgangsbasis für künftige Entwicklungen,
- Ausbau des Projektmanagements mit überdurchschnittlichen Projektaktivitäten und attraktiven Aufgaben,
- eigene Infrastruktur ausgebaut und interne Services kontinuierlich sichergestellt.

Mit den Mitarbeitern und mit Unterstützung der Externen (wissenschaftliche Begleitung, Aufsichtsrat) wurde folgendes Leitbild entwickelt:

*„Vision: Der sichere und effiziente Umgang mit Informationen macht unsere Kunden erfolgreicher!“*

*Mission: Wir schützen und optimieren die Informationsverarbeitung unserer Kunden mit Technologie- und Organisationskompetenz.*

*Strategische Erfolgspositionen:*

- *Wir streben eine führende Rolle als fokussierter Spezialist an.*
- *Konzentration auf zwei Strategische Business Units: InfoSec (Information Security) und ITSM (IT Service Management)*
- *Bündelung unserer Kernkompetenzen und profitables Wachstum um 20-25 Prozent jährlich*
- *Wir schöpfen unser Kundenportfolio aus und erweitern es im Nicht-Banken-Bereich.*
- *Wir sind ein Beratungshaus mit Lösungskompetenz.*
- *Wir entwickeln unsere technologische Umsetzungskompetenz und dokumentieren diese über unsere Lösungen.*
- *Langfristig konzentrieren wir uns auf den deutschsprachigen Raum.*

*Kompetenzentwicklung in folgenden Aufgabenfeldern:*

- *Kompetenzen werden gezielt im Kerngeschäft weiterentwickelt.*
- *Wissenstransfer und Bündelung der Vertriebsaktivitäten stehen im Fokus.*
- *Das Kundenportfolio wird ausgeschöpft und gleichzeitig wird die Neukundengewinnung verstärkt.*
- *Die Einzigartigkeit unseres strategischen Profils wird überzeugend kommuniziert und der Bekanntheitsgrad wird weiter ausgebaut.*
- *Entwicklung der Kundenzufriedenheit durch konsequente Qualitäts- und Serviceorientierung; dafür professionalisieren wir Strukturen, Prozesse und unsere Werte.*
- *Replikation von Projektergebnissen und Wissensmanagement werden elementare Herausforderungen.*

*Dazu werden auch die Personalführungsinstrumente, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche und Skill-Datenbank, weiter professionalisiert und die bereichsübergreifende interne Fortbildung verstärkt.“*

## **2.2 Fall B: Kompetenzentwicklung in krisenhaften Zeiten am Beispiel der Ausprägung der Vertriebskompetenz**

Das Unternehmen der industriellen Bildverarbeitung wurde im Jahr 1997 von zwei promovierten Physikern im Anschluss an die Ausbildungs- und Promotionsphase gegründet. Die zunächst auf Wachstumskurs ausgerichtete Unternehmensentwicklung konnte in dem schwierigen Umfeld der Industriepartner, bei denen dieses Start-up-Unternehmen als Lieferant für qualitätssichernde Systemlösungen fungiert, nicht planmäßig realisiert werden. Dieses Fallbeispiel steht für das permanente Einstellen der Geschäftsführung auf neue Anforderungen des Marktes und für interne Struktur- und Prozessentwicklungen, was am Beispiel des Vertriebsprozesses erläutert wird.

Weitere Daten aus dem Unternehmenssteckbrief sind:

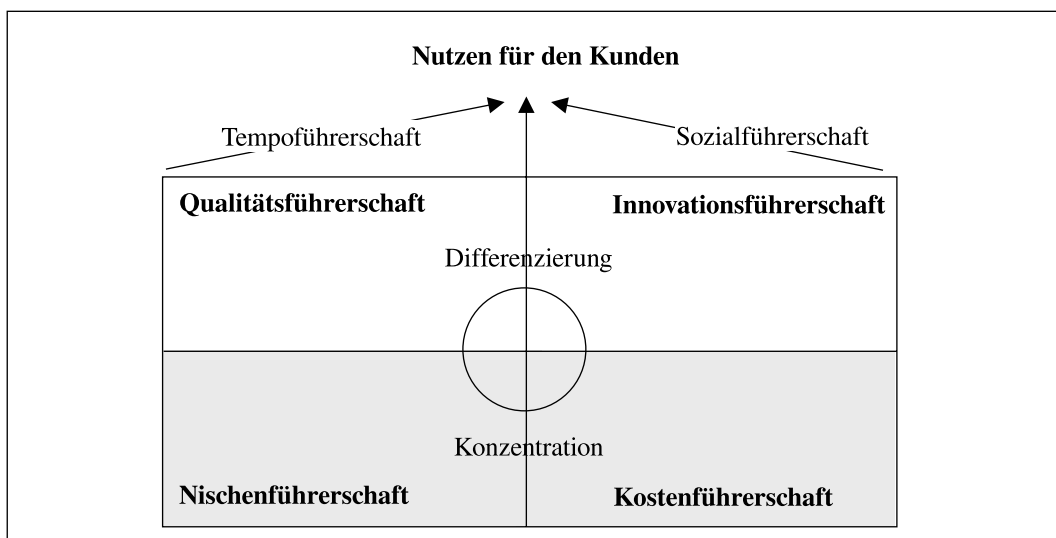
- Zwei gleichberechtigte Geschäftsführer gründeten auch mit Unterstützung des PFAU-Programmes (PFAU bietet die Möglichkeit, im Anschluss an das vollendete Studium oder die Promotion mit einer finanziellen Grundsicherung die Unternehmensgründung vorzubereiten) ein Unternehmen (1996 GbR, 1997 GmbH).
- Zunächst schnelles Wachstum (bereits 2001 wurden 25 Mitarbeiter beschäftigt; das geplante Wachstum, bis zum Jahr 2003 42 Mitarbeiter zu beschäftigen, konnte nicht erreicht werden. In Krisensituationen im Jahr 2003 beispielsweise musste erstmalig auch Mitarbeitern gekündigt werden. Heute hat das Unternehmen zwölf feste Mitarbeiter sowie sechs Auszubildende. Zusätzlich werden acht Praktikanten beschäftigt. Der Mitarbeiterbestand ist heute wieder steigend.
- Im Unternehmen arbeiten Ingenieure und Experten aus der Elektrotechnik, Informatik, Physik und Mathematik interdisziplinär zusammen. Durch innovative Arbeitsweisen stellen sie sich flexibel auf die immer komplexer werdenden Anforderungen der Industrie und des Dienstleistungssektors ein.
- Um die Unternehmensstrategie und die Geschäftsfeldentwicklung wurde im Kreis der beiden Geschäftsführer immer wieder hart gerungen. Heute konzentriert sich das Unternehmen auf die Bereiche der industriellen Bildverarbeitung mit den Schwerpunkten in der Nahrungsmittel- sowie Automobil-Zuliefererindustrie.

- Für die Innovationsfreudigkeit wurde das Unternehmen mehrfach ausgezeichnet; es wurde auch unter die Top 100 „Hundert Unternehmen schaffen neue Perspektiven für Nordrhein-Westfalen“ gewählt. Heute entwickelt es gemeinsam mit Kunden mehrere sehr innovative Produkte.
- Das Unternehmen ist (mit Ausnahme der Anschubfinanzierung der Gründungsphase durch PFAU) eigenfinanziert. Die relativ geringen finanziellen Spielräume haben in Zeiten des schwieriger werdenden Marktumfeldes aus der konjunkturellen Gesamtsituation heraus immer wieder zu Liquiditätsengpässen geführt, die sich auf die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung wesentlich ausgewirkt haben. Allerdings konnten bisher in der Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung Verlustjahre vermieden werden, was enorme Führungsanstrengungen verursachte.

Am Beispiel der Entwicklung des Vertriebsbereiches kann gut das Wechselspiel von individueller Kompetenzentwicklung der Geschäftsführer sowie der Kompetenzentwicklung auf Teamleiter- und Unternehmensebene dargestellt werden.

### Abbildung 6

Strategietypen in Anlehnung an Schmitz, C. A./Weingartz, K. (Seminarunterlage)



In allen Start-ups ist die Entwicklung von Marketing und Vertrieb ein erfolgskritischer Faktor. Bei den meisten im Forschungsprojekt beteiligten Start-ups wurde eine „notorische Schwachstelle“ im Vertrieb beobachtet (vgl. auch Jost u. a. 2003, S. 8 f.). Die Geschäftsführungs- oder Vorstandsteams waren in der Regel in Bezug auf die Vertriebskompetenzen nicht ideal zusammengesetzt. Je nach Wahl des Strategietyps (vgl. Abbildung 6) und der Marktstrategien (kundenorientierte, konkurrenzorientierte oder handelsorientierte Ansätze) werden die Schwerpunkte im Bereich Marketing und Vertrieb spezifisch gesetzt. Die meisten Start-ups versuchten



nach einer Trial-and-Error-Phase eine Nischenstrategie zu verfolgen, in der ihre besonderen Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale zum Tragen kommen.

Diese Suchphase in der Strategie- und Marktkonzeptionierung verläuft in der Regel in mehreren Etappen: undifferenzierte Marktbearbeitung, differenzierte Marktbearbeitung, Konzentration auf ein Marktsegment. Für die hier beschriebene Fallsituation sind die einzelnen Entwicklungsphasen in der Tabelle 4 im Überblick dargestellt.

In der zweiten Phase, als auch die Mitarbeiter den Vertrieb unterstützen sollten, wurde gemeinsam von Geschäftsführung und Teamleitern eine SWOT-Analyse<sup>5</sup> durchgeführt (vgl. Tabelle 5).

Daraus wurden beispielsweise folgende Aktivitäten zur Stärkung des Vertriebs abgeleitet:

- Anpassung statt Neuentwicklung (Baukastenprinzip)
  - Risiko bei Auftragsverhandlungen reduzieren
  - Auftragsklärung mit Kunden (Beratungsleistung)
  - Planung als Dienstleistung verkaufen
  - größere Standardisierung erreichen
- Branchen-Know-how gezielt aufbauen
  - durch Kundengespräche lernen
  - Messebesuch
  - Ortsbegehung – Hospitation
  - Partnerschaft mit Brancheninsidern
  - Akquisition (Kontaktaufbau in bekannten und neuen Branchen); Branchenkonzentration
  - Marktpotenzial abschätzen (welche Branchen/Märkte)
- Bestehende Produkte – neue Anwendungsfelder
  - Übertragbarkeit von Lösungen erkennen
  - vorhandene Kunden nach neuen Anwendungsfeldern durchforsten
- Mangelnde Vertriebstätigkeit
  - Vertriebspotenzial aufbauen
  - Vertreibbare Produkte/Dienstleistungen beschreiben
- Reklamationen/Qualitätskontrolle
  - Strukturen für Qualitätsmanagement schaffen
  - Beschwerdemanagement systematisieren

---

<sup>5</sup> SWOT: Stärken – Strengths; Schwächen – Weaknesses; Chancen – Opportunities; Risiken – Threats)

**Tabelle 4**

Phasen der Entwicklung des Vertriebs im Fall B

Phasen der Entwicklung	1. Phase (1997-1999)	2. Phase (1999-2002)	3. Phase (2002-2004)	4. Phase (2004 – 2005)	5. Phase (2005-)
<b>Markt-bearbeitung</b>	undifferenzierte Marktbearbeitung	undifferenzierte Marktbearbeitung	differenzierte Marktbearbeitung (Versuch, Projekte und Produkte zu trennen)	Konzentration auf ein Marktsegment; Referenzen und Projekterfahrungen werden genutzt	Marktdurchdringung
<b>Vertriebs-aktionen</b>	Bekanntes ansprechen; potentielle Kunden ansprechen	Start des Marketing (Messe, Flyer, Internet); einfache Datenbank zur Speicherung sämtlicher Informationen	Vertrieb soll professioneller werden; Produktverkauf wird angestrebt Produktentwicklung ist defizitär	definierte Aufteilung der Verantwortung; starke Kontrolle der Verkaufstätigkeit; neues Formular)	Aufbau eines Vertriebsnetzes; Verbesserte Angebotsarbeit; Telefonische Akquisitionunterstützung
<b>Vertriebs-verantwortung</b>	nur durch Geschäftsführung	beide Geschäftsführer; alle Mitarbeiter helfen bei Vertrieb mit	beide Geschäftsführer; professionellen Vertriebler eingestellt; Mitarbeiter arbeiten nicht mehr im Vertrieb	nur ein Geschäftsführer für Vertrieb (Aufteilung: Vertrieb & Produktion); neuer Vertriebler (nur auf Provisionsbasis; kommt aus der Branche)	Vertrieb Nord: neuer Vertriebler aus Phase 4 Vertrieb Süd: ein Vertriebler, der auch im Süden ansässig ist und die dortige Sprache und Kundenmentalität versteht
<b>Ergebnisse</b>	zufällige Projekte aus sehr unterschiedlichen Bereichen; Projekte im wesentlichen sehr risikoreich (wo sich sonst keiner rantraut)	zwar steigt der Umsatz, aber Mitarbeiter unzufrieden; zu wenig Zeit für Entwicklung	Vertriebsstruktur im Detail optimiert (Formulare, betriebswirtschaftliche Rechnungen); neuer Vertriebler konnte sich nicht in das Thema einbringen und dem Kunden daher kaum etwas verkaufen	Anzahl der Angebote wesentlich erhöht (Umsatzsteigerung zu erwarten)	Erwartetes Ergebnis: in 2005 20 Prozent Umsatzsteigerung gegenüber 2004

**Tabelle 5**

Ergebnisse der SWOT-Analyse zur Weiterentwicklung des Vertriebs

<b>Stärken – Strengths</b>	<b>Schwächen – Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individuelle neue Lösungen (Voruntersuchungen)</li> <li>– Konkurrenzvorsprung</li> <li>– Ideenreichtum</li> <li>– Branchenspezialist</li> <li>– hohes Image der Arbeit (schwierige Aufgaben – gute Problemlöser)</li> <li>– Bekanntheitszuwachs/Auszeichnungen</li> <li>– Großes fachliches Know-how/kompetente Mitarbeiter</li> <li>– Flexibilität</li> <li>– Individuelle Kundenbetreuung</li> <li>– preiswerte Dienstleistungen (F/E-Dienstleistungen)</li> <li>– schnelle Entwicklungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzelstücke – Projektcharakter; kein Massenmarkt, hohe Kosten pro Projekt</li> <li>– aufwändige Planung</li> <li>– hohes Risiko bei Auftragsverhandlungen</li> <li>– Insiderkenntnisse (Branchenkenntnisse in Detailmärkten) → fehlende Referenzprojekte</li> <li>– Kontaktaufbau schwierig (wo genau sind die Kunden)</li> <li>– hoher Vorleistungsbedarf (kostenlose Voruntersuchungen)</li> <li>– individuelle Kundenbetreuung</li> <li>– Wissen zu wenig in Aufträge umgesetzt</li> <li>– Neukundengewinnung, neue Aufgabenfelder</li> <li>– mangelnde Vertriebstätigkeit</li> <li>– Probleme werden verdrängt</li> <li>– Qualitätskontrolle, Reklamationen</li> <li>– Chancen – Opportunities</li> </ul>
<b>Chancen – Opportunities</b>	<b>Risiken – Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– mehr Märkte (hohes Potenzial) – Marktnischen</li> <li>– Etablieren von Produkten</li> <li>– öffentliches Förderungspotenzial</li> <li>– Bekanntheitsgrad steigern</li> <li>– Querschnittstechnologie gleicht aus</li> <li>– hohe Preise und hohes Alleinstellungsmerkmal bei Systemlösungen</li> <li>– Großkunden</li> <li>– Kooperation mit etablierten Kunden – schneller Marktzugang; Referenzprojekte</li> <li>– ungewöhnliche Projekte (hohe Publikums-wirksamkeit)</li> <li>– Datenanalyse-Markt (offener, junger Markt)</li> <li>– etablierter Vertriebspartner im Bereich Bildverarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zu geringe Auftragslage</li> <li>– Produktentwicklung – „Vorleistungen in verkaufsfähige Produkte“</li> <li>– Verzettlung</li> <li>– industrielle Produktion – viel Konkurrenz (Abhängigkeit von wirtschaftlicher Lage)</li> <li>– Neuentwicklungen schwer planbar</li> <li>– Großkunden-Wegfall (Abhängigkeit)</li> <li>– Kundenunzufriedenheit</li> <li>– hohe Verluste pro Projekt möglich</li> <li>– ungewöhnliche Projekte (hohes Entwicklungsrisiko – Entwicklungs-Abbruch)</li> <li>– Leerlaufphasen</li> <li>– Planungsfehler</li> </ul>

Zur Überwindung der Vertriebsschwäche wurde ein erfahrener Vertriebler (54 Jahre) eingestellt, der ggf. auch in die Geschäftsführung hineinwachsen sollte. Außerdem wurde eine neue Struktur mit entsprechender klarer Aufgabenabgrenzung zwischen den beiden Geschäftsführern erarbeitet (vgl. Abbildung 7).

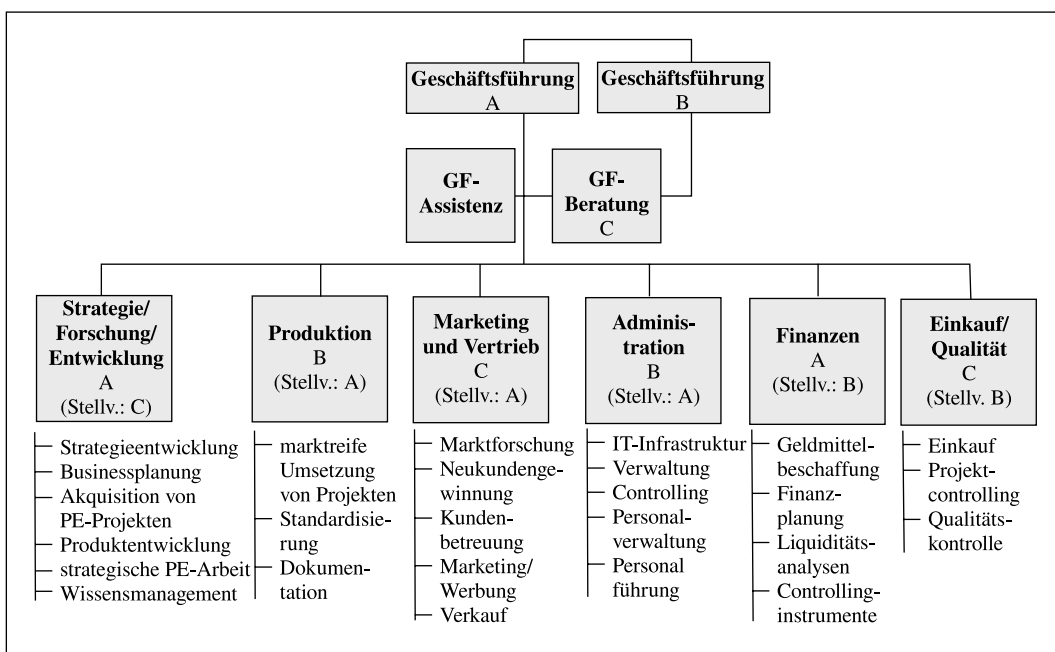
An diese Entwicklungsphase anschließend wurde zwischen den beiden Geschäftsführern allerdings eine neue Arbeitsteilung vereinbart: Ein Geschäftsführer ist für Marketing und Vertrieb verantwortlich, der andere für die Produktion und Projektumsetzung. Es wurde eine klare Konzentration auf die Kernkompetenzen

des Unternehmens angestrebt: „Industrielle Bildverarbeitung und Datenanalyse auf der Basis intelligenter Bildverarbeitung und berührungslos arbeitender Qualitätskontrollsysteme“ in den Bereichen

- Lebensmittelindustrie (Produktion, Verarbeitung und Verpackung von Molkereiprodukten, Fleisch- und Wurstwaren, Getränken, Süßwaren sowie Agrarprodukten) und
- Automobilindustrie (hier geht es um intelligente Qualitätssicherungssysteme in der Zulieferindustrie – z. B. Kleinteile, die nach der Montage zu kostenintensiven Rückrufaktionen führen können).

### Abbildung 7

Organigramm – Fallbeispiel B



In Umsetzung dieses Konzeptes wurde deutlich, dass die Idee des Produktverkaufs mit einem „branchen- bzw. produktfremden“ Vertriebler wegen des erklärungsbedürftigen Geschäftsinhaltes nicht umsetzbar war.

Die im IT-Umfeld durchgeführte Studie zu Lernformen und Kompetenzanforderungen weist auf die besonderen Anforderungen der auf Menschen ausgerichteten Kompetenzbereiche (personale und sozial-kommunikative Kompetenz) in den Bereichen Marketing und Vertrieb hin (Tabelle 6). Außerdem zeichnen sich „Verkäufer mit Biss“ durch hohe Aktivitäts- und Handlungskompetenz aus.

An diesen repräsentativen Untersuchungsergebnissen gemessen wird erkennbar, dass in der Kompetenzverteilung des erweiterten Führungsteams (Geschäftsführer, Teamleiter) durchaus Entwicklungspotenziale für den Vertrieb vorhan-

den waren (vgl. Tabelle 7). Allerdings sind neben diesen Kompetenzprofilen nach Einschätzung der Praktiker weitere Aspekte in der Bildverarbeitungsbranche relevant:

- a) starke Fachkompetenz (lt. Tabelle 6 – F-Potenzial),
- b) Einfühlungsvermögen in den Kunden (lt. Tabelle 6 – S-Potenzial),
- c) Ideenreichtum, um das Angebot so zu modifizieren, dass der Kunde kauft (lt. Tabelle 6 – F- und P-Potenzial),
- d) Durchhaltevermögen; immer wieder neu versuchen, den Kunden auf den Punkt zu bringen (lt. Tabelle 6 – A-Potenzial).

**Tabelle 6**

Kompetenzanforderungen (diese Kompetenz ist „sehr wichtig“)

	<b>persönlich- keitsbezogen (P)</b>	<b>aktivitäts- bezogen (A)</b>	<b>fachlich- methodisch (F)</b>	<b>sozial- kommuni- kativ (S)</b>
<b>Systemprogrammierung</b>	55	40	62	36
<b>Marketing/Vertrieb</b>	78	63	36	78
<b>IT-Beratung</b>	77	45	62	60
<b>Datenbankentwicklung</b>	43	25	73	32
<b>Netzwerkadministration</b>	53	44	53	37
<b>Systemadministration</b>	36	40	84	28
<b>Software-/ Anwendungsentwicklung</b>	21	35	79	22
<b>Systemanalytik</b>	53	42	74	53

Quelle: TFP/MMB/Psephos 2001; Repräsentativerhebung „Lernformen“ – IT-/Softwarebranche; N=210 (Angaben in Prozent)

Den beiden „professionellen Vertrieblern“ fehlten einige dieser Kompetenzbereiche:

*Vertriebler A:* Es fehlte (a), damit war (c) nur eingeschränkt möglich; außerdem gab es Trends der Selbstüberschätzung, so dass ein tieferes Einarbeiten in die Branchenspezifik nicht ausreichend erfolgte.

*Vertriebler B:* Es fehlte (c), damit war (d) schwierig („die Kunden immer nur anzurufen, ob denn nun gekauft wird, reicht nicht aus“); auch hier beobachtete der Geschäftsführer Selbstüberschätzungstendenzen: „Mein Angebot für eine Vertriebsfortbildung hat er als lächerlich abgelehnt.“

Der mangelnde Erfolg beider Vertriebler führte dazu, dass sich der eine Geschäftsführer heute ausschließlich um den Vertrieb kümmert.

**Tabelle 7**

Kompetenzverteilung im erweiterten Führungskreis (Fall B) im Vergleich 2004 (neu) zu 2001 (alt)

	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>GF E (neu)</b>	19	<b>31</b>	<b>25</b>	15	<b>AF</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	11	<b>PAF</b>
	niedrig	übersteuert	hoch	niedrig		hoch	mittel	übersteuert	niedrig	
<b>GF E (alt)</b>	17	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>AFS</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	17	<b>PAF</b>
	niedrig	hoch	mittel	mittel		hoch	mittel	hoch	niedrig	
<b>GF F (neu)</b>	17	<b>27</b>	16	<b>30</b>	<b>AS</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	15	<b>26</b>	<b>PAS</b>
	niedrig	hoch	niedrig	übersteuert		hoch	mittel	niedrig	hoch	
<b>GF F (alt)</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	12	<b>32</b>	<b>PAS</b>	<b>30</b>	14	18	<b>28</b>	<b>PS</b>
	mittel	mittel	niedrig	übersteuert		übersteuert	niedrig	niedrig	hoch	
<b>TL 1 (alt)</b>	16	15	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>FS</b>	21	16	<b>30</b>	23	<b>F</b>
	niedrig	niedrig	übersteuert	hoch		mittel	niedrig	übersteuert	mittel	
<b>TL 2 (alt)</b>	<b>23</b>	18	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>PFS</b>	19	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>AFS</b>
	mittel	niedrig	mittel	hoch		niedrig	hoch	mittel	mittel	
<b>TL 3 (alt)</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	12	<b>22</b>	<b>PAS</b>	20	<b>30</b>	18	22	<b>A</b>
	übersteuert	mittel	niedrig	mittel		mittel	übersteuert	niedrig	mittel	
<b>neuer Vertriebler (neu)</b>	13	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>AFS</b>	<b>26</b>	20	<b>23</b>	21	<b>PF</b>
	niedrig	hoch	hoch	mittel		hoch	mittel	mittel	mittel	

Aufgrund der Vergangenheitsanalysen war die Entscheidung, dass der Geschäftsführer E persönlich sowohl für die strategischen als auch für die operativen Aufgaben im Bereich Marketing und Vertrieb verantwortlich ist, eine logische Konsequenz. Er hat das notwendige Aktivitätspotenzial, um sehr intensiv die Kundenkontaktingung anzugehen. Auch wenn er wegen seiner niedrigen Personalen und Sozial-kommunikativen Werte („Was bei mir nicht stark ausgeprägt ist, ist die Selbstdarstellung, die man eventuell von einem Vertriebler erwartet.“) nicht dem „Idealtyp“ eines Vertrieblers entspricht, so kommt er offensichtlich in der Bildverarbeitungsbranche mit seiner stark ausgeprägten Fach- und Methodenkompetenz gut beim Kunden an („Ich stelle mich dem Kunden eher dar als Techniker, der sein Problem löst.“). Da die Verhandlungsführung nicht seine Stärke ist, wird daran intensiv gearbeitet. Dieses Beispiel zeigt, dass durch mehrere Trial-and-Error-Schleifen ein mühevoller Lernprozess durchlaufen werden musste, um das sehr wichtige Aufgabengebiet „Marketing und Vertrieb“ systematisch auszugestalten. Dabei war vorteilhaft, dass Geschäftsführer E sich durch Learning by Doing gemeinsam mit den professionellen Vertrieblern das Vertriebshandwerkszeug im Alltagsgeschäft aneignen konnte. Weiterhin kamen ihm seine besondere Energie (hohes Aktivitätspotenzial) sowie seine ausgeprägte Fach- und Methodenkompe-

tenz insbesondere bei größeren Projekten zugute, bei denen das mit dem Kunden gemeinsame Konzeptionieren eine entscheidende Vertriebsleistung darstellt. Auch im Bereich öffentlicher Förderprojekte konnte er diese Stärke besonders gut ausspielen.

Bei der neuen Arbeitsteilung in der Geschäftsführung war also weniger das typische Kompetenzprofil entscheidend als vielmehr ein ganz pragmatisches Vorgehen, bei dem aus den Tageserfahrungen heraus immer wieder neue Entscheidungen getroffen werden mussten.

In der Entwicklung des Geschäftsführers E wird sichtbar, dass er seine Aktivitäts- und Handlungskompetenz weiter ausgeprägt, allerdings seine Sozial-kommunikative Kompetenz zurückgedrängt hat. Der niedrigere Wert ergibt sich vor allem aus der Verhaltensebene. Die anfangs ausgeprägte Meeting-Kultur im Unternehmen wurde in schwierigen Zeiten ganz pragmatisch „zurückgefahren“. Nach eigenen Aussagen des Geschäftsführers E hatte er sich für jedes Quartal eine kleine Aufgabe gestellt, einen neuen Weg in der Geschäftsführung und im Führungsverhalten auszuprobieren. Im Ergebnis dessen wurde die Arbeitsteilung zwischen den beiden Geschäftsführern immer wieder präzisiert. Die aufwändig erarbeitete Struktur (lt. Abbildung 7) wurde außer Kraft gesetzt, weil sie ohnehin nicht gelebt wurde. Außerdem wurden die Teamleiterrollen abgeschafft. Die vielfältigen und zeitraubenden Diskussionen über die Verantwortungsabgrenzung zwischen Team- und Projektleiter hatte stark die Leistungserbringung auf Mitarbeiterebene behindert. Durch die vorübergehende Reduzierung des festangestellten Personals (um das finanzielle Risiko bei der nach wie vor schwierigen Auftragslage möglichst gering zu halten) waren die Teamleiter auch überflüssig geworden. Bei vier Vollzeitmitarbeitern in der Produktion waren nicht drei Teamleiter erforderlich. Heute führt Geschäftsführer F im Wesentlichen alle Mitarbeiter, die in der Produktion und Projektrealisierung eingesetzt sind, direkt. Dabei kommt ihm seine stark ausgeprägte Sozial-kommunikative Kompetenz zugute. Die Mitarbeiter haben nicht mehr so viele Orientierungsschwierigkeiten, welcher Geschäftsführer für welches Aufgabengebiet verantwortlich ist.

Die stark strukturierende und konzeptionierende Seite im Kompetenzprofil des Geschäftsführers E kommt heute intern vor allem in vertriebsabhängigen Prozessen zum Tragen.

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass auch bei nicht ideal ausgeprägten Kompetenzprofilen durch hartes Arbeiten und einen stark individuell geprägten Lernprozess Defizitbereiche ausgeglichen werden können.

Die für den Bereich Marketing und Vertrieb besonders nützlichen Kompetenzen (personale und sozial-kommunikative Kompetenzen) können offensichtlich auch durch eine starke Fach- und Methodenkompetenz ausgeglichen werden, immer dann, wenn der Verkauf stark über eine fachliche Beratung bei erklärungsbedürftigen Produkten und Projekten (hier der Bildverarbeitung und Datenanalyse) erfolgt. Auf längere Sicht wird das Unternehmen für die Neukundengewinnung und Erstakquisition allerdings nicht auf einen professionellen Vertriebler mit einem dafür besonders ausgeprägten Stärkenprofil verzichten können. An dem differenzierten Kompetenzprofil für diesen Vertriebler wird allerdings noch gearbeitet werden müssen.

### **2.3 Fall C: Kompetenzentwicklung in Wachstums- und Krisenzeiten in einem Unternehmen mit starker Fremdfinanzierung**

Das Unternehmen wurde 1999 von der Vorstandsvorsitzenden als ein Full-Service-Institut im Bereich der internetbasierten Marktforschung gegründet. Zum Produktangebot des Unternehmens gehören klassische Instrumente wie z. B. Werbepre- und -posttests, Produkt- und Konzepttests, Brand- und Imageanalysen, Websitetests oder Kundenzufriedenheitsstudien. Es wurden Software- und Hardware-Systeme für die Online-Erhebung entwickelt, insbesondere für Befragungen über das World Wide Web und Tests in virtuellen Online-Welten. Die besonderen Stärken liegen in der Verknüpfung von Technologie und Methoden-Know-how. Dabei ist das Unternehmen darauf angewiesen, frühzeitig die weitere Entwicklung im Internet zu erkennen und sich darauf einzustellen.

Weitere Daten aus dem Unternehmenssteckbrief sind:

- Das Fallbeispiel steht für ein schnell wachsendes Unternehmen mit Fremdfinanzierung, das wegen der guten Öffentlichkeitsarbeit und schnellen Anfangserfolge über eine gute finanzielle Erstausrüstung verfügte. Damit verbunden war das Risiko eines zu schnellen und ungesunden Wachstums.
- Nach der schnellen Aufbauphase hat sich die Mitarbeiterzahl von 30 auf heute ca. 20 feste und freie Mitarbeiter stabilisiert.
- Die Turbulenzen der Unternehmens- und Kompetenzentwicklung in einem sich schnell entwickelnden Marktsegment der Online-Marktforschung (in einer eher traditionellen Branche) zeigen den engen Zusammenhang zwischen der Kompetenzentwicklung einer jungen Gründerin (28 Jahre zum Zeitpunkt der Gründung) sowie der Kompetenzentwicklungsstrategie des Unternehmens.



- An der Spitze des Unternehmens steht eine starke Führungspersönlichkeit als Frau, die es durchaus versteht, ihrem Führungsstil eine persönliche weibliche Note zu geben.
- Das Unternehmen zählt zwischenzeitlich zu den drei führenden der Online-Forschung in Deutschland. Es möchte das führende Institut für internetgestützte Marktforschung in Europa werden. Dabei möchte es sowohl in der Methode als auch in der Technologie die Spitze im Segment der Online-Forschung einnehmen. Unter Online-Forschung ist zu verstehen, das Medium Internet vor allem als Erhebungsinstrument zu nutzen. Damit konnte sich das Unternehmen vor allem bei den führenden Markenartiklern als Ergänzung zur bisherigen klassischen Marktforschung, insbesondere in den Feldern Produkt-, Konzept- und Werbetests sowie Imageuntersuchungen, etablieren.
- Das Unternehmen gehört zu den Marktführern nicht nur in Deutschland, sondern ist mit seinen Produkten auch in den USA technologisch führend. Schon acht Monate nach der Gründung ging das Unternehmen auch auf den amerikanischen Markt. Es konnte sich den neuen Herausforderungen in den USA mit Erfolg stellen; die Gründung der Unternehmenstochter in New York war relativ einfach.
- Flexibilität und dynamische Anpassung an das Marktumfeld (z. B. Kurzarbeit, um finanzielle Engpässe zu überwinden) oder auch die Suche nach einem strategischen Partner (der Verkauf konnte abgewendet werden) sind typische Erscheinungen der turbulenten Unternehmensentwicklung.
- Junge Teamleiter mussten schnell Verantwortung übernehmen. Die Mitarbeiter haben klar geregelte Entscheidungsbefugnisse und sind dazu aufgefordert, das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Über Learning by Doing bilden sich die Mitarbeiter kontinuierlich weiter. Auch Auszubildende erhalten schnell eigenverantwortliche Aufgabenfelder.
- Die Arbeitszeiten sind lang. Die Anforderungen an Leistungs- und Verhaltensentwicklungen sind hoch. Viele Mitarbeiter konnten diesem Leistungsdruck einer jungen dynamischen Firma nicht standhalten. Der Personalbestand wurde zwischenzeitlich fast komplett erneuert.
- Heute zählen bei der Auswahl des Personals vor allem Talent und Begeisterungsfähigkeit, weniger die Erfahrung.

Die Phasen der turbulenten Unternehmensentwicklung sind der Abbildung 8 zu entnehmen.

### *Start- und Gründungs-Phase*

*Individual-Ebene:* Die Gründerin hatte während ihrer Diplomarbeit das Thema Online-Marktforschung untersucht. Zuvor hatte sie sich bereits über Praktika und

Studentenjobs auch in den USA mit dem für sie spannenden und äußerst chancenreichen Bereich beschäftigt. Parallel zu ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin einer Universität (½ Stelle mit dem Ziel der Promotion) begann die Phase der Unternehmensgründung (Anschubfinanzierung durch PFAU). Für die Gründerin waren folgende Erfolgsfaktoren entscheidend: Kontakte knüpfen, Netzwerke aufbauen und den Mut haben, auch ungewöhnliche Versuche zu starten. Eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung sind eine positive Lebenseinstellung, Entscheidungs- und Risikofreudigkeit sowie ein realistischer Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen, d. h. eigene Stärken erkennen, Schwächen nicht versuchen zu vertuschen, sondern an ihnen zu arbeiten. Die eigene Persönlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit, „ein dickes Fell“, d. h. auch mal Niederlagen ertragen können, waren für sie entscheidend. Die eigene Qualifizierung wurde kontinuierlich vervollständigt (z. B. durch ein Führungskräfte-Training in Großbritannien).

### Abbildung 8

Phasen der Unternehmensentwicklung im Fallbeispiel C

Start- und Gründungsphase	Wachstums- und Finanzierungsphase	Unruhephase	Konsolidierungsphase	Gesunde Wachstumsphase
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewegungsdrang</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mut zur Akquise großer Finanzmittel</li> <li>- Unerfahrenheit</li> <li>- Vertrauen in Berater</li> <li>- zu schnelles, nicht marktgerechtes Wachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu viele Mitarbeiter ohne ausreichende Projektauslastung</li> <li>- „Hexenkessel“</li> <li>- Stärkung der Konfliktfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Halbierung der Belegschaft</li> <li>- Bildung einer Kernmannschaft</li> <li>- Profitabilität sichern</li> <li>- verstärkte Kundenbindung</li> <li>- Festigung der Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verkraftbare Innovationszyklen</li> <li>- Optimierung der Prozess- und Produktqualität</li> <li>- geregelte Arbeitszeiten</li> <li>- Führen mit Zielen und Teamleiterentwicklung</li> </ul>

*Gruppen-Ebene:* Die Rekrutierung der ersten Mitarbeiter erfolgte vor allem nach dem „Bauchgefühl“. Die Qualifikation spielte eine große Rolle. Dabei ging es zum Teil um ganz unterschiedliche Profile (IT-Techniker, Psychologen in der Marktforschung oder Projektmanager haben differenzierte fachliche Profile). Es war nicht einfach, am Standort die geeigneten Mitarbeiter zu finden. Vor allem aber mussten die Persönlichkeiten ins Team passen.

*Organisations-Ebene:* Die Förderung der Unternehmensgründung half, die ersten Schritte der Unternehmensgründung erfolgreich zu gestalten, beispielsweise wurden drei Mitarbeiter für ca. ein Jahr zu etwa 30-50 Prozent ihres Gehaltes gefördert.

*Umfeld-Ebene:* Etliche Gründungshilfen (z. B. GO-Landesinitiative für Existenzgründungen in NRW) waren nützlich, die Unternehmensentwicklung richtig „einzufädeln“. Über dieses Netzwerk hatte die Gründerin etliche andere Gründer ken-

nen gelernt, mit denen sie zum Teil heute noch Kontakte pflegt. Die Unterstützung aus dem universitären Umfeld (z. B. Doktorvater) war auch sehr hilfreich.

Unterstützung kam auch von Beratern (z. B. einem sehr erfahrenen Senior Manager), wobei die Zufriedenheit der Gründerin aus der heutigen Perspektive sehr geschwächt ist, da auch „eine Menge Fehler gemacht wurden“. Trotzdem hat diese Zusammenarbeit zur eigenen Qualifizierung wesentlich beigetragen („Der Berater hat mir viele Dinge beigebracht und war ‚Gold wert‘!“)

### *Wachstums- und Finanzierungsphase*

*Individual-Ebene:* In dieser Phase waren folgende Kompetenzen wesentlich: Risikobereitschaft, d. h. Mut zur Akquisition großer Finanzmittel. „Die Erarbeitung von Business-Plänen waren gute Meilensteine zur Entwicklung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen.“ Das schnelle Handeln oder Mut zur Lücke („80/20-Lösungen anzustreben, ist für mich ein wichtiger Weg, unbeschwert neue Dinge anzugehen“) sind Kompetenzen, die ein Gründer nicht trainieren kann. Diese Fähigkeiten (hohe Aktivitäts- und Handlungskompetenz) sollten im Kompetenzprofil vorhanden sein.

*Gruppen-Ebene:* Die Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit, um ein Team zusammenzuschweißen („selbst überzeugt sein, auch wenn der Rest des Raumes noch zweifelt“) ist eine Kompetenz, um eine optimistische Grundstimmung für die schwierige Aufbauphase zu erreichen (Optimismus, Impulsgeben). Die eigene Unerfahrenheit setzte Vertrauen in Berater voraus. Beide Aspekte verlangen neben dem Aktivitäts- und Handlungspotenzial eine gut ausgeprägte Sozial-kommunikative Kompetenz (Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsmanagement).

*Organisations-Ebene:* Die umfangreiche finanzielle Ausstattung und die Beratung hatten zu einem schnellen, nicht marktgerechten Wachstum geführt („Vertrauen auf Pseudo-Kenntnis einer Schlüsselperson“). Das Unternehmen gliederte sich in dieser Phase in vier Geschäftsbereiche mit je einem Teamleiter. Nach einer zunächst spontan gewachsenen Struktur wurde zu stark hierarchisiert, so dass letztendlich zuviel Leitungsfunktion und Backoffice aufgebaut wurde. Im Nachhinein betrachtet war die starke Hierarchisierung ein Management-Fehler (beispielsweise wurden einem sehr dominanten Unit-Leiter zu viele Schlüsselaufgaben und -befugnisse übertragen). Diese Struktur war nicht effizient und lieferte zu geringe Umsätze. Die Organisation und ihre einzelnen Mitglieder beschäftigten sich mehr mit sich selbst und der Organisation anstatt mit ihren Aufgaben und dem Kundennutzen. Aus der Perspektive der heutigen Erfahrungen hätten die damaligen Beratungsimpulse mit einem gesunden Maß an Skepsis kritisch hinterfragt werden müssen.

*Umfeld-Ebene:* Der große Finanzierungsbedarf und das recht hohe Risiko der Wachstumsphase musste auf mehrere Schultern verteilt werden. Aus diesem Grunde war es notwendig, neben dem Eigenanteil sowie der Nutzung der Förderprogramme für junge Technologiefirmen vor allem einen Co-Investor zu interessieren. Die tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH, Bonn, investierte ca. 50 Prozent des Gesamtkapitals. Die Banken waren wenig unterstützend. In dem Maße, wie die Euphorie in der New Economy schwand und die VC-Branche eine schwere Krisen durchlebte, wäre später eine solch großzügige Anfangsfinanzierung vermutlich nicht mehr realisierbar gewesen.

### *Unruhephase*

*Individual-Ebene:* Erfolgsfaktoren waren: kritische Reflexions- auch Selbstreflexionsfähigkeit, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit. Es galt, die Zusammenhänge schnell zu erfassen (ganzheitliches Denken, d. h. systemischer Blick auf Mitarbeiter, Strukturen und Prozesse) und zu erkennen, woraus Unruhen im Team resultieren.

*Gruppen-Ebene:* Durch Learning by Doing mussten die fachlichen und außerfachlichen Mitarbeiterkompetenzen eingeschätzt werden, um richtige Mitarbeiterentscheidungen (z. B. Kündigung, Förderung, Umstrukturierung) zu fällen. Die Umstrukturierungen im Team stellten sich als „Daueraufgabe“ heraus.

*Organisations-Ebene:* Die zu große Anzahl der Mitarbeiter hatte Auswirkungen auf ineffiziente Strukturen und Prozesse sowie eine schlechte Mitarbeitermotivation. Dies spiegelte sich auch in den Ergebnissen einer ersten Mitarbeiterbefragung wider, die im Vergleich zu anderen Start-ups schlechtere Ergebnisse brachte. In daran anschließenden Mitarbeiter-Workshops kam die Unsicherheit der Mitarbeiter zum Ausdruck, die die „Entlassungswellen“ bei allen verursacht hatten.

*Umfeld-Ebene:* Das Einschätzen der Marktchancen wurde eine Hauptaufgabe, um die Unternehmensentwicklung auf eine „realistische“ Basis zu stellen. Die gute Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat war dabei sehr hilfreich.

### *Konsolidierungsphase*

*Individual-Ebene:* Eine durch Erfahrungen gestärkte betriebswirtschaftliche Kompetenz sicherte schrittweise die Profitabilität des Unternehmens; es wurde der Break-Even auf Monatsbasis angestrebt. Das hohe Aktivitätspotenzial der Unternehmerin verbunden mit einer verstärkten Delegationsbereitschaft kam hier zum Tragen.

*Gruppen-Ebene:* Kundenbindung, Qualitätsmanagement, Erarbeitung von Standards für Prozesse und Produkte wurden wichtige Aufgaben für die gesamte Belegschaft. Die Neugestaltung der Strukturen setzte eine verstärkte Teamleiterqualifizierung voraus. Die Zusammenarbeit der Vorstandsvorsitzenden mit den Teamleitern wurde intensiviert. Die Teamleiter wurden beispielsweise auch zu wichtigen personellen Aspekten konsultiert. Es gab gemeinsame Workshops beispielsweise zu Fragen der Kundenbindung, deren Ergebnisse am Beispiel einer SWOT-Analyse in Tabelle 8 dargestellt werden.

**Tabelle 8**

Ergebnisse einer SWOT-Analyse in Bezug auf Kundenbindung (Fall C)

<b>Stärken – Strengths</b>	<b>Schwächen – Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Online-Profis</li> <li>– Kompetenz</li> <li>– Mitdenken/Ehrlichkeit</li> <li>– persönliche Beratung/Betreuung</li> <li>– Tools → Weiterentwicklung</li> <li>– Suche nach Optimierungsansätzen, Flexibilität</li> <li>– Preis-Leistungs-Verhältnis (offline)</li> <li>– Kundenakquisition</li> <li>– starke Kommunikation nach außen</li> <li>– Ressourcen (Panel)</li> <li>– Qualität (in Bezug auf einzelne Kunden)</li> <li>– starkes Engagement der Mitarbeiter</li> <li>– aufgabenorientierter Zukunftsblick</li> <li>– Jugend</li> <li>– Innovativität</li> <li>– Universalität der Mitarbeiter</li> <li>– Selbstorganisationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „alles mitmachen“</li> <li>– fehlende Kompetenz</li> <li>– nicht NEIN sagen können → Umsatzdruck, Zeitdruck</li> <li>– Fehler-Krisen-Management</li> <li>– Flexibilität → weniger Standards</li> <li>– fehlendes Wissensmanagement; Kommunikationsfluss zwischen den Abteilungen</li> <li>– Preis-Leistungs-Verhältnis online</li> <li>– Gerüchteküche – Blick in die Vergangenheit</li> <li>– Produktdynamik, zu geringe Produktreife</li> <li>– Sicherheit des Arbeitsplatzes/Betriebsklima/ Mitarbeiter-Zufriedenheit</li> <li>– Qualitätsschwankungen, fehlende standardisierte Abläufe</li> <li>– Fehlende personelle Kontinuität (Stammebelegschaft) → Know-how-Abfluss; wechselnde Ansprechpartner für Kunden</li> <li>– unklare Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten als Folge von Personalfluktuation; Strukturen werden instabil</li> <li>– Zuverlässigkeit – Einhaltung von Absprachen</li> <li>– z. T. fehlende Transparenz</li> <li>– Fremdfinanzierung</li> </ul>
<b>Chancen – Opportunities</b>	<b>Risiken – Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilität → „Nischenanbieter“ – Andersartigkeit gegenüber konservativen Mitbewerbern</li> <li>– „Technikgläubigkeit“</li> <li>– Ressourcenentwicklung (Tools, Panel)</li> <li>– ständige Pionierleistungen → experimentelle Vorreiter</li> <li>– Chance, sich bei Kunden zu etablieren, Standards setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilität</li> <li>– Zeit- und Kostendruck,</li> <li>– Ressourcenbeanspruchung</li> <li>– Dauerhaftigkeit</li> <li>– Chancen des Marktes</li> <li>– Preisdumping</li> <li>– negative Außenwirkung bei fehlender Stammebelegschaft</li> <li>– „Technikgläubigkeit“ – Grenzen der Technik</li> <li>– übersteigerte Erwartungen an sich selbst</li> <li>– Gesunde Wachstumsphase</li> </ul>

*Organisations-Ebene:* Die Neustrukturierung war von der Idee getragen, einfache, überschaubare Strukturen zu schaffen, die Leistung ermöglichen und Mitarbeiter motivieren. Diese „Runderneuerung“ und Neuorganisation mit Ausrichtung auf den Markt, eine funktionierende Akquisition und eine angemessene Zahl an Mitarbeitern für den realistisch zu erreichenden Umsatz hatte zur Halbierung der Belegschaft geführt, d. h. die ungesunde Wachstumsphase wurde durch zwei „Entlassungswellen“ korrigiert, so dass eine völlig „neue Stammebelegschaft“ aufgebaut werden musste. Bei Auftragsverbesserung hatten die Mitarbeiter nicht mehr Zeit, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Durch die – im Ergebnis der Mitarbeiterbefragung – Einbeziehung aller bei der Beseitigung von Schwachstellen erhielten die Mitarbeiter auch Impulse für ihre eigene Kompetenzentwicklung. Die Festigung der Kernmannschaft, Kundenbindung und Cross-Selling mit den vorhandenen Kunden sowie eine gezielte Ausweitung des Geschäftes (Kundenneugewinnung) waren wichtige Aufgaben der Kompetenzentwicklung in dieser Phase.

*Umfeld-Ebene:* Die konjunkturelle Situation insgesamt und die geringere Investitionsbereitschaft der Kunden bzw. potenziellen Kunden in Aufgaben der Marktforschung führte vorübergehend zu erheblichen finanziellen Engpässen, die beispielsweise auch durch Kurzarbeit überwunden werden mussten. Es gab auch eine Phase, durch die Suche eines strategischen Partners die Überlebenschancen zu erhöhen. Mit der Kraft des gesamten Teams konnte diese Situation (es gab interessante Kooperations- bzw. „Übernahme“-Angebote) erfolgreich abgewendet werden.

### *Gesunde Wachstumsphase*

*Individual-Ebene:* Tatkraft, Initiative, Flexibilität sowie Innovations- und Begeisterungsfähigkeit sind wichtige Kompetenzen für Unternehmer, um ein gesundes Wachstum zu sichern. Die Unternehmerin an der Spitze hat ein stabiles Kompetenzprofil, das für die Entwicklung eines Unternehmens wichtige Kompetenzen vereinigt (vgl. Tabelle 9). Das leicht übersteuerte Aktivitätspotenzial birgt allerdings aus dem sog. Stärken-Schwächen-Paradoxon (wenn aus Stärken Schwächen werden können) heraus auch die Gefahr der Überforderung von Mitarbeitern mit andersartigen Kompetenzprofilen.

*Gruppen-Ebene:* In dieser Phase war eine Entwicklung von einer „familiär/freundschaftlichen“ Kultur zu einer „Teamkultur mit festen Spielregeln“ beobachtbar. Die besonderen Stärken der Vorstandsvorsitzenden wie Dialogfähigkeit, Humor, Optimismus oder Impulsgeben werden verbunden mit mehr Konsequenz, zielorientiertem Führen sowie ergebnisorientiertem Handeln. Auf Teamleitererebene ging es um Professionalisierung mit dem Ziel, durch mehr Effizienz zu geregelten Arbeitszeiten zu kommen. Viele Teamleiter waren dem Leistungsdruck nicht gewachsen. Heute ist diese Ebene komplett erneuert.

**Tabelle 9**

Kompetenzprofil der Vorstandsvorsitzenden im Fallbeispiel C im Vergleich 2004 zu 2002

		normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
		P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>Vorstand G</b>											
Selbstbild	Absicht	6	12	4	8		9	3	8	10	
(neu)	Verhalten	3	12	7	8		7	10	6	7	
	Wirkung	9	9	4	8		9	10	5	6	
	Gesamt	18	<b>33</b>	15	<b>24</b>	<b>AS</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	19	<b>23</b>	<b>PAS</b>
		niedrig	übersteuert	niedrig	mittel		hoch	mittel	niedrig	mittel	
Selbstbild	Absicht	8	12	3	7		7	8	6	9	
(alt)	Verhalten	6	12	3	9		9	11	3	7	
	Wirkung	5	12	4	9		8	11	3	8	
	Gesamt	19	<b>36</b>	10	<b>25</b>	<b>AS</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	12	<b>24</b>	<b>PAS</b>
		niedrig	übersteuert	niedrig	hoch		mittel	übersteuert	niedrig	mittel	

*Organisations-Ebene:* Eine Balance zwischen Kontinuität und Erneuerung schaffen heißt vor allem, verkraftbare Innovationszyklen zu gestalten und bei der Optimierung der Prozess- und Produktqualität nicht nachzulassen. Die Lernbereitschaft und -fähigkeit aller Mitarbeiter ständig wach zu halten, ist eine wichtige Basis für den langfristig angestrebten Unternehmenserfolg. Eine aktuelle Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass im Bereich der Mitarbeiterförderung eine wichtige Weiterentwicklung stattgefunden hat. So hatten sich in 2004 gegenüber der Befragung in 2002 folgende Faktoren der Arbeitszufriedenheit (nach dem Schulnotensystem) wie folgt verbessert:

- „Interne Schulungsmaßnahmen“ (von 4,2 auf 2,9)
- „Externe Schulungsmaßnahmen“ (von 4,3 auf 3,5).

Pro Mitarbeiter wurden drei Bildungstage pro Jahr als Standard vereinbart. Demgegenüber haben sich allerdings solche Faktoren der Kompetenzentwicklung auch wieder verschlechtert:

- „Ich lerne insbesondere von fachkompetenten Kollegen“ (von 2,8 auf 3,6); durch die Umstrukturierung des Personals musste erst wieder Fachkompetenz intern aufgebaut werden.
- „Wir arbeiten so eng im Team zusammen, dass jeder vom anderen lernen kann“ (von 2,3 auf 3,3); durch klarere Strukturen und mehr Spezialisierung sowie Zeitdruck durch eine bessere Auftragslage gibt es weniger Möglichkeiten des Teamlernens.

Der eingeschlagene Weg, mit den Mitarbeitern im Rahmen von Mitarbeitergesprächen auch Ziele zur persönlichen Entwicklung zu vereinbaren, wurde intensiviert. Es wurde begonnen, zur Entwicklung der Teamleiter ein 360°-Feedback zu installieren. Dabei stehen die in Tabelle 10 erfassten Aspekte der Kompetenzentwicklung im Vordergrund.

## **Tabelle 10**

Überblick über die Fragen für eine Selbsteinschätzung zur Teamleiterkompetenz (Fragen zur Fremdeinschätzung in Analogie)

### **1. Zukunftsblick**

- 1.1. Ich habe ein klares Bild von der Zukunft unseres Unternehmens.
- 1.2. Ich habe auch die betriebswirtschaftliche Entwicklung unseres Unternehmens im Blick.
- 1.3. Ich definiere klare Ziele.
- 1.4. Ich nehme neue Ideen positiv auf.
- 1.5. Ich unterstütze es, wenn andere neue Ideen haben.
- 1.6. Ich bin offen für Veränderungen, auch wenn sie mich persönlich betreffen.

### **2. Zusammenarbeit im Team**

- 2.1. Ich fördere die Zusammenarbeit in meinem Team.
- 2.2. Ich fördere die Zusammenarbeit zwischen meinem Team und anderen Mitarbeitern/Gruppen.
- 2.3. Ich gebe den Mitarbeitern ausreichend Rückmeldung über ihre Arbeitsergebnisse in Form von konstruktiver Kritik.
- 2.4. Ich gebe den Mitarbeitern ausreichend Rückmeldung über ihre Arbeitsergebnisse in Form von Lob, Anerkennung und Wertschätzung.
- 2.5. Ich gebe den Mitarbeitern ausreichend Rückmeldung über ihr Verhalten im Team.
- 2.6. Ich beziehe die Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen, mit ein.

### **3. Motivation und Partnerschaft**

- 3.1. Ich nehme mir ausreichend Zeit für Führung.
- 3.2. Ich nehme für andere eine Vorbildfunktion wahr.
- 3.3. Ich Sorge für offene Kommunikation.
- 3.4. Ich habe Vertrauen zu den Mitarbeitern.
- 3.5. Ich höre den Mitarbeitern im Gespräch wirklich zu.
- 3.6. Ich akzeptiere konstruktive Kritik.

### **4. Kompetenzentwicklung**

- 4.1. Ich nehme Lernchancen im Arbeitsprozess bewusst wahr.
- 4.2. Ich spreche Fehler und kritische Punkte offen an.
- 4.3. Ich sehe Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen.
- 4.4. Ich gebe den Mitarbeitern nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten.
- 4.5. Ich entwickle meine Kenntnisse und Fähigkeiten eigenverantwortlich ständig weiter.

### **5. Kundenorientierung/Qualitätsarbeit**

- 5.1. Ich kenne die Anforderungen unserer Kunden.
- 5.2. Ich Sorge dafür, dass die Mitarbeiter wissen, wie zufrieden unsere Kunden sind.



- 5.3. Ich fördere die Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit unseren Kunden.  
 5.4. Ich setze mich aktiv für eine hohe Qualität ein.  
 5.5. Ich fühle mich für eine hohe Qualität in der gesamten Prozesskette verantwortlich.

*Umfeld-Ebene:* Der Erfolg der Konsolidierungsphase wird auch von den Mitarbeitern wertgeschätzt, obwohl sich ihre Arbeitszufriedenheit im Wesentlichen nicht verändert hat (Note 2,5). Alle Faktoren der Kundenorientierung und Qualitätsentwicklung haben im Jahr 2004 bessere Urteile durch die Mitarbeiter erhalten als im Jahr 2002 (vgl. Tabelle 11).

**Tabelle 11**

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Thema Kundenorientierung und Servicequalität im Vergleich 2004 und 2002 im Fall C

Kundenorientierung/ Servicequalität	Bewertungen 2002			Bewertungen 2004		
	Wichtig- keit	Realisie- rung	Differenz	Wichtig- keit	Realisie- rung	Differenz
Unser Produkt- und Leistungsspektrum ist wettbewerbsfähig.	1,1	2,6	1,5	1,4	1,9	0,5
Unsere Unternehmensstrategie sichert auch eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.	1,2	3,8	2,6	1,4	2,2	0,8
Mit unserer Beratungsqualität heben wir uns von Mitbewerbern positiv ab.	1,2	3,4	2,2	1,5	1,8	0,3
Mit unseren neuen Produkten und Technologien erfüllen wir gut die Erwartungen unserer Kunden.	1,2	2,7	1,5	1,4	1,8	0,4
Kundenbindung ist Anliegen aller Mitarbeiter.	1,2	2,4	1,2	1,5	2,4	0,9
Mit unserer Öffentlichkeitsarbeit überzeugen wir unsere Kunden von unserer Leistungsfähigkeit als moderner Dienstleister.	1,6	2,6	1,0	1,5	2,1	0,6
Mit unseren Leistungen in einem ersten Projekt überzeugen wir unsere Kunden, mit uns längerfristige Beziehungen einzugehen.	1,1	3,4	2,3	1,4	1,7	0,3
Über die Zufriedenheit unserer Kunden haben wir ein klares Bild.	1,4	3,6	2,2	1,5	2,0	0,5
Die Umgangsformen der Mitarbeiter gegenüber unseren Kunden sind kunden- und servicegerecht.	1,4	2,0	0,6	1,4	1,9	0,5
Wir setzen uns regelmäßig im Team mit dem Thema Kundenorientierung auseinander.	1,7	3,4	1,7	1,6	2,2	0,6

**3,0**

**2,0**

## 2.4 Fall D: Kompetenzentwicklung in Netzwerkstrukturen zur Beschaffung von Finanzierungs- und Fördermitteln

Angeregt durch den „Gründerwettbewerb Multimedia“, der vom VDI und dem BMBF erstmalig durchgeführt wurde, entschloss sich der Gründer im Anschluss an sein Studium der Sonologie (interdisziplinärer, musikalisch/technisch-wissenschaftlicher Studiengang, der u. a. aus folgenden Disziplinen besteht: Elektroakustik, Elektrotechnik, Akustik, Psychoakustik, Künstliche Intelligenz, Ästhetik, Musikpsychologie, Klanggestaltung, Informatik, Tonstudioteknik, Musikgeschichte, klassische und moderne Musiktheorie, Instrumentalspiel und hier Kompositionslehre) am Königlichen Konservatoriums Den Haag (Holland) 1997, sich selbstständig zu machen.

Weitere Daten aus dem Steckbrief des Gründers sind:

- Nachdem der Gründer aus dem Multimedia-Wettbewerb als Preisträger hervorging, bekam er Gelegenheit, sein Unternehmenskonzept, das bis dahin noch ein reines Dienstleistungskonzept (Musikproduktion) war, anlässlich eines Investmentforums bei der Deutschen Ausgleichsbank einem Gremium von Kapitalgebern vorzustellen.
- Geplant war, den zwischenzeitlich vom Preisgeld entwickelten Audioprocessor in die Produktionsphase zu überführen.
- Das „Forum Kiedrich“, ein Gründer- und Businessangelforum im Rheingau/Hessen, wurde auf die Geschäftsidee aufmerksam und unterstützte den Kontakt zu einem Businessangel.<sup>6</sup>
- Die Hausbank sah sich trotz des Preisgewinns beim Gründerwettbewerb Multimedia nicht in der Lage, einen Kredit i. H. v. DM 10.000,- zu gewähren, der eine schnellere Umsetzung des Projektes hätte gewährleisten können.
- So sah sich der Gründer 1999 gezwungen, zeitweilig eine Stellung als Elektroniker anzunehmen, um seinen Unterhalt zu sichern.
- Danach erfolgte die formelle Gründung einer GbR als Vorgesellschaft mit dem Ziel, einen tragfähigen Businessplan zu entwickeln und das Unternehmerteam mit den Schwerpunkten Finanzen, Marketing und Vertrieb zu komplettieren, um eine Industriekooperation vorzubereiten.
- Parallel dazu wurde ein internationales Patent angemeldet.
- Durch das finanzielle Engagement der Mitgesellschafter konnte ein Tonstudio eingerichtet und mit der Kleinserienfertigung begonnen werden.

<sup>6</sup> Die Forum KIEDRICH GmbH bringt Gründer im Bereich innovativer Technologien mit Mentoren und Business Angels zusammen. Berufserfahrene Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik stehen Jungunternehmern/Gründern mit ihren fachspezifischen Kenntnissen und Verbindungen zur Seite (<http://www.forum-kiedrich.de>).

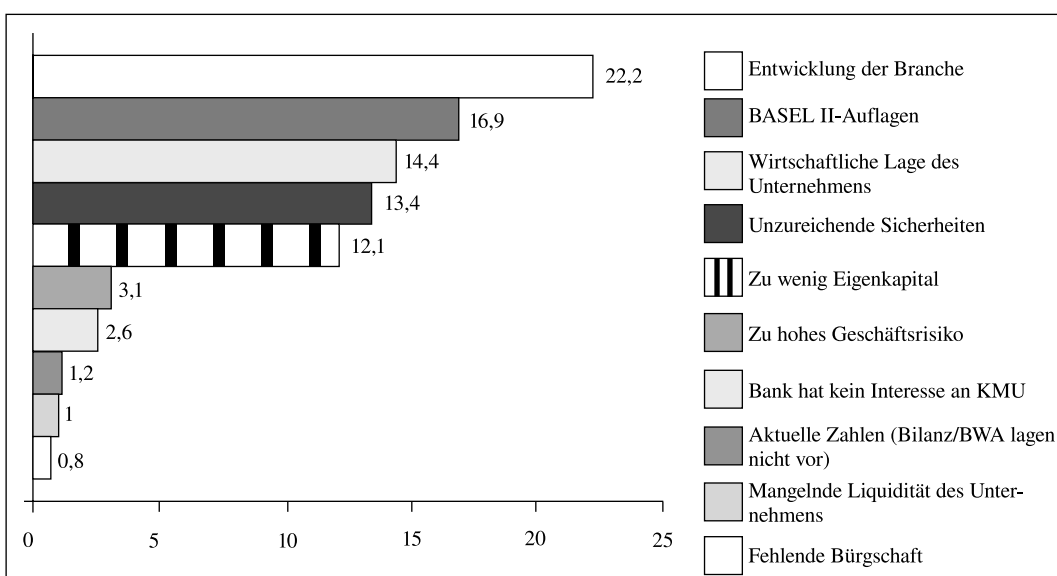
- Eine potenzielle Partnerschaft mit einem neuen Mitgesellschafter, der ebenfalls eine Technologie entwickelt hatte und die komplementär zu der eigenen Technologie war, wurde eingeleitet; es begann ein gemeinsames Vorgehen bei der Erstellung von Businessplan und Konzeptentwicklung.
- Im Jahr 2000 erfolgten viele Präsentationen bei Beteiligungsgesellschaften, die allerdings allesamt erfolglos verliefen. Gründe für Absagen waren beispielsweise: unausgeglichenes Konzept, zu hohes Finanzierungsvolumen etc. Die Zurückhaltung der potenziellen Finanziere hatte sicherlich auch seine Ursachen in der aufziehenden Krisenstimmung im technologiebezogenem „Neuen Markt“.

Die Banken sahen zumeist „unabschätzbare Risiken“ (vgl. Abbildung 9), weil kein Eigenkapital vorhanden war. Sie hatten keine Expertise, um die Güte und Tragweite der Technologie beurteilen zu können. Unterstützung fand dieses Projekt vor allem bei unkonventionellen Partnern, die durch internationale Erfahrungen das „komplizierte“ Gründungsprojekt besser beurteilen konnten. Die holophonische Technologie wurde von Experten sehr hoch eingeschätzt, woraus sich viele neue Kontakte entwickelten.

Ein renommierter Hersteller von Kopfhörern beispielsweise hatte zunächst Interesse an einer Industriekooperation bekundet. Aufgrund eigener interner schwieriger Entwicklungsbedingungen kam dieses Engagement letztlich nicht zustande.

### Abbildung 9

Gründe für Kreditablehnung in Prozent der befragten Unternehmen



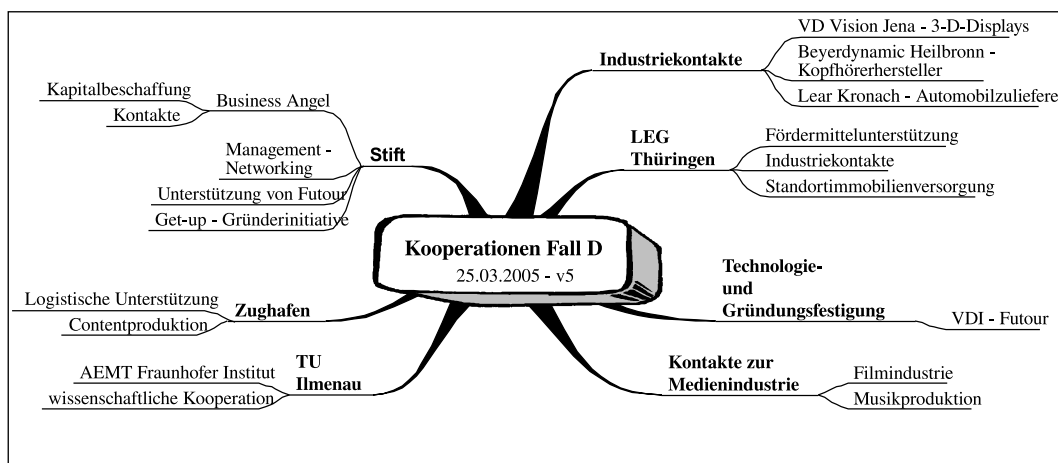
Quelle: DZ Bank, 2002

Da die Mitgesellschafter wenig hilfreich waren, den Finanzierungsbedarf decken zu helfen, mussten neue Wege eingeschlagen werden. Die wesentlichsten Netzwerkkontakte sind der Abbildung 10 zu entnehmen.

Ein wesentlicher Entwicklungsschritt war die Verlagerung des Unternehmens Mitte 2003 aus Nordrhein-Westfalen nach Thüringen. Die seinerzeit unternommenen intensiven Anstrengungen, die Fördermittel, die für eine Marktdurchdringung der Technologie notwendig waren, in NRW zu beschaffen, liefen wegen einer Haushaltssperre ins Leere. In Folge einer Präsentation bei einer VC-Gesellschaft entwickelte sich ein fruchtbarer Kontakt zwischen dem Gründer und einem Gutachter, der bis heute eine fachliche Mentorenschaft übernahm.

### Abbildung 10

Kooperationsbeziehungen des Gründers (Fall D)



Durch neue Audio-Demonstrationsmaterialien für bestimmte Anwendungsfelder der Basis-Technologie des Gründers konnten gute Kontakte zu potenziellen Kunden für die neue Technologie hergestellt werden. Insbesondere wurden mit dem Umzug nach Thüringen die bereits vorhandenen persönlichen Kontakte zum Institut für Audiotechnologieentwicklung am Fraunhofer-Institut Ilmenau vertieft. Es gab die Idee, die innovative Technologie im Bereich der Automobilzuliefererindustrie auf Praxistauglichkeit und Vermarktbarkeit zu prüfen.

Aufgrund der Kompetenzfeld-Entwicklungsstrategie in Thüringen erschien eine Neugründung des Unternehmens in dieser Region zunächst recht hoffnungsvoll. Durch Kontakte zur STIFT<sup>7</sup>, zu öffentlichen Co-Finanzierern, z. B. Thüringer Auf-

<sup>7</sup> Die Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT) wurde im September 1993 in Erfurt gegründet, um die wirtschafts- und technologiepolitischen Ziele der Thüringer Landesregierung zu unterstützen. Als Stiftung bürgerlichen Rechts fördert die STIFT den Transfer neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und innovativer Technologien und beeinflusst die Technologielandschaft Thüringens durch den Transfer von Wissen und Forschung. Sie unterstützt in eigenen Projekten und in Kooperation mit öffentlichen und privaten Partnern die Entwicklung zukunftsweisender innovativer Technologien und wettbewerbsfähiger Unternehmensstrukturen in Thüringen.

baubank<sup>8</sup>, zu potenziellen Vertriebspartnern sowie zu einem potenziellen Business-Angel, der über langjährige industrielle Erfahrungen auf für den Gründer relevanten Technologiefeldern verfügt, wurden gute Grundlagen zur wirtschaftlichen Umsetzung der patentierten Technologie gelegt.

Außerdem entwickelte sich aufgrund der Insolvenz der Grundig AG die Chance, ein Forschungslabor, das im Osten Thüringens zur Disposition stand, einschließlich einer Reihe hochqualifizierter Mitarbeiter zu übernehmen. In diesem Entwicklungszentrum wurden in Kooperation mit einem Grundig-Team am Hauptsitz in Nürnberg fortschrittliche Hi-Fi-Technologien und Geräte entwickelt und gefertigt. Eine Verschmelzung der Kerntechnologie des Gründers mit dem Grundig-Know-how hätte die Entwicklung von anspruchsvollen Hi-Fi-Geräten mit bisher ungekannter Qualität und hohem Bedienkomfort zur Folge haben können.

Da in der Geschäftsentwicklung des Gründers die mittelfristige Strategie im Bereich der Konsumgüter-Industrie geplant war, schien dies eine sehr sinnvolle Konstellation zu sein, um die Aufbauarbeit des Unternehmens wesentlich zu beschleunigen. Eine potenzielle Übernahme der Grundig-Kapazitäten und die einhergehende Erweiterung des Geschäftskonzepts wurden auch von dem potenziellen Business-Angel mit großem Interesse verfolgt.

Die Verkaufsentscheidung seitens Grundig war aufgrund der komplizierten Konstellation langwierig. Nach einem dreiviertel Jahr konsequenter Verhandlungen erfolgte im Juni 2004 die Freigabe für eine Übernahme der Kapazitäten in Thüringen sowie die Freigabe zum Erwerb von zusätzlicher Apparatur aus dem Grundig Stammwerk in Nürnberg für die Errichtung einer Zweigstelle des Gründers in Fürth oder Nürnberg.

Zwischenzeitlich wurden umfangreiche Planungen für potenzielle Produkte vorgenommen. Nach der Verkaufsfreigabe erfolgten Präsentationen bei der für Technologiefördermittelvergabe verantwortlichen Thüringer Aufbaubank (TAB) sowie im Wirtschaftsministerium. Das Konzept stieß auf Begeisterung, auch angesichts der Tatsache, dass in Thüringen zwanzig hochqualifizierte Arbeitsplätze erhalten werden könnten, für die es anderweitig keine adäquate Verwendung gegeben hätte.

Angesichts der Tatsache, dass der Gründer wesentliche Teile einer Erbschaft in die erfolgsversprechende Übernahme investiert hatte, war die Hoffnung auf eine Bewilligung externer Kapitalmittel hoch.

---

<sup>8</sup> Die Thüringer Aufbaubank (TAB) wurde 1992 als Anstalt öffentlichen Rechts gegründet. Seitdem hat die Bank für den Freistaat Thüringen zahlreiche Aufgaben in der Wirtschafts- und Wohnungsbauförderung übernommen und wirkt so daran mit, den Wirtschaftsstandort Thüringen weiter zu entwickeln.

Trotz aller Mühen, die eine Verkaufsfreigabe der Grundig-Kapazitäten zugunsten des Gründers zur Folge hatte, wurde eine Zwischenfinanzierung seitens öffentlicher Stellen sowie die moderate Absicherung eines Vorab-Investments seitens des Business-Angels in Form eines Letter of Intent (Absichtserklärung) abgelehnt.

Vor dem Hintergrund der anlässlich der Eröffnung des nun eigenständigen Fraunhofer IDMT (Institut für Digitale Medientechnologie) nochmals betonten Absichten der Politik, den Standort Thüringen durch die Anwerbung von hervorragenden Köpfen zu stärken und im Bereich der Medientechnologie auszubauen, war das Verhalten öffentlicher Stellen gegenüber dem Gründer nicht zu verstehen.

Aufgrund der über vier Jahre hinweg ertragenen Rückschläge und der vom Gründer erlebten übermäßig bürokratischen und verkrusteten Strukturen in Deutschland sowie der fehlenden Risikobereitschaft von Banken ist eine zeitnahe Abwanderung des Kernteams und der Technologie des Gründers in die USA geplant.

Dieses Fallbeispiel zeigt eindrucksvoll: „Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts. Viele gute Ideen werden in Deutschland deshalb nicht umgesetzt, weil keine Finanzierung zustande kommt. Bankkredite sind für Gründer mit hohem technischen und Markt-Risiko praktisch unzugänglich; die Finanzierung über Risikokapital bleibt daher oft die einzige Finanzierungsmöglichkeit. Aber: Beteiligungskapitalgeber sind deutlich zurückhaltender geworden. (...) Es gibt leider zu viele Beispiele für Erfindungen, die von Deutschen gemacht und im Ausland kommerzialisiert wurden.“ (Schlauch 2004, S. 7)

Das Fallbeispiel D steht für die Erforschung der Kompetenzstrategie eines jungen Gründers ohne Eigenkapital, der aus einer Entwicklungsgesellschaft ein Produktions- und Dienstleistungsunternehmen mit einem schnellen Größenwachstum geplant hatte. Es konnte dargestellt werden, dass es trotz eines breit entwickelten Netzwerkes nicht möglich war, die schwierigen Rahmenbedingungen (Förderlandschaft, Finanzierungsumfeld, Öffentlichkeitsarbeit) positiv zu gestalten.

Die Kompetenzentwicklung des Gründers im Vergleich seiner Profile von 2004 und 2002 zeigt im Wesentlichen keine großen Veränderungen auf (vgl. Tabelle 12). Die hohe und zum Teil übersteuerte Aktivitäts- und Handlungskompetenz des Gründers ermöglichte das lange Durchhaltevermögen. Seine „Stehaufmännchen“-Qualitäten ließen ihn mit vielen Rückschlägen immer wieder optimistisch umgehen. So entstanden immer wieder neue Chancen, die letztlich aber noch nicht in eine planmäßige erfolgreiche Unternehmensentwicklung umgesetzt werden konnten. Vermutlich war dafür unter anderem das nicht sehr stark ausgeprägte sozial-kommunikative Potenzial verantwortlich. Der Gründer hatte zwar große Anstrengungen unternommen, seinen Gesprächspartnern seine hochkomplizierte Technologie zu vermitteln. Offensichtlich kam er aber zu der Einsicht (Abschwächung des S-Potenzials), dass „es einfach nichts bringt, sich hier (in Deutschland)

weiter den Mund fusselig zu reden, weil einfach die Grundvoraussetzungen seitens der Geldgeber fehlen“. Gepaart mit der fehlenden Phantasie und dem gering ausgeprägten Vorstellungsvermögen von Bankern und Vertretern öffentlicher Stellen war es offensichtlich sehr schwer, eine Zusammenarbeit auf eine tragfähige Grundlage zu stellen.

**Tabelle 12**

Selbsteinschätzung des Gründers im Fallbeispiel D zum Kompetenzprofil im Vergleich 2004 zu 2002

		normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
		P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
(neu)	Absicht	8	11	7	4		9	5	8	8	
	Verhalten	5	10	6	9		11	8	7	4	
	Wirkung	5	12	8	5		5	12	9	4	
	Gesamt	18	<b>33</b>	21	18	<b>A</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	16	<b>PAF</b>
		niedrig	übersteuert	mittel	niedrig		hoch	hoch	mittel	niedrig	
(alt)	Absicht	8	9	6	7		7	4	8	11	
	Verhalten	4	12	6	8		10	9	8	3	
	Wirkung	5	12	7	6		9	8	7	6	
	Gesamt	17	<b>33</b>	19	<b>21</b>	<b>AS</b>	<b>26</b>	21	<b>23</b>	20	<b>PF</b>
		niedrig	übersteuert	niedrig	mittel		hoch	mittel	mittel	mittel	

## 2.5 Fall E: Kompetenzentwicklung auf dem Wege vom Freelancer- zum Unternehmer-Team

Im Fallbeispiel E wurde das IT-Unternehmen im Jahr 2002 mit den Schwerpunkten Consulting und Datenbanken gegründet. Es versteht sich als Partner für kleine und mittelständische Unternehmen.

Geschäftsfelder sind:

- Consult – Beratung und Wissenstransfer, damit sich der Mittelständler auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann; Schwerpunkte sind IT-Anwendungen, Datenbanken, Entwicklung, Evaluierung, Prozessoptimierung, Sicherheit, Technologie)
- Customizing – Erarbeitung maßgeschneiderter Lösungen, d. h. vorhandene Prozesse aufnehmen, Wünsche integrieren und Software nach den Kundenbedürfnissen auf Maß zuschneiden; ergonomische, logische Benutzerführung wird mit dem Anwender abgestimmt, um Informationswege zu verkürzen und die Produktivität zu steigern

- Care – IT-Full-Service für Unternehmenssicherheit; die IT-Umgebung wird gepflegt, gewartet und entstört, um Ausfälle zu minimieren und die Daten zu sichern
- Coaching – individuelle Schulungen für Mitarbeiter; Unterstützung eines geübteren Umgangs mit der vorhandenen Technik verlangt individuelle und flexible Trainings, um eine optimale Auslastung der IT-Ressourcen zu sichern
- Connect – Netzwerklösungen; d. h. optimale Anbindung des Unternehmens und der Niederlassungen über Sprach-, Daten- und Internetkommunikation; gemeinsame Evaluation der IT-Lösungen, um hohe Sicherheit bei niedrigen Kosten zu erreichen

Zu den besonderen Stärken gehören das Praxis-Know-how, die breite Profilierung, die hohe Flexibilität und Spontaneität, d. h. unkonventionelles Herangehen an die IT-Lösungen, was dem Mittelständler von seiner Mentalität her sehr entgegenkommt.

Nach einer Stärken-Schwächen-Analyse sowie Kompetenzdiagnose der drei Geschäftsführer wurden folgende Schwerpunkte der Kompetenzentwicklung definiert:

- Aufgabenteilung im Geschäftsführerteam,
- Kompetenzentwicklung der einzelnen Geschäftsführer (insbesondere Kommunikation und Kooperation der Geschäftsführer untereinander),
- Schaffen organisatorischer Strukturen und Abläufe,
- Aufbau von Marketing und Vertrieb,
- Personalakquisition,
- Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz.

Erste Umsetzungsmaßnahmen wurden wie folgt vereinbart:

- Handlungsplan erstellen – Priorisierung der Aufgaben – zu viele Baustellen parallel,
- Aufgabenteilung zwischen den Geschäftsführern wird erarbeitet – klare Regelungen zu den Entscheidungskompetenzen,
- Kunden-Erstgespräche immer zu zweit – nicht zu dritt – (vorher Briefing, Gesprächskonzept erarbeiten; festlegen, wer beim Kunden Gesprächsführer ist, Nachbereitung der Kundengespräche),
- das Zeitmanagement für die Besprechungen verbessern, d. h. vorher Tagesordnung und Zeitbedarf definieren, abwechselnde Moderation, klare Spielregeln einführen (Achtung: übersteuerte sozial-kommunikative Kompetenz),



- Aufgaben verbindlich vereinbaren, d. h. wer macht was bis wann und wie erfolgt Controlling (Ergebnisprotokolle erstellen, die zu den Vereinbarungen Transparenz schaffen),
- Projektfortschritte kommunizieren,
- ständige Erreichbarkeit sicherstellen,
- gegenseitige Vertretbarkeit – Kompetenzaufbau durch gegenseitige Information und Qualifizierung,
- zielführende Kommunikations- und Streitkultur aufbauen und pflegen.

In der Kompetenzentwicklung bestand das vorrangige Ziel darin, das teilweise übersteuerte Kommunikationsverhalten (vgl. Tabelle 13) in zielführende Bahnen zu lenken und damit das Kompetenzprofil aller drei Geschäftsführer zu stärken. Die drei jungen, befreundeten Geschäftsführer (ca. 30 Jahre alt) mussten es erst lernen, in der Kommunikation die Sach- und Beziehungsebenen voneinander zu trennen. Dieses Fallbeispiel stand für die Erforschung der Kompetenzentwicklung einer sich entwickelnden Firma der „Turnschuhmentalität“. Beim Übergang von der Existenzgründung zur Unternehmensentwicklung konnte hier besonders beobachtet werden, wie im Anfangsstadium ein Wachstum auf der Basis einer sehr dünnen finanziellen Decke realisiert wird. Drei gleichberechtigte Geschäftsführer mit geringer finanzieller Ausstattung (die Firma ist 100 Prozent selbstfinanziert) und unterschiedlichen Kompetenzprofilen versuchten einen gemeinsamen Weg der Unternehmensentwicklung zu finden. Es war interessant zu beobachten, wie sich die Kompetenzentwicklung auf der kommunikativen Ebene im Geschäftsführerteam entwickelte und wie schwierig es war, sich vom Einzelkämpfer mit Spezial-Know-how zum Team-Player mit breitem Wissen zu entwickeln.

Rückschritte auf der fachlichen Ebene hatten häufig die Basis auf der Beziehungsebene; Wettbewerb der Geschäftsführer untereinander, Profilierungsunsicherheiten oder Machtansprüche (im Sinne von „Besserwisserei“ des Einzelnen) waren häufig auf der Tagesordnung. Das zeigte sich zum Beispiel in einem fehlenden Vertrauensverhältnis oder fehlender Wertschätzung untereinander. Die verabredete Arbeitsteilung im Geschäftsführerkreis kam nur schwer zum Tragen; entweder machen alle alles oder die Aufgaben bleiben einfach liegen. Erst als eine ernsthafte Krisensituation drohte, waren alle aufgerüttelt, und es wurden erste Erfolge auf der kommunikativen Ebene sichtbar.

Die Kompetenzdiagnose im Geschäftsführerkreis weist folgende Besonderheiten auf (vgl. auch Anlage 2):

*Geschäftsführer I* ist sowohl unter normalen als auch unter schwierigen Bedingungen ein PS-Typ, d. h. er hat eine hohe personale Kompetenz gepaart mit hoher sozial-kommunikativer Kompetenz. In seiner Selbsteinschätzung gibt es zwischen altem und neuem Profil keine größeren Veränderungen, was im Wesentlichen auch

von seinen Geschäftsführer-Kollegen so gesehen wird. Im Vergleich zum Kompetenzprofil der Geschäftsführer anderer Start-ups ist zu fragen, ob das mittlere bzw. niedrige Aktivitätspotenzial des GF I ausreicht, in einem schwierigen und heiß umkämpften IT-Markt langfristig erfolgreich eine Firma aufzubauen. Der hohe P-Wert deutet darauf hin, dass GF I gerne hohe Ideale verfolgt, die im Verhandeln mit Kunden eher hinderlich sein können (z. B. werden schnell Preisnachlässe gewährt). Der hohe bzw. übersteuerte Wert im S-Bereich zeigt die Schwierigkeiten auf, im Geschäftsführerkreis Konsenslösungen zu erreichen. Personen mit einem geringen Aktivitäts- und Handlungspotenzial und einer hohen sozial-kommunikativen Kompetenz neigen dazu, die Dinge zu zerreden. Der niedrige Wert im Fach- und Methodenbereich wirft außerdem Frage auf, wie das mit der Spezialkompetenz „Datenbankprogrammierung“ zu vereinbaren ist.

*Geschäftsführer J* entwickelt sich unter normalen Bedingungen von einem AS-Typ zu einem AF-Typ, d. h. er hat ein hohes Aktivitätspotenzial gepaart mit hoher Fach- und Methodenkompetenz. In der Selbsteinschätzung ist auffallend, dass seine Aktivitäts- und Handlungskompetenz, die bereits stark ausgeprägt war, weiter gestärkt wurde mit dem Trend der Übersteuerung (wenn aus Stärken Schwächen werden). Diese Verstärkung wird von den beiden anderen Geschäftsführern allerdings nicht so gesehen. Im Gegenteil, sie meinen eher, dass der GF J seine Aufgaben zum Beispiel im Bereich Marketing und Vertrieb nicht erfüllt, und er von den anderen „durchgeschleppt“ werden müsste. Am deutlichsten in der Selbsteinschätzung fällt die Verringerung im sozial-kommunikativen Kompetenzbereich auf. Die Selbst- und Fremdbilder fallen relativ stark auseinander. Im Vergleich zum Kompetenzprofil der Geschäftsführer anderer Start-ups ist GF J der einzige im Geschäftsführerkreis, der von seinem Aktivitätspotenzial her den Drive mitbringt, eine Firma aufzubauen. Da er in einer persönlichen Reflexion jedoch meint, dass er nur 20 Prozent seines Leistungspotenzials einsetzt und die Meinung besteht, er würde für die Firma zu wenig Leistungen erbringen, ist zu fragen, woran es liegt, dass er offensichtlich „ausgehebelt“ wird und nicht seinem Potenzial entsprechend zur Wirkung kommt. Die Zurücknahme seiner sozial-kommunikativen Kompetenz scheint eine Antwort (als Gegenstrategie) auf die hohen bzw. übersteuerten S-Potenziale der beiden anderen Geschäftsführer zu sein. Ein AS-Typ (ursprünglicher Typ) ist nach Beobachtungen aus anderen Projekten für den Bereich Marketing und Vertrieb durchaus geeignet. Die Übertreibung im A-Bereich und die niedrigen S-Werte nach den aktuellen Entwicklungen weisen allerdings auf die Gefahr hin, dem Kunden nicht genau genug zuzuhören, um überhaupt Kundenbedarfe zu ermitteln und so auch Akquisitionsansätze zu erkennen. Da IT-Beratung nicht vom klassischen Produktverkauf lebt, sondern vom Aufbau vertrauensvoller Kundenbeziehungen, entsteht hier die Frage, ob GF J über das erforderliche P-Potenzial (personale Kompetenz) verfügt (vgl. auch Tabelle 5).

*Geschäftsführer K* bleibt unter normalen Bedingungen ein FS-Typ und unter schwierigen Bedingungen ein PFS-Typ. In der Selbsteinschätzung gibt es zwischen altem und neuem Profil keine größeren Verschiebungen. Das sehen die Geschäftsführerkollegen im Wesentlichen auch so. Im Vergleich zum Kompetenzprofil anderer Geschäftsführer ist zu fragen, ob GF K wegen seines sehr geringen A-Potenzials wirklich ein Geschäftsführer-Typ ist. Personen mit wenig eigenem Antrieb wird es nur schwer gelingen, eine Firma aufzubauen. Das deutlich ausgeprägte Fach- und Methoden-Potenzial zeigt die Stärke, die GF K haben könnte, fachliche Aufgaben kompetent abzuarbeiten. Das würde allerdings voraussetzen, dass ihm klare Zielvorgaben und terminliche Rahmenbedingungen vorgegeben werden müssten. Die hohe sozial-kommunikative Kompetenz zeigt, dass GF K eine ausgleichende Rolle im Machtkampf der beiden anderen Geschäftsführer spielen könnte, was er allerdings wegen seines fehlenden Durchsetzungsvermögens nicht nachhaltig schaffte. Vom Profil her müsste er auch ein guter Teamplayer sein. Da diese Teamrolle nicht als stark ausgeprägt beobachtet werden konnte, ist hier wiederum die Frage zu stellen, weshalb eine Teamarbeit im Fallbeispiel E so schwer zustande kam. Auffallend ist, dass bei allen drei Geschäftsführern im Vergleich der Kompetenzprofile sich kaum Veränderungen ergeben haben. Entweder war der Zeitraum von 2003 zu 2004 zu kurz für beobachtbare Veränderungen oder die Chancen zur Weiterentwicklung der Kompetenzprofile wurden wegen der schwierigen Teamkonstellation nur unzureichend genutzt.

## **2.6 Fall F: Kompetenzentwicklung in Kooperationsbeziehungen**

Das Fallbeispiel F steht für eine Kooperationspartnerschaft in der Dienstleistungsbranche. Zwei Heilpraktikerinnen haben sich im Jahr 2004 zusammengeschlossen, um durch ganzheitliche Therapie-Angebote vor allem aus der Naturheilkunde auf der Ebene von körperlichen wie auch psychischen Erkrankungen zu wirken.

Daten aus dem Steckbrief der Kooperationsgemeinschaft sind beispielsweise:

- Die unterschiedlichen Beratungsbausteine werden zu einer individuellen Komplex-Therapie zusammengestellt, die auf das Krankheitsbild des jeweiligen Patienten genau abgestimmt wird. Die so entstandene Praxisgemeinschaft verbindet eine Naturheilpraktikerin mit einer Heilpraktikerin/ Psychotherapeutin.
- Die Aufnahme der Naturheilpraxis in das Sample der Start-ups war das Ergebnis der Begleitung eines Gründerstammtisches; dabei erhoffte sich die wissenschaftliche Begleitung auch Impulse für das Gesundheitsmanage-

ment, was für die Start-ups ein aktuelles Thema ist, jedoch noch nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit der Geschäftsführungen steht.

- Vergleich der typischen Problembereiche eines Start-ups im Gesundheitsmarkt mit der IT-Branche; nach einer Stärken-Schwächen-Analyse wurden folgende Problembereiche ermittelt:
  - Die Kostenstruktur entspricht nicht der Einnahmenstruktur (insbesondere sind die Patienten- und Büroräume zu groß und zu teuer).
  - Das Gewinnen von Kunden erweist sich schwieriger als erwartet (insbesondere ist die Gründerin keine Ortsansässige, so dass sie nicht auf ein vorhandenes Beziehungsnetz zurückgreifen kann).
  - Das Entwickeln von Stammkunden erfordert besondere Akquisitionsstrategien (insbesondere in Zeiten, wo im Bereich des privaten Konsums starke Zurückhaltung geübt wird).
  - Das entwickelte Leistungsangebot trifft auf eine zurückhaltende Kundschaft (weil die Krankenkassen nur bedingt Heilpraktikerleistungen bezahlen, und es unklar ist, wohin die Reise mit der Gesundheitsreform gehen wird).

Besonders interessant an dieser Zusammenarbeit sind nicht nur die sich hervorragend ergänzenden fachlichen Profile, sondern auch die in den außerfachlichen Bereichen liegenden andersartigen Kompetenzprofile (vgl. Tabelle 13). Im Gegensatz zu den bisher eingesetzten Kompetenzdiagnosen wurde hier ein weiterentwickelter Fragebogen genutzt, der neben den Ebenen Absicht, Verhalten, Wirkung neu auch die Ebene Ideal in den Selbst- und Fremdeinschätzungen abfragt.

Für Gründerin A ist eine hohe Aktivitäts- und Handlungskompetenz ideal. Offensichtlich konnte die Gründerin B durch ihr sehr hohes Engagement und durch ihre Tatkraft, viele neue Wege zur Kundengewinnung einzuschlagen, einen ganz besonderen Reiz bezüglich einer Kooperation ausstrahlen. Fraglich ist allerdings, ob diese Kooperation langfristig Bestand haben kann, weil die Kompetenzprofile doch sehr starke Unterschiede aufweisen. Kooperationen im Mittelstand leben ganz besonders vom „Geben“ und „Nehmen“. Bedenklich erscheint in dieser Hinsicht, dass die Gründerin B im Kompetenzprofil der Gründerin A fast kein Aktivitäts- und Handlungspotenzial sieht. Das könnte nach einer Anfangseuphorie bei ihr die Meinung herausbilden, die Partnerin „durchschleppen“ zu müssen.

Grundsätzlich ist eine Zusammenarbeit mit Partnern im Sinne des Ausgleichs des eigenen Kompetenzprofils sinnvoll. In diesem Selbst- und Fremdbild-Vergleich werden allerdings zu viele „Übersteuerungen“ erkennbar, die aussagen, dass aus übertriebenen Stärken Schwächen werden können. Es dürfte interessant sein, die weitere Entwicklung in dieser Kooperationsgemeinschaft zu beobachten.

**Tabelle 13**

Selbstbild-Fremdbildvergleiche der Gründer im Fallbeispiel F (2004)

		normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
		P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>Gründer A (Selbst- bild)</b>	Absicht	11	8	5	6		11	3	9	7	
	Verhalten	9	5	6	10		9	3	8	10	
	Wirkung	8	6	9	7		11	3	7	9	
	Ideal	8	10	6	6		8	8	6	8	
	Gesamt	<b>36</b>	29	26	29	<b>P</b>	<b>39</b>	17	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>PFS</b>
		hoch	mittel	mittel	mittel		hoch	niedrig	hoch	hoch	
<b>Gründer A (Fremdbild durch Gründer B)</b>	Absicht	7	3	12	8		7	4	10	9	
	Verhalten	6	3	12	9		7	3	10	10	
	Wirkung	9	3	10	8		6	3	12	9	
	Ideal	3	7	12	8		9	6	8	7	
	Gesamt	25	16	<b>46</b>	<b>33</b>	<b>FS</b>	29	16	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>FS</b>
		mittel	niedrig	über- steuert	hoch		mittel	niedrig	über- steuert	hoch	
<b>Gründer B (Selbst- bild)</b>	Absicht	7	12	6	5		9	9	6	6	
	Verhalten	8	12	7	3		8	11	7	4	
	Wirkung	7	12	7	4		11	9	6	4	
	Ideal	7	9	6	8		8	12	6	4	
	Gesamt	29	<b>45</b>	26	20	<b>A</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	25	18	<b>PA</b>
		mittel	über- steuert	mittel	mittel		hoch	über- steuert	mittel	niedrig	
<b>Gründer B (Fremdbild durch Gründer A)</b>	Absicht	10	10	4	6		9	9	8	4	
	Verhalten	6	12	5	7		8	5	8	9	
	Wirkung	10	5	8	7		10	5	7	8	
	Ideal	9	11	4	6		11	9	3	7	
	Gesamt	<b>35</b>	<b>38</b>	21	26	<b>PA</b>	<b>38</b>	28	26	28	<b>P</b>
		hoch	hoch	mittel	mittel		hoch	mittel	mittel	mittel	

### 3 Ausgewählte fallübergreifende Ergebnisse und Bewertungen der Kompetenzentwicklung in Start-ups

Bei den hier dargestellten sechs Fallbeispielen waren neben der Kompetenzdiagnose folgende weitere Beobachtungsfelder von besonderem Interesse:

- *Kompetenzbiografien* (bisherige Lernmöglichkeiten und Phasen der Persönlichkeitsentwicklung),
- *Entwicklung der Führungsqualität* (Führungskompetenz, Führungsstil, Zielvereinbarungssysteme, Mitarbeitergesprächssysteme, Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterentwicklung von Führung durch Feedback-Kultur) sowie *Personalakquisition*, sofern ein Mitarbeiterwachstum vorgesehen war (in der Mehrzahl der Fälle wurde zwar Personal abgebaut; trotzdem wurde neues Personal – in der Regel im Vertriebsbereich – eingestellt),
- *Entwicklung der Unternehmens- und Marktstrategien* (Bildung und Umsetzung sowie Grad der Beteiligung der Mitarbeiter),
- *Unternehmens- und Lernkultur* (Motivationsfaktoren, Anreizsysteme, Betriebsklima, Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Mitarbeiter-Beteiligungsformen, Führungsstil, Lernklima, Lernformen, Mitarbeiterförderung, Verbindlichkeit von Qualifizierung) sowie *Wissensmanagement* (Instrumente des Know-how-Transfers, Grad der Institutionalisierung, Lernformen im Zusammenhang mit dem Know-how-Transfer)
- *Kommunikation* (Meetingkultur, Rationalität der Informations- und Kommunikationsstrukturen, technische und nichttechnische Formen der Information und Kommunikation) sowie *Prozessentwicklung* (Toolbarkeit von Prozessen, Schaffung und Optimierung von Strukturen),
- *Umfeldkontakte* (partnerschaftlicher Kontakt zu Externen, Netzwerkaktivitäten, Wissensrekrutierung); hier wurde ganz besonders auch das Unterstützungsnetzwerk analysiert (vgl. Kapitel 4).

Die Kompetenzentwicklung wurde in Abhängigkeit von der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens untersucht.

### 3.1 Kompetenzbiografien und Kompetenzprofile der Jungunternehmer bei der Kompetenzentwicklung in Start-ups

Innovations-, Wettbewerbs- und Handlungsdruck sind, wie gezeigt wurde, typische Bedingungen von Start-ups. Die damit einhergehende schnelle Veralterung des einmal Erlernten zeigte in den Analysen, dass es weniger um Qualifikation, sondern mehr um Kompetenzen geht. Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen. Die Start-up-Akteure mussten immer wieder mit unbestimmten Situationen selbstorganisiert fertig werden. Für die Start-up-Akteure ist Kompetenz ganz allgemein „die Fähigkeit, ein bestimmtes Gebiet erfassen und sehr gut bearbeiten zu können“, „Wissen und Befähigung einer Person, Vorhaben erfolgreich umzusetzen“, „in Situationen die Handlungsmöglichkeiten übersehen und anwenden zu können“, „über Fähigkeiten und Wissen zu verfügen, die in einer Art intelligentem Datenbanksystem jederzeit gemäß den Anforderungen abrufbar sind“, „eine umfassende persönliche und fachliche Befähigung, auf einem gewählten Gebiet Ziele zu definieren und mit breitem Spektrum von Möglichkeiten positiv umzusetzen“ oder „Handwerkszeug zu besitzen, das es mir ermöglicht, eine neue Situation mit einem vorhersagbaren Ergebnis zu bewältigen“. Nach diesen Befragungsergebnissen reduzierten sie den Kompetenzbegriff in keinem Fall einseitig auf die Qualifikation, was unsere bisherige Kompetenzforschung bestätigt.

#### *Zu Kompetenzbiografien von Jungunternehmern*

Alle Fähigkeiten, die ein Gründer in seiner bisherigen Kompetenzbiografie erworben hat, fließen in seine Unternehmensgründung als wichtige Voraussetzungen ein. Während die Qualifikation am Ende von Bildungsgängen in Prüfungen nachgewiesen und dokumentiert wird, umfasst Kompetenz für Weinberg das, „was ein Mensch wirklich kann und weiß“ (Weinberg 1996, S. 3), das heißt, alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethoden, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt. Die Unternehmerpersönlichkeit wird dadurch charakterisiert, dass sie mit Marktrisiken umgehen muss (z. B. mit sich ändernden Kundenwünschen oder mit technologischen Entwicklungen). Die Faktoren, die für die Wahrnehmung dieser Unternehmensfunktionen förderlich sind, sind gleichzeitig auch jene, die den Erfolg einer Gründung ausmachen. Auch in der Entrepreneurship-Forschung spielt die Person des Gründers eine zentrale Rolle für die Erfolgchancen der Gründung (vgl. Szyperski/Nathasius 1977). Wenn auch die Gründerpersönlichkeit entscheidend ist für die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsidee, so gibt es doch nicht *die* Gründerpersönlichkeit, sondern Menschen mit Stärken und Schwächen im Kompetenzprofil. Persönlichkeitsmerkmale, die von Gründern und Jungunternehmern als besonders wichtig eingeschätzt wurden<sup>9</sup>, sind:

<sup>9</sup> <http://www.gruenderguide.at>

- *Leistungsmotivation*: Der Gründer will etwas besser, schneller machen; er sucht Konkurrenzsituationen, in denen er seine persönliche Leistungskraft unter Beweis stellen kann.
- *Risikobereitschaft*: Unternehmer sind bereit, ein überschaubares Maß an Risiko einzugehen.
- *Unabhängigkeitsstreben*: Gründer wollen Selbstentfaltung ohne Einengung durch starre Strukturen.
- *Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten*: Gründer gestalten ihre Umwelt aktiv.
- *Soziale Initiative*: Gründer haben eine starke Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität und Spontaneität.
- *Gesunder Menschenverstand*: Gesunder Menschenverstand und ein realistisches Urteilsvermögen (Reflexionsfähigkeit) sind wichtig, während Schulabschlüsse kein Kriterium sind.
- *Systemdenken*: Umgang mit komplexen Sachverhalten ist für Gründer wichtig.
- *Kreativität*: Die Fähigkeit, neue Perspektiven und Visionen zu entwickeln, ist entscheidend.
- *Führungsqualität*: Selektieren, Führen und Motivieren von Mitarbeitern sind Schlüsselfunktionen des Jungunternehmers.
- *Seelische Gesundheit und körperliche Belastbarkeit*: Sinnerfülltheit, Autonomie, Selbstwertgefühl, das eigene Wertesystem – denn Gründer haben vor allem in den ersten Jahren hohe Arbeitsbelastungen.
- *Teamfähigkeit*: Ein Gründer sollte fähig sein, in einem Team zu arbeiten und auch ein Team von Mitarbeitern zu leiten. Nachfolgende Statements aus Einzelinterviews zur Kompetenzbiografie können durchaus als verallgemeinerungsfähig angesehen werden:

#### *Schlüsselkompetenzen für Gründung:*

*„Persönlichkeit, Durchsetzungsfähigkeit, ‚ein dickes Fell‘, d. h. auch mal Niederlagen ertragen zu können, die eigenen Stärken zu kennen, ebenso die Schwächen, an seine eigenen Stärken zu glauben!! Die Schwächen nicht versuchen zu vertuschen, sondern an ihnen zu arbeiten oder sich Beratung/Ergänzung reinzuholen“*

*„Beharrungsvermögen, Kreativität, Eigensinn, Motivations- und auch Teamfähigkeit, hohe Lernfähigkeit und -bereitschaft, gute kommunikative Fähigkeiten, Fachkompetenz im Bereich der Firmenaktivitäten, wenn auch kein absolutes Teil-Spezialistenwissen“*

*„Soziale Kompetenz: Motivation der Mitarbeiter, Formulierung von Zielen, um die Identifikation mit dem Unternehmen herbeizuführen; Kontaktfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen, Risikoabschätzung, Stressbewältigung; dann noch die Fachkompetenz, die ich als Grundkenntnisse bezeichne, mit der Fähigkeit, schnell ein unbekanntes Problem zu durchdringen, die Fähigkeit, ein bestimmtes Gebiet erfassen“*



*und sehr gut bearbeiten zu können“*

*„Soft-Skills: Umgang mit Menschen, Mitarbeiterführung (insbesondere Motivation);  
Hard-Skills: Fachkompetenz, Finanzen, Marketing, Analytische Herangehensweise“*

*„Betriebswirtschaftlicher Weitblick (Planung und Ziel), fachliche Kompetenz, Fähigkeit zum Querdenken, Lösungspotential etc.“*

### *Kompetenzen, die überschätzt werden (durch Hochschulen, Banken, Berater):*

*„Fachkompetenz“ (darin sind sich die Befragten sehr einig)*

*„Kompetenz zum vernetzten Erkennen von Zusammenhängen, die jedoch für eine objektive Einschätzung der Geschäftsentwicklung nötig sind (Beispiel: Internetpleiten)“*

*„Hochschule: Viel zu theoretisch, bildet allenfalls den Hintergrund für eine Gründung“*

*„Banken: Viel zu kreditorientiert; ihnen wird immer die Phantasie für ein Business fehlen“*

*„Berater: Den richtigen zu finden, ist extrem schwierig und auch nach einer längeren Zusammenarbeit kann sich herausstellen, dass man nicht mit der richtigen Kombination gearbeitet hat.“*

*„Fähigkeit, sich in das Thema ‚Finanzen‘ einzuarbeiten, wird Naturwissenschaftlern zu wenig zugetraut; gesundes Maß zwischen ‚Persönlichkeit des Gründers‘ und ‚so sind Unternehmen erfolgreich‘ zeigt die zum Teil unbrauchbare, vielleicht sogar schadhafte Gründungsberatung“*

*„Sehr gute (theoretische) Ausbildungsabschlüsse.“*

### *Kompetenzen eines Gründers, die sich von denen eines Arbeitnehmers unterscheiden:*

*„Sie unterscheiden sich wesentlich. Man nimmt doch stark die Arbeitgeberrolle ein. Nicht nur, dass man als „Löwenmutter“ vor seiner Mannschaft steht, auch die Sicht auf Umsatzerzielung etc. ist anders.“*

*„Ich denke, man ergreift viele Dinge eher als Chance, die die Arbeitnehmer eher als Risiko wahrnehmen.“*

*„Die Sichtweise auf die Arbeit ist eine andere, ob ich in einem Angestelltenverhältnis oder Unternehmer bin. Das Verständnis für einen Markt und den Platz, den das eigene Unternehmen in diesem Markt erworben hat, sind sehr umfassend, unter Einbeziehung von vielen Gesichtspunkten. Als Arbeitnehmer im ... habe ich isoliert meine Arbeit gesehen und meine Position innerhalb des Kollegenkreises, nicht die Gesamtzusammenhänge. Heute glaube ich mehr zu übersehen.“*

*„Mehr Eigenmotivation, Querdenken, Nonkonformismus; mehr Flexibilität, Ehrgeiz und Leistungswillen; mehr Engagement, Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf andere, nicht berufsspezifische Dinge, die hier aber die Möglichkeit zu vernetzt-kreativen Denken bieten.“*

*„Kompetenzerwerb durch Gründung deutlich erweitert, als durch klassische Arbeitnehmerkarriere“*

*„Wie Tag und Nacht ...“*

### *Kompetenzen zum Zeitpunkt der Gründung:*

*„Was das Management angeht: Gering, alles Weitere war da schon recht hoch, wurde aber durch die Gründung, durch die Erfahrungen, die man macht, noch sehr stark weiterentwickelt und geprägt; aber ich denke, man entwickelt sich ohnehin ständig weiter und auch das ist eine notwendige Kompetenz.“*

*„Berufliche Bildung sehr hoch; Berufserfahrung keine; Finanzen- oder Marketing-Kenntnisse gering, aber Kompetenz gut ausbaufähig“*

*„Keine großen Kenntnisse in Bezug auf die künftige Arbeit und Erfordernisse als Geschäftsführer (Sprung ins kalte Wasser); Erfahrungen aus dem vorherigen Arbeitsleben waren hier jedoch nützlich; seitens der Hochschulen erfolgte hier jedoch keine explizite Vorbereitung auf eine eventuelle Selbstständigkeit.“*

### *Gründerkompetenzen im Vergleich zu Universitäts-Wissen:*

*„Fachhochschule könnte näher dran sein, weil die Studenten dort auch in Unternehmen gehen, um Praktika zu machen; ansonsten versagt die Hochschulausbildung bei der Vermittlung benötigter Kompetenzen zu fast 100 Prozent; auch die vielen Gründungsveranstaltungen, die sich inzwischen inflationieren, sind mir da viel zu theoretisch → Rausgehen und machen wäre angesagt.“*

*„Ausbildung bereitet zu wenig auf Mitarbeiterführung und Marketing vor.“*

*„Praktische Erfahrungswerte fehlen bei FH und Uni völlig“*

*„Da liegen Welten dazwischen; die Hochschule konzentriert sich darauf, Wissen auf allerhöchstem Niveau zu vermitteln, aber Kompetenzen wie Teamfähigkeit, soziale Kompetenzen und Ähnliches spielen meiner Ansicht nach keine Rolle im Ausbildungsplan.“*

*„Die Universität lehrt nach dem klassischen Konditionierungsmuster, bei dem eine gewisse Leistung mit einer gewissen Belohnung verbunden ist (Klausur → Benotung); die Universität tut allerdings gar nichts für die Etablierung von auch kaufmännischen und charakterlichen Grundvoraussetzungen, um in der realen Geschäftswelt sich mit Erfolg bewegen zu können; hier wäre eine Mentorenschaft von gestandenen und erfolgreichen Unternehmern für potentielle und willige Unternehmerkandidaten bereits an der Hochschule sinnvoll.“*

### *Kompetenzen, die für Gründungsvorhaben förderlich oder hemmend sind:*

*„Praxis, Praxis, Praxis fördert. Jegliche übermäßige Theorie hemmt. Man kann nicht in der Theorie lernen, wie man ein Unternehmen gründet und führt; auch in der Praxis wird man vermutlich nur 30 Prozent von dem lernen, was dann in Wirklichkeit auf einen*

*„zukommt; wenn man keine Gründerpersönlichkeit hat und bereit ist, sich auf Neues einzustellen, ist der Job auch falsch.“*

*„Fachliche Kompetenzen waren förderlich, soweit ich sie dann für das praktische Leben bereinigt hatte.“*

*„Weitreichendes Wissen, schnelles ‚SichEinstellen‘ auf neue Herausforderungen und Verstehen der Schwierigkeiten sind Kompetenzen, für die ich der Hochschule sehr dankbar bin; das Projekt ermöglichte mir die Erprobung meiner sozialen Kompetenzen, die ich zum überwiegenden Teil auf die Erziehung in meinem sozialen Umfeld, Familie und Sportverein zurückführe; hemmend ist der Wissenschaftler in einem selbst, der dem Kunden zu gern aufzeigen möchte, dass es auch besser geht. Das musste man erst abstellen (hier gilt die Geschichte vom Amerikaner, der vom Kunden zurückkommt und sagt: ‚Chef, der Kunde kauft, ich weiß aber nicht, wofür er es braucht.‘ Der Deutsche kommt wieder und sagt: ‚Chef, der Kunde kauft nicht, er weiß aber, wie gut wir sind.‘“*

*„Fähigkeit zu eigenorganisiertem Lernen, Kreativität. Förderung der Eigenverantwortlichkeit, Förderung von technischen Kompetenzen, Förderung von vernetztem Denken.“*

#### *Typische Kompetenzmängel:*

*„Das Schreiben eines Business-Planes muss man erst lernen; die erste Version ist fast für die Mülltonne, während man immer mehr dazulernt, wenn man ihn nur oft genug gelesen lässt und verfeinern muss; die Business-Plan-Wettbewerbe waren gute Meilensteine zum Überarbeiten und ein guter Check; dass wir viele Wettbewerbe gewonnen haben, war natürlich eine tolle Motivation dazu.“*

*„Ich bezieh‘ den Wert auf das, was ich heute als notwendige Kompetenz für eine Gründung ansehe und dass Kompetenzen bereichsübergreifend benötigt werden. Diese Fertigkeiten bilden sich mit der Zeit aus. Zum Zeitpunkt der Gründung hatte ich vielleicht 30 bis 50 Prozent.“*

*„Innerhalb der Gründungsvorbereitung hätte ich am liebsten jemand zur Seite gehabt, der mich wirklich exekutiv in Sachen von gewissen Formalitäten und kaufmännischer Hinsicht unterstützt hätte. Ich musste mich einfach um zu viel selber kümmern.“*

#### *Persönlichkeitsdefizite, die für Gründungsvorhaben erfolgsförderlich sind:*

*„20/80-Lösungen anzustreben, scheint vielen negativ, ist für mich aber der wichtigste Weg, unbeschwert neue Dinge anzugehen; viele halten mich da vielleicht für oberflächlich, aber so ist es möglich, vieles ganz effizient abzuwickeln und sich an vieles auch ranzuwagen.“*

*„Es hatte sich nachträglich gezeigt, dass gewisse Fähigkeiten, die ich in zu schwachem Maße an mir vermutet hatte, doch vorhanden waren, da die Fortführung und der Roll-out des Projektes durch meine eigenen Aktivitäten weitaus besser bewerkstelligt werden konnte als letztlich durch eher aktionistische Aktivitäten meiner späteren Mitgesellschafter; hier also das Kompetenzproblem der mangelnden Fähigkeit der Selbsteinschätzung.“*

*„Durch einen wirklichen Marktexperten wurde ebenfalls ein Einsatzfeld für meine Technologie aufgezeigt, das ich vorher (bedingt durch die vielfältigen Aktivitäten im Zuge*

*der Kapitalakquisition) so nicht gesehen hatte (Außensicht kann die Verfeinerung des Geschäftskonzeptes unterstützen).“*

*Eine „starke Persönlichkeit“ (Welche Merkmale einer „starken Persönlichkeit“ haben sich als eher förderlich, welche als eher hemmend bei der Gründung herausgestellt?):*

*„Dominanz in Gesprächen an den Tag zu legen, überzeugt zu sein, auch wenn der Rest des Raumes noch zweifelt; Begeisterungsfähigkeit, die viele vielleicht nur von ihrem Kind erwarten.“*

*„Kommunikationsfähigkeit auf jeden Fall positiv; das Beurteilen des ‚Auftretens‘ hängt von der jeweiligen Position des Gesprächspartners ab; ‚Terrier-Mentalität‘ ist nicht immer positiv, aber förderlich.“*

*„Die ‚Starke Person‘ versteht es eher selten, sich auf die Kommunikationsebene andersartiger, jedoch auch in ihren Bereichen kompetenter Menschen einzustellen; sie neigt zu Abschätzigkeit, Arroganz, was hier durch die Verdrängung anderer Facetten im kollektiven Wissensstrom auch zur Nicht-Wahrnehmung von Chancen führen kann; förderlich an so einem Persönlichkeitsprofil ist sicher eine erhöhte Durchsetzungsfähigkeit, da ‚Starke Personen‘ meist weniger von Selbstzweifeln geplagt sind. Hier kann es aber auch in kritischen Situationen zu Blockadesituationen der anderen Partei kommen, wenn die Person mit ihrer Stärke versucht, einseitig ihre Interessen durchzusetzen.“*

*„In der Gründungsphase ist es einige Male zu Situationen gekommen, wo sich die ‚Starke Persönlichkeit‘ in meinem Charakter Situationen verursacht hat, die zu Verstimmungen geführt haben; eine ausgewogene Balance zwischen den verschiedenen Facetten ist am besten, setzt allerdings eine gute Selbstwahrnehmung voraus.“*

*Hartes Training (Welche „Gründer-Kompetenzen“ mussten Sie besonders hart trainieren?):*

*„Führung von Mitarbeitern; hier würde ich meinen aktuellen Kompetenzstatus bei ca. 70 Prozent ansiedeln.“*

*„Betriebswirtschaftlichen Teil sowie Marketing und Verkauf.“*

*„Durchsetzen der eigenen Interessen gegenüber anderen, erfahreneren Geschäftspartnern; Misserfolge wegstecken zu können, ohne längerfristig den Mut zu verlieren; Zeitmanagement zu effektivieren; vorausschauend die Zeit einteilen und genug Zeitpuffer einzubauen, um pünktlich zu Terminen zugegen zu sein.“*

*Quellen des Qualifikations-/Kompetenzerwerbs:*

*„Abgucken/Kopieren bei Konkurrenten, Freunden, ehemaligen Arbeitgebern“*

*„Tauschen in Netzwerken, an Gründerstammtischen oder mit Partnern“*

*„Unsere Aktivität sollte sich deutlich unterscheiden von der Konkurrenz. Wir haben von einem befreundeten, aber leicht fachfremden Unternehmen gelernt.“*

*„Einstellung neuer Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen“*

*„Lernen in Netzwerken“*

*„Besuch von Seminaren bei der IHK, an der Hochschule oder beim Arbeitsamt“*

*„Learning by Doing, z. B. durch Kunden“*

*„Vom Seniorberater“*

*„Nutzung von Medien wie Literatur und Internet“*

*„Gründerseminar, Workshops“*

### *Zu Kompetenzprofilen von Jungunternehmern*

Die zentrale Rolle der Kompetenzprofile der Gründer und Jungunternehmer ist auf das engste verbunden mit dem im Personalmanagement beobachtbaren Paradigmenwechsel von der Qualifikation zur Kompetenz. In der Unternehmensentwicklung mussten sich die Jungunternehmer immer wieder mit neuen Situationen auseinandersetzen, also ihre Selbstorganisationspotenziale zum Einsatz bringen.

Die Ergebnisse aus den Kompetenzdiagnosen sind in ihren Entwicklungsverläufen in der Anlage 3 dargestellt. Wesentliche Kompetenzen sind vor allem starke Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Machertyp) sowie ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen (Beziehungstyp), was nicht nur in Bezug auf Führungskompetenz und Teamarbeit wesentlich ist, sondern auch in Bezug auf die akquisitorischen Fähigkeiten zur Marktentwicklung. Durchsetzungsstärke, Beharrlichkeit im Verfolgen von persönlichen Zielen oder ergebnisorientiertes Handeln sind dominant.

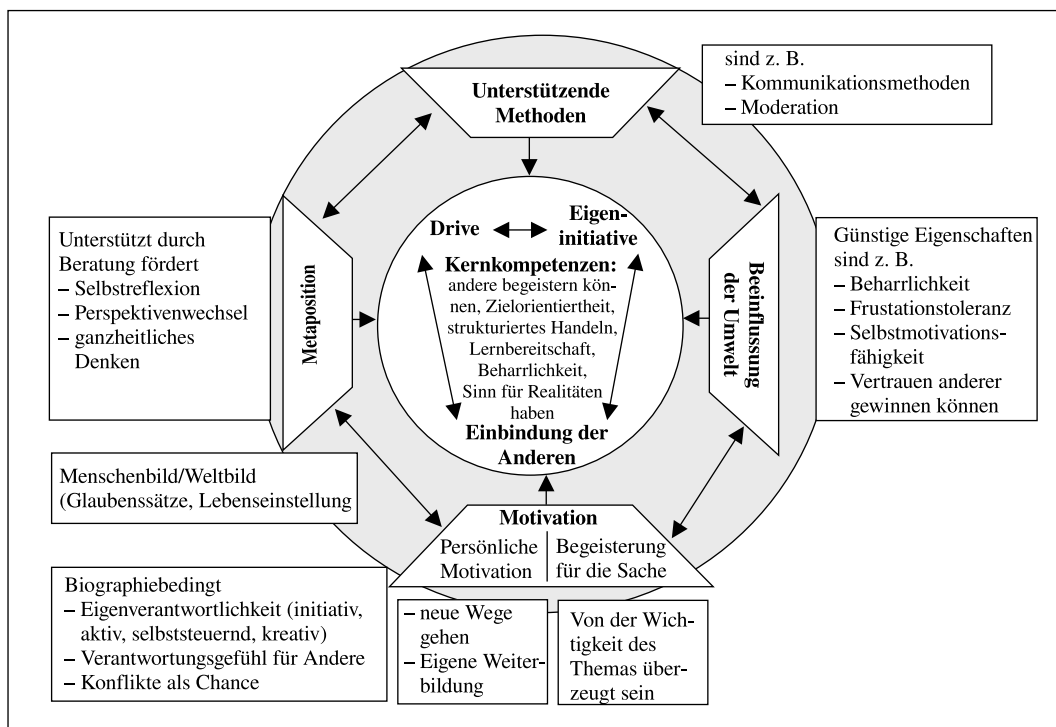
Zwischen den analysierten Gründerpersönlichkeiten sowie Jungunternehmern der Start-ups und den Kompetenzprofilen von Promotoren konnten große Ähnlichkeiten festgestellt werden (vgl. Binz u. a. 2000, S. 246 ff.). In der Kompetenzlandkarte werden die wesentlichen Abhängigkeiten im Kompetenzprofil eines Jungunternehmers dargestellt (vgl. Abbildung 11). Besonders deutlich tritt in beiden Gruppen die hohe Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Drive) zutage.

Diese besonderen Kompetenzen werden auch aus den Gründertipps der Teilnehmer des PFAU-Programmes deutlich. PFAU steht für ein NRW-Programm zur finanziellen Absicherung von Unternehmensgründern aus Hochschulen. Es bietet die Möglichkeit, im Anschluss an das vollendete Studium oder die Promotion mit einer finanziellen Grundsicherung die Unternehmensgründung vorzubereiten (vgl. Iking 2001). Werden die hier genannten Gründertipps den Teilkompetenzen des Kompetenz-Atlas nach KODE® zugeordnet (vgl. Anlage 4), dann ergeben sich folgende Nennungen: 30 x Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A); 19 x sozial-kommunikative Kompetenz (S) und jeweils 14 x für personale Kompetenz (P) sowie Fach- und Methodenkompetenz (F). Damit wird der AS-Typ als der aus der

Kompetenzdiagnose nach KODE® ermittelte „ideale Gründer oder Jungunternehmer“ bestätigt (Anlage 5).

### Abbildung 11

Kompetenzlandkarte von Start-up-Akteuren in Anlehnung an die Promotorenlandkarte (vgl. Binz u. a. 2000, S. 242)



Die Kompetenzprofile in der Unternehmensspitze (Geschäftsführer bzw. Vorstände) prägen wesentlich die Kompetenzentwicklungsstrategien in den Start-ups. Sie sind das Ergebnis des lebenslangen Lernens und der permanenten Weiterentwicklung der Kompetenzen der einzelnen Personen. Die Motivation zur Unternehmensgründung entstand entweder aus dem Wunsch, eine gute Geschäftsidee auszunutzen und sich damit weiter zu entwickeln (Fälle A bis D) oder durch das Fehlen von Erwerbsalternativen (Fälle E und F). Als „Unemployment Push“ wird der Druck auf dem Arbeitsmarkt bezeichnet. Unter solchen Bedingungen erfolgt der Schritt in die Selbständigkeit oftmals weniger aus unternehmerischer Überzeugung oder zur Realisierung einer viel versprechenden Geschäftsidee, sondern aus Verzweiflung oder mangels anderer Beschäftigungsalternativen (IAB).

Im Team mehrerer Geschäftsführer oder Vorstände können Kompetenzdefizite des Einzelnen dann durch die „Andersartigkeit“ des Kollegen ausgeglichen werden, wenn eine intensive und verbindliche Zusammenarbeit nach den Stärkenprofilen vereinbart und gelebt wird. Während das im Fallbeispiel A gut gelungen ist, wurden in den Fallbeispielen B und E Entwicklungserfolge nur ganz langsam sichtbar. Hier fehlte das gegenseitige Vertrauen in die Leistungskraft des anderen

Partners. Insbesondere im Fall F wurde auf der Basis der Andersartigkeiten und Ergänzungsmöglichkeiten der Kompetenzprofile eine Kooperationspartnerschaft entwickelt.

Auch die Teamleiter Ebene kann gute Ausgleichspotenziale bieten, wenn die Personalakquisition und Personalentwicklung aus einem stärken- und weniger defizitorientierten Ansatz verfolgt wird. Im Fallbeispiel C wurde aus der Kompetenzdiagnose sichtbar, dass die Teamleiter dem hohen Leistungsdruck des Marktes und dem Kompetenzprofil der Vorstandsvorsitzenden nicht gewachsen waren. Heute ist die Teamleiter Ebene personell komplett neu besetzt. Ein Teamleiter, der aus den eigenen Reihen entwickelt wurde und der ein deutlich höheres Aktivitätspotenzial als seine Vorgänger hat, erhält eine systematische Förderung, wie gezeigt wurde. Auch für die weitere Personalakquisition wurde bewusst das Kompetenzdiagnoseverfahren eingesetzt, um bei den neuen Kandidaten in den außerfachlichen Kompetenzbereichen nicht wieder „Überraschungen“ zu erleben.

### **3.2 Entwicklung der Führungsqualität und Personalakquisition**

Aus den Mitarbeiterbefragungen wurde deutlich, dass bei allen Start-ups das Führungsverhalten einen wichtigen Zufriedenheitsfaktor darstellt. Für die Mitarbeiter ist eine gute Zusammenarbeit mit den Führungskräften (kooperative Führung) äußerst wichtig. Der Realisierungsgrad war in der Regel auch sehr hoch. Der Führungsstil in den beobachteten Start-ups wurde in der Anfangsphase häufig geprägt durch eine Mischung aus „kooperativ“ und „laissez-faire“, der meistens als „überfreundlich“ in Erscheinung trat. In krisenhaften Situationen wandelt sich dieser Stil in „freundliche Führung mit Autorität“ (mehr Klarheit und Orientierung; mehr Führen mit Zielen). Kritische Einzelmeinungen von Mitarbeitern zum Führungsverhalten ihrer Chefs wurden häufig genutzt, um im Rahmen von Coaching-Gesprächen das Führungsverhalten zu reflektieren. Auch wurden im Rahmen von Mitarbeiter-Jahresgesprächen die Themen „Führungsqualität“ oder „Feedback für Führungskräfte“ integriert. Die positive Grundhaltung der Geschäftsführer und Vorstände in den Start-ups zur Optimierung ihres Führungsverhaltens resultiert aus den selbst beobachteten Defiziten und Unsicherheiten im Bereich der Personalführung.

Statements aus den Interviews mit Jungunternehmern (beispielsweise auch aus dem PFAU-Programm) bestätigen diese Beobachtung mit folgenden Aussagen:

*„Soft-Skills sind besonders wichtig, d. h. Umgang mit Menschen, Mitarbeiterführung, insbesondere Mitarbeitermotivation.“*

*„Eine kleine Firma lebt meiner Meinung nach im Wesentlichen vom guten Verständnis der Mitarbeiter untereinander und vom überdurchschnittlichen Engagement der Mitarbeiter (Identifizierung mit dem Unternehmen) und einem klar gesetzten Ziel.“*

Zur Einstellung der Mitarbeiter (Nach welchen Kriterien haben Sie die Mitarbeiter eingestellt? Warum glaubten Sie, dass die Zusammenarbeit funktionieren wird?) wurden beispielsweise folgende Statements abgegeben:

*„In der Regel vor allem auch nach Bauchgefühl. Natürlich spielt die Qualifikation eine große Rolle und die Persönlichkeit. Die Persönlichkeit muss ins Team passen.“*

*„Persönlichkeit, fachliche Qualifikation, Engagement, damals mehr Bauchgefühl, heute systematischer mit Stellenbeschreibung, Bewertungsmatrix für Bewerber etc.“*

Die Führungskompetenz von jungen Team- und Projektleitern in den beobachteten Fallbeispielen war in den meisten Fällen nicht vorhanden. Sie wurden häufig mit diesen Aufgaben betraut, obwohl die Geschäftsführer oder Vorstände selbst kein konkretes Bild von den Rollen und den Aufgaben ihrer jungen „Nachwuchskräfte“ hatten. In fast allen Fällen zeigte sich, dass Fachkompetenz alleine zur Bewältigung von Führungsaufgaben nicht ausreicht, dass in der Regel aber wenig Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden konnten, um systematisch die Führungsqualität zu verbessern.

Hier entstanden nicht selten Reibungspunkte, die sich auch auf die Wirtschaftlichkeit von Projekten negativ auswirkten. Die Unterstützung bei der Förderung der Führungskompetenz der Team- bzw. Projektleiter durch individuelles Coaching oder auch durch die Einführung von kollegialer Beratung hatte nur bedingt Erfolg, weil durch eine unzureichende Führungsqualität im Arbeitsalltag auf der Ebene der Führungsspitzen oftmals die notwendige Vorbildfunktion fehlte.

Eine Professionalisierung der Führung wurde vor allem in den Fallbeispielen A und C beobachtet. In anderen Fällen wurde auf diesem Gebiet viel experimentiert, vermutlich auch, weil das hinter dem Führungsverhalten „verborgene Menschenbild“ nicht stark genug ausgeprägt war. Die Mitarbeiter als Kostenfaktor zu sehen, ist eine andere Basis für die eigene Weiterentwicklung im Führungsverhalten als ein Bild von Mitarbeitern, die die Chance haben, durch ein ehrliches Feedback die wesentlichsten Impulse für die Weiterentwicklung der Führungskompetenz zu liefern. Beraterische Unterstützung von außen kann immer nur eine Orientierungshilfe sein. Der eigentliche Kompetenzentwicklungsprozess findet im praktischen Arbeitsalltag im Wechselspiel zwischen Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern sowie Teams statt. Das systematische Einwickeln einer tragfähigen Feedback-Kultur ist aus diesem Grunde ein sehr wichtiger praktischer Weg zur Kompetenzentwicklung.



In der Anfangsphase rekrutierten die Start-ups das Personal häufig aus dem Freundes- und Bekanntenkreis. Daraus resultierten dann mehrfach Selbstähnlichkeiten in den Kompetenzprofilen, was teilweise zu Problemen in den Teamkompetenzen führte. Da noch keine hohen Gehälter gezahlt werden konnten, war es nicht einfach, gute Mitarbeiter zu gewinnen. Bei der Personalrekrutierung wurde aber, wie bereits gezeigt, von Anfang an großer Wert auf außerfachliche Kompetenzbereiche gelegt, insbesondere Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und -fähigkeit. Bei der Einführung der Mitarbeiter in ihre neuen Aufgaben konnte stets eine breite Unterstützung durch die Teams beobachtet werden, was in der Regel zu einer schnellen Integration der Neuen führte. Um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, wurde eine Vielfalt von Anreizfaktoren entwickelt. Eine langfristige Bindung der Mitarbeiter war in einigen Start-ups bei unsicheren finanziellen Lagen und teilweise fehlenden strategischen Grundkonzepten schwierig. Im Bereich von Anreizsystemen (z. B. Mitarbeiterbeteiligungsmodellen) wurde häufig eine Trial-and-Error-Vorgehensweise beobachtet. Die jungen (unerfahrenen) Führungskräfte spürten, dass sie im Bereich der Mitarbeitermotivation eine besondere Aufgabe zu erfüllen hatten. Ihnen fehlte aber das notwendige Fachwissen sowie Handwerkzeug.

Im Verlaufe der Zeit wurden die Auswahlverfahren und Einstellungsgespräche strukturierter geführt; neben der fachlichen Qualifikation wurde häufig besonders auch der Freizeitbereich abgecheckt (z. B. Teamsport, soziales Engagement, Initiative im privaten Bereich). Gerade bei angehenden Führungskräften sollten Faktoren wie kreatives und wirtschaftliches Denken vorhanden sein. Die Start-ups sind auch eher bereit, Quereinsteiger, Studienabbrecher oder „Exoten“ einzustellen; die Individualität der Mitarbeiterpersönlichkeit und die Andersartigkeit des Unternehmens/Spezifika der Unternehmenskultur sind wichtige Aspekte und auch Vorteile der Start-ups gegenüber den etablierten Unternehmen.

Kompetenzentwicklung durch Akquisition (z. B. durch „Hinzukauf“ von Kompetenzen) konnte sowohl in Wachstums- als auch in Krisenphasen beobachtet werden. Es wurden vor allem Vertriebspotenziale neu rekrutiert, um die in der Regel vorhandenen Vertriebsschwächen in den Start-ups zu mildern.

Es hatte sich in allen Start-ups in Wachstumsphasen das Bewusstsein verstärkt, dass der Unternehmenserfolg wesentlich davon abhängt, wie gut es gelingt, geeignete Führungskräfte zu finden oder aus den eigenen Reihen aufzubauen und ihre Kompetenzprofile entsprechend den Anforderungen an erfolgreiche Mitarbeiterführung weiter zu entwickeln.

Insgesamt werden mit den dargestellten Fallanalysen die Aussagen zur Führungskräfte rekrutierung und -entwicklung von Ganz (2001) bestätigt; Eine naturwüch-

sige Rekrutierung dominiert und nur ein eingeschränktes Repertoire an variabel einsetzbaren Führungsstilen ist vorhanden. Während das fachlich orientierte, operative Geschäft in den meisten Fällen gut bewältigt wird und die dafür erforderliche Führungskompetenz vorhanden ist, zeigen sich im Bereich der Mitarbeiterführung und -motivation deutliche Defizite, die besonders in Krisenzeiten sichtbar werden.

### **3.3 Kompetenzentwicklung in Wechselwirkung zum Herausbilden der Unternehmens- und Marktstrategien sowie Unternehmens- und Lernkultur**

Die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Unternehmens- und Marktstrategien waren in der Regel mit deutlichen Kompetenzentwicklungsimpulsen verbunden, nicht nur, weil die vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens gebündelt wurden und es so zu einem gemeinsamen Lernprozess kam, sondern weil in diesen Phasen häufig eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen stattfand.

Die häufig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen mit anschließenden Workshops oder die sog. SWOT-Analysen waren gute Hilfsmittel, auch die Mitarbeiterpotenziale umfassend zu nutzen. Diese Vorgehensweise trug zur Stärkung der Führungskompetenz sowie der Lernkultur bei.

#### *Zum Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und Unternehmens- sowie Marktstrategien*

Die Mehrzahl der Start-ups hat sich im Verlaufe ihrer Kompetenzentwicklung als Nischenanbieter etabliert (z. B. Fälle B und C). Durch Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen bzw. ausgewählte Produkte oder Dienstleistungen wollen die Start-ups Wettbewerbsvorteile erreichen, indem höchste Qualität in Teilmärkten angeboten und auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden differenziert eingegangen wird. Dadurch können sie häufig gegenüber den etablierten Unternehmen Wettbewerbsvorteile realisieren.

**Tabelle 14**

Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zum Themenkomplex „Kundenorientierung und Servicequalität“

<b>Kundenorientierung/ Servicequalität</b>	<b>Fall A</b>	<b>Fall B</b>			<b>Fall C : Bewertungen 2002</b>			<b>Fall C : Bewertungen 2004</b>		
	Durchschnitt	Wichtigkeit	Realisierung	Differenz	Wichtigkeit	Realisierung	Differenz	Wichtigkeit	Realisierung	Differenz
Unser Produkt- und Leistungsspektrum ist wettbewerbsfähig.	2,3	1,3	2,3	1,0	1,1	2,6	1,5	1,4	1,9	0,5
Unsere Unternehmensstrategie sichert auch eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.	1,9	1,3	2,6	1,3	1,2	3,8	2,6	1,4	2,2	0,8
Mit unserer Beratungsqualität heben wir uns von Mitbewerbern positiv ab.	1,6	1,9	3,1	1,2	1,2	3,4	2,2	1,5	1,8	0,3
Mit unseren neuen Produkten und Technologien erfüllen wir gut die Erwartungen unserer Kunden.	2,0	1,4	2,7	1,3	1,2	2,7	1,5	1,4	1,8	0,4
Kundenbindung ist Anliegen aller Mitarbeiter.	1,7	1,7	3,3	1,6	1,2	2,4	1,2	1,5	2,4	0,9
Mit unserer Öffentlichkeitsarbeit überzeugen wir unsere Kunden von unserer Leistungsfähigkeit als moderner Dienstleister.	3,4	1,7	3,1	1,4	1,6	2,6	1,0	1,5	2,1	0,6
Mit unseren Leistungen in einem ersten Projekt überzeugen wir unsere Kunden, mit uns längerfristige Beziehungen einzugehen.	nicht erfasst	1,3	2,5	1,2	1,1	3,4	2,3	1,4	1,7	0,3
Über die Zufriedenheit unserer Kunden haben wir ein klares Bild.	2,1	1,6	3,2	1,6	1,4	3,6	2,2	1,5	2,0	0,5
Die Umgangsformen der Mitarbeiter gegenüber unseren Kunden sind kunden- und servicegerecht.	2,0	1,5	2,5	1,0	1,4	2,0	0,6	1,4	1,9	0,5
Wir setzen uns regelmäßig im Team mit dem Thema Kundenorientierung auseinander.	3,4	2,0	3,8	1,8	1,7	3,4	1,7	1,6	2,2	0,6
	<b>2,0</b>		<b>2,9</b>			<b>3,0</b>			<b>2,0</b>	

Auch eine Qualitätsführerschaft (Fälle A und C) wird verfolgt, d. h. Schaffung von Leistungsvorteilen durch eine konsequente Kundenorientierung. Die Kernleistungen des Unternehmens sollen konsequent am Kundennutzen ausgerichtet werden. In diesem Zusammenhang setzten sich die Start-ups sehr kritisch mit den Aspekten der Kundenorientierung und Servicequalität auseinander. Aus den durchgeführten Mitarbeiterbefragungen in drei Start-ups beispielsweise wurden konkrete Aktivitäten abgeleitet, um sich hier weiterzuentwickeln (vgl. Tabelle 14).

Beispielsweise waren das:

- Verbesserung der Beratungsqualität bei Mitarbeitern mit direkten Kundenkontakten,
- Steigerung der Service- und Prozessqualität entlang der gesamten Prozesskette, d. h. Kundenorientierung und Qualitätsarbeit zum Anliegen aller Mitarbeiter machen,
- Kundenbindung als Verantwortung bei allen Mitarbeitern implementieren,
- Kundenneugewinnung verstärken durch Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit, durch Stärkung der Bereiche Marketing und Vertrieb,
- Aufbau eines Wissensmanagements, indem das Wissen über Kunden systematisch erfasst wird.

SWOT-Analysen hatten dazu geführt, mit Hilfe der Ideen vieler Mitarbeiter den strategischen Weg zu präzisieren. Im Fall B beispielsweise entwickelte sich die Zusammenarbeit zwischen den beiden Geschäftsführern deutlich reibungsärmer, nachdem das strategische Kompetenzprofil klarer auf einige Marktsegmente ausgerichtet war. Daraus resultierte auch die Chance, die Leistungsangebote durch eine Produktentwicklung klarer zu strukturieren als Basis für die Weiterentwicklung des Bereiches Marketing und Vertrieb. Aus den beobachteten Erfahrungen wurde deutlich, dass die strategischen Marktkonzepte in ihrer Umsetzung nur zum Tragen kommen, wenn das Vertriebspotenzial qualitativ und quantitativ vorhanden ist.

Diese Suchphase in der Strategie- und Marktkonzeptionierung verläuft bei den Start-ups in der Regel in mehreren Etappen: undifferenzierte Marktbearbeitung, differenzierte Marktbearbeitung, Konzentration auf ein Marktsegment. Immer wieder wurde erkennbar, wie stark auf diesem Gebiet experimentiert wurde, weil man sich einen professionellen Vertriebler wegen der dünnen finanziellen Decke nicht leisten konnte.

Teilweise wurden die Ergebnisse der SWOT-Analysen sogar in ein Kennzahlensystem (in Anlehnung an eine Balanced Scorecard) umgesetzt, woraus eine bessere betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmens möglich war. Im Fall C konnte so dem Aufsichtsrat und den Anteilseignern glaubhaft vermittelt werden,

dass es nach Turbulenzen und erheblichen Krisenerscheinungen wieder „bergauf“ geht. Heute hat sich dieses Unternehmen im Markt fest etabliert und wirtschaftlich stabilisiert.

Technologieführerschaft (Fälle A, B, C und D) verbunden mit einer Innovationsstrategie sollte helfen, gegenüber Mitbewerbern Markteintrittsbarrieren schneller zu überwinden. Am Markt schneller präsent zu sein, kann durchaus ein Vorteil kleinerer und junger Unternehmen sein; allerdings wurden aus betriebswirtschaftlichen Engpässen und fehlendem Kapital – insbesondere in den eigenfinanzierten Start-ups – hier immer auch wieder Grenzen sichtbar.

*Trends der Kompetenzentwicklung* in Wachstumsphasen waren beispielsweise:

- Vom „Kreativen Chaos“ zur „Professionalisierung“: Tatkraft, Initiative, Flexibilität sowie Innovations- und Begeisterungsfähigkeit sind wichtige Kompetenzen der Jungunternehmer in schnellen Wachstumsphasen.
- Von einer „familiär/freundschaftlichen“ Kultur zur „Teamkultur mit festen Spielregeln“: Dialogfreude, Humor, Optimismus oder die impulsgebende Rolle der Jungunternehmer werden stärker verbunden mit mehr Konsequenz, zielorientiertem Führen und ergebnisorientiertem Handeln.
- Von der „neuen Idee“ zur „Balance zwischen Kontinuität und Erneuerung“: Experimentierfreude und Gestaltungswille mischen sich mit Planungsverhalten und systematisch-methodischem Vorgehen.
- Vom „Anpassungslernen“ zum „Veränderungslernen“: Die eigene Lernbereitschaft und -fähigkeit der Jungunternehmer schließt auch die Mitarbeiterförderung und Lehrfähigkeit ein.
- Bis zu einer Schwelle von etwa 30 Mitarbeitern werden Führungskräfte meist in naturwüchsigen Prozessen intern rekrutiert, dabei erfolgt die Übertragung von Führungsverantwortung überwiegend auf Grund von Fachkompetenz (vgl. auch Ganz 2001).

*Trends der Kompetenzentwicklung* in Krisenphasen waren u. a.:

- Der Führungsstil wurde verbindlicher. In diesem Zusammenhang wurde analysiert, dass die sozial-kommunikativen Kompetenzanteile zurückgenommen wurden.
- Die eigenen Unsicherheiten und Kompetenzdefizite wurden deutlicher erkennbar; beispielsweise sahen sich die Vorstände/Geschäftsführer mit folgenden Fragen konfrontiert:
  - Wie gehe ich mit schwierigen Mitarbeitergesprächen um?
  - Was muss ich bei der Kündigung von Mitarbeitern beachten?
  - Wie wird sich unser gutes Betriebsklima verändern, wenn wir die Mannschaft reduzieren?

- Übersteuerungen im Kompetenzprofil (wenn aus Stärken Schwächen werden) werden eher erkennbar. Beispielsweise neigen Personen mit einer übersteuerten personalen Kompetenz in Krisensituationen gerne dazu, die Schuld bei anderen zu suchen („Das habe ich ja schon damals immer gesagt“, „Wir hätten uns von dem Mitarbeiter schon damals trennen sollen“ usw. usf.).
- In schwierigen Zeiten „flüchten“ die jungen Führungskräfte häufig in die Fach- und Methodenkompetenz.
- Wachstumsstrategien und Organisationsstruktur sowie Marketing-, Finanzierungs- und Personalstrategien waren häufig nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.
- Die Jungunternehmer hatten häufig in den anfänglichen Wachstumsphasen nicht geschafft, die eigene Rolle neu zu definieren (z. B. Rückzug aus dem operativen Geschäft, Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die zweite Ebene usw.). Aufgrund der fehlenden Führungspotenziale auf dieser Ebene hatten sie auch nicht das entsprechende Zutrauen in ihre jungen Team- und Projektleiter, mit den Führungsaufgaben „alleine“ klar zu kommen.

Krisenzeiten sind durchaus Zeiten, in denen ein Schub an Kompetenzentwicklung bei den meisten Jungunternehmern beobachtet werden konnte, was auch durch das nachfolgende Statement eines Teilnehmers des PFAU-Programms so gesehen wird.

*„Wir haben in der kurzen Zeit der Existenz des Unternehmens schon ein Tief durchlaufen, nachdem wir fulminant gestartet sind. Zum Zeitpunkt des Hochs habe ich immer gesagt, dass sich die Qualifikation eines Chefs immer in der Krise bewähren muss. Das gilt für mich nach wie vor. Um diese Schwierigkeiten zu meistern, musste ich für diese neue Situation vieles hinzulernen, Gelerntes neu bewerten. Jetzt sind wir auf einem neuen Hoch und auch hier gibt es neue Herausforderung, die veränderte Kompetenzen erfordern.“*

### *Zum Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und Unternehmenssowie und Lernkultur*

Im Bewusstsein der Geschäftsführer oder Vorstände war in der Regel verankert, dass Weiterbildung zunächst Ausgleich von Qualifikationsdefiziten bedeutet, die durch Schulungsmaßnahmen oder Trainings erfolgen sollten. In der Praxis herrschen allerdings Lernformen vor, die den eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Kompetenzerwerb in den Mittelpunkt der Aktivitäten stellen. Das zum großen Teil informelle und selbstorganisierte Lernen wird in der Regel nicht als Weiterbildung wahrgenommen, weil es direkt mit dem Arbeitsprozess verkoppelt ist. Die Spezifik der Kompetenzentwicklung in den Start-ups ist von den Rekrutierungsstrategien des Personals abhängig. Ihnen allen gemeinsam ist, dass die fach-

lich-methodische, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen die Grundlage des selbstorganisierten Lernens darstellen.

Der jeweils spezifische Kompetenzentwicklungsbedarf für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen ist in der Regel nicht genau bekannt, weil es noch keine strukturierte Personalentwicklungsarbeit (Anforderungsprofile, Mitarbeitergespräche etc.) gibt. Deshalb ist ein Schwerpunkt des Personalmanagements in den Start-ups die Schaffung von Rahmenbedingungen für arbeitsintegriertes und kollektives Lernen. Qualifizierungsprobleme stehen in der Regel in engem Zusammenhang mit Organisations-, Arbeits-, Kommunikations-, Verhaltens- und Führungsproblemen. Demzufolge muss sinnvolle Kompetenzentwicklung in den Start-ups sehr viel mehr sein als institutionalisierte Weiterbildung.

Die Kompetenzentwicklungsmethoden sollten nicht nur einfach handhabbar sein, sondern sich vor allem auf die komplexen Arbeits- und Problemzusammenhänge des Unternehmens beziehen, wie das beispielsweise möglich ist im Rahmen von Workshops, bereichsübergreifenden Erfahrungsaustauschen, Multiplikatorenprinzip, Patenschaft, Qualitätszirkel oder auch Coaching (insbesondere für Führungskräfte).

Lernen im Prozess der Arbeit wird als wesentlichste Form der Kompetenzentwicklung angesehen. Die enge Zusammenarbeit im Team, das gegenseitige Qualifizieren der Mitarbeiter untereinander stehen im Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung. Die bevorzugten Lernformen, die im Rahmen der Statusanalysen ermittelt wurden (vgl. Tabelle 15), sind: interne Schulungen durch Mitarbeiter (z. B. Projekte vorstellen, Erfahrungs- und Wissensvermittlung), Software-Entwicklungsmeetings, Meetings generell, Know-how-Transparenz, Learning by Doing, Lernmaterial, Bücher, Internet (Zeitschriftenartikel auswerten), Learning on the Job (Bücher, Kollegen).

### **Tabelle 15**

Einige Aspekte zur Lernkultur von Start-ups (Ergebnisse der Statusanalysen zum Start des Projektes)

Externe Maßnahmen:

<b>Unternehmen</b>	<b>externe Schulungen wichtig</b>	<b>kostspielig/ wenig effektiv</b>	<b>Hoher Nutzen</b>	<b>Gewährung</b>
<b>Fall A</b>	2	3	4	5
<b>Fall B</b>	2	4	4	4
<b>Fall C</b>	2	5		4

### Interne Maßnahmen:

Unternehmen	Zusammenarbeit im Team	organisationsinterne Schulungen	Zeit für Weiterbildung	Lernen im Prozess
Fall A	4	2	4	5
Fall B	4	5	3	5
Fall C	4	2	4	

Legende: 1 – ich stimme gar nicht zu; 5 – ich stimme voll zu

Externe Schulungsmaßnahmen werden dagegen als kostenintensiv und häufig ohne großen praktischen Nutzen eher kritisch gesehen.

In den meisten Start-ups gibt es noch kein systematisches Wissensmanagement, jedoch wird in allen Unternehmen an dieser Aufgabe gearbeitet. Alle Start-ups halten es für dringend erforderlich, hier beschleunigt vorzugehen.

Das informelle, selbstgesteuerte oder beiläufige Lernen charakterisiert in der Mehrzahl der Fälle der Start-ups ihre Lernkultur. Lernort ist überwiegend das Unternehmen; die Lernprozesse sind sehr häufig mit den Arbeitsprozessen verknüpft, und Lernresultate sind die verbesserte Realisierung von Projekten oder anderen Arbeitsvollzügen. Das Lernen in traditionellen Formen beruflicher Weiterbildung macht nur einen kleinen Teil aus.

Bei den überwiegend selbstorganisierten Lernprozessen in den Start-ups geht es neben dem Know-how-Transfer vor allem um die Befähigung, eigenverantwortlich und kreativ zu handeln sowie mit den sich schnell wandelnden Arbeitsaufgaben fertig zu werden. Diese Selbstorganisationsdispositionen sind die Kompetenzen, die bei der Kompetenzdiagnose und -bewertung bereits behandelt wurden. Bei genauen Betrachtungen verfolgen die Start-ups eine kompetenzbasierte Lernkultur, ohne diese Entwicklungen so zu bezeichnen. Insofern halfen hier die Analysen mit Hilfe des Evaluationsinstrumentariums zur Kompetenzbilanz weiter (vgl. Hardwig u. a. 2004).

In der Lernkultur spiegeln sich das Betriebsklima, der Führungsstil, der Grad der Mitarbeitereinbindung u. a. Faktoren wider (vgl. Tabelle 16). Im Forschungssample konnte eine Veränderung der Lernkultur in Krisenphasen gegenüber Wachstumsphasen beobachtet werden.

Die Unternehmenskultur umfasst die in einer Organisation historisch gewachsenen Arbeits-, Lern- und Lebensformen. Auch wenn die jungen Unternehmen nur auf eine kurze Geschichte zurückblicken können, wird die Kultur deutlich von der Anfangsphase (und damit wiederum vom Kompetenzprofil des Gründers bzw. des Gründerteams und deren bevorzugten Lernstils) geprägt. Die daraus entstandenen



Leitbilder für die Arbeits- und Lernarrangements in den Start-ups konnten beobachtet werden.

Letztlich sind die Lernkulturen Ausdruck der Art und Weise, wie auf kognitiven, kommunikativen und sozial-strukturellen Ebenen Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Unternehmen gestaltet werden.

Start-ups sind nicht primär „Lernkulturen“, sondern „Arbeits- oder Unternehmenskulturen“. Aus diesem Grunde spielte das Thema „Entwicklung einer Lernkultur“ kaum eine Rolle. Es ging eher um die Professionalisierung von Handlungsprogrammen. Die Herstellung von Produkten/Dienstleistungen und die strategische Marktausrichtung der Start-ups wurden mit dem Ziel verfolgt, die wirtschaftlichen Situationen zu stabilisieren. Diesem primären Ziel waren Aufgaben des Lernens oder der Kompetenzentwicklung untergeordnet.

In der Mehrzahl der Start-ups fand Lernen und Kompetenzentwicklung stets unter Zeitnot statt. Trotzdem wurden in den Fällen A und C deutliche Fortschritte erzielt. Im Fall C beispielsweise hat die Wiederholung der Mitarbeiterbefragung gezeigt, dass die verbindliche Einführung von drei Bildungstagen für jeden Mitarbeiter das Lernen intensiviert hat (vgl. Tabelle 16). Die Mitarbeiter konnten selbst entscheiden, wie sie ihre Bildungstage nutzen.

Im Fall B beispielsweise wurde als neue Lernform sogar kollegiale Beratung für die Teamleiter eingeführt. Diese Maßnahmen haben zwar für die Persönlichkeitsentwicklung jedes einzelnen Teamleiters einen Nutzen gehabt. Die Unternehmensentwicklung konnte allerdings davon nur geringfügig profitieren, weil insgesamt die Rahmenbedingungen für eine sich weiterentwickelnde Unternehmens- und Lernkultur nicht besonders günstig waren. Die Teamleiterrollen wurden, wie bereits an anderer Stelle gezeigt, einfach abgeschafft.

Das schrittweise Entwickeln der Unternehmensstrategie, die die Basis für tragfähige Strukturen schafft, war in der Regel ein wesentlicher Ausgangspunkt für eine breite Mitarbeiterkommunikation und -beteiligung. Wie schon gezeigt wurde, wird die Unternehmens- und Lernkultur in den Start-ups durch breite kommunikative Prozesse geprägt, die einerseits aus dem gemeinsamen WIR-Gefühl entstanden waren, die aber auch Ausdruck von Unsicherheit und des „Sich-absichern-Wollens“ sind. Lernen durch Kommunikation und Feedback waren wesentliche „Kompetenzentwicklungsstrategien“ in den begleiteten Start-ups.

Im Fall B beispielsweise wurde in Krisenzeiten (erhebliche Liquiditätsengpässe) sichtbar, welche Bedeutung eine intensive Kommunikation im Geschäftsführerteam bzw. auch mit den Mitarbeitern für die gesamte Kompetenzentwicklung haben kann. Es wurde gemeinsam ein Krisenkonzept entwickelt, um wieder auf ei-

**Tabelle 16**

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Unternehmenskultur-Arbeitszufriedenheit“

<b>Arbeitszufriedenheit – Kriterien</b>	<b>Fall A (2002)</b>	<b>Fall B (2002)</b>	<b>Fall C (2002)</b>	<b>Fall C (2004)</b>
Flexible, abwechslungsreiche Aufgabenstellungen	1,9	2,3	2,3	2,8
Freiräume für selbstständiges, kreatives Arbeiten	1,9	2,4	2,2	3,3
Gute Verdienstmöglichkeiten	2,6	3,8	3,2	3,9
Incentive-System	2,9	4,1	3,1	2,8
Gute äußere Arbeitsbedingungen	2,1	2,6	2,0	2,9
Gute Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft (kooperative Führung)	1,5	2,4	1,6	2,6
Flexible Arbeitszeiten	1,4	1,8	2,6	4,3
Anerkennung meiner Leistungen	2,3	2,4	2,3	2,7
Gute Zusammenarbeit mit meinen unmittelbaren Kollegen (Teamarbeit)	1,8	1,5	1,6	2,4
Qualifizierungsmöglichkeiten	2,9	3,1	4,1	3,0
Karriereentwicklung	2,9	3,4	3,8	3,1
Gutes Betriebsklima (Lockerheit, freundschaftliches Arbeitsklima)	1,5	1,5	1,7	2,4
Schnelle Verantwortungsübernahme	2,0	2,6	2,0	2,4
Eindeutige Zielvorgaben	2,5	3,1	2,6	3,1
Zusätzliche Leistungen (z. B. Massage u. a.)	3,6	4,7	1,8	3,0
Einbindung meiner Familie in das Betriebsgeschehen	2,5	4,4	4,2	4,3
Bekanntes und erfolgreiches Unternehmen am Markt	2,9	3,3	2,7	2,2
Spaß an der Arbeit	1,9	2,2	1,9	2,7
Stabile Arbeitsverhältnisse	1,7	2,7	3,5	2,9
Flexibles und innovatives Unternehmen	1,8	2,2	2,2	2,2
	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>

nen Stabilitätskurs zurückzugelangen. Das Ungleichgewicht von Personalkosten und Umsatz wurde gezwungenermaßen durch Freisetzung von drei Mitarbeitern ausgeglichen, und die internen Strukturen wurden neu geordnet, um ein effizienteres Arbeiten zu ermöglichen. Der Vertrieb wurde durch die Einstellung eines erfahrenen Verkäufers verstärkt. Der Ausgleich einer vorübergehenden Liquiditätsschwäche wurde mit Hilfe der Hausbank geregelt. Für beide Geschäftsführer wurde klar: Gerade der finanzielle Aspekt ist für Start-ups ein äußerst schwieriger Punkt. Durch mangelndes Rücklagekapital ergibt sich in Start-ups nicht selten das Problem, Liquiditätsengpässe zu überstehen. Deshalb ist es extrem wichtig, Risiken frühzeitig zu erkennen und umgehend zu handeln.

In dieser Krisen-Phase gab es eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Teamleitern. Die Teamleiter wurden in die Bewertung der Kompetenzprofile der Mitar-

beiter, die als Anwärter für die Personalreduzierung gesehen wurden, einbezogen. Im Ergebnis der Gespräche der Geschäftsführer mit den Teamleitern stand fest, dass drei Mitarbeiter wirklich entlassen werden müssen. Es waren letztendlich aber andere Mitarbeiter als ursprünglich von den Geschäftsführern geplant. Die Teamleiter- und Kündigungsgespräche wurden mit externer Unterstützung gründlich vorbereitet. Durch begleitende Beobachtung (mit anschließendem Coaching) konnte sich die externe Begleiterin ein unmittelbares Bild verschaffen, wie auch in Krisenzeiten die Kompetenzentwicklung sowohl auf Geschäftsführer- als auch auf Teamleiterebene stattfand. Besonders hervorzuheben ist, wie die Teamleiter in der Lage waren, die Kompetenzen und Leistungen einzelner Mitarbeiter einzuschätzen und daraus Vorschläge zum Personalerhalt bzw. zur Entlassung zu unterbreiten.

Die Geschäftsführer führten mit allen verbleibenden Mitarbeitern Gespräche, die das Ziel hatten, die schwierige Unternehmenssituation deutlich zu kommunizieren und von allen Mitarbeitern einen Gehaltsverzicht in Höhe eines Monatsgehaltes zu erreichen. Auch diese Gespräche wurden – nach anfänglicher „großer Angst“ auf Seiten der Geschäftsführer – sehr professionell geführt. Da alle Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen zeigten und auf diesen für sie auch schwierigen Vorschlag der Geschäftsführung eingingen, wurde für beide Geschäftsführer erkennbar, dass im Unternehmen eigentlich ein sehr gutes Potenzial vorhanden ist.

An diese Phase anschließend wurde der neue, erfahrene Mitarbeiter für den Vertrieb eingestellt. Die daraus neu entstandenen Probleme zeigten sich immer stärker auf der Teamleiterebene; sie empfanden ihre bisherige „aufopferungsvolle“ Arbeit für die Firma nicht mehr ausreichend gewürdigt, weil sie im neuen Vertriebler eine „Konkurrenz“ sahen.

Im Verlaufe der Präzisierung der Unternehmensstrategie wurde die mit großem Aufwand erarbeitete Struktur wieder außer Kraft gesetzt, weil sie ohnehin nicht gelebt wurde. Die Teamleiterfunktionen wurden ebenfalls abgeschafft. Die vielfältigen und zeitraubenden Diskussionen über die Verantwortungsabgrenzung zwischen Team- und Projektleitern hatten stark die Leistungserbringung auf Mitarbeiterenebene behindert. Die anfangs ausgeprägte Meeting-Kultur im Unternehmen wurde in schwierigen Zeiten ganz pragmatisch „zurückgefahren“. Dieser Trend konnte auch in anderen Start-ups beobachtet werden. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn in den Kompetenzprofilen der Geschäftsführer und Vorstände im Sozial-kommunikativen Bereich eine rückläufige Entwicklung beobachtet wurde.

Kompetenzentwicklung durch Mitarbeitereinbindung, die Befähigung der Geschäftsführer oder Vorstände zur systematischen Einbeziehung der Mitarbeiter, um alle vorhandenen Potenziale für die Unternehmensentwicklung zu nutzen,

setzt eine Kompetenzentwicklung im sozial-kommunikativen Bereich voraus. Aus diesem Grunde war es im Forschungsprojekt wesentlich, die Einführung einer Feedback-Kultur genau zu beobachten. Die Analysen zur Entwicklung der Strukturen, Prozesse und Kommunikationsbeziehungen gaben wesentlichen Aufschluss zur Kompetenzentwicklung der Jungunternehmer, wobei eine phasenbezogene Professionalisierung sowohl in Wachstums- als auch in Krisensituationen erkennbar war.

### **3.4 Kompetenzentwicklung durch Netzwerkarbeit und Kooperation**

Alle Gründer und Geschäftsführer bzw. Vorstände der jungen Unternehmen verfügen über breite Kooperations- und Netzwerkkontakte. Auch hier wurden wieder vergleichbare Tendenzen zur Kompetenzentwicklung von Promotoren beobachtet. Auf diesen Wegen versuchen die Jungunternehmer, die Defizite der Start-ups auszugleichen.

Auf Fragen „Welche Rolle, würden Sie sagen, spielen Rollenmodelle (seien es Eltern, Familie, Freunde, Chefs ...) für Kompetenzentwicklung und Kompetenzerwerb? Kann man von ihnen lernen? Haben Sie von ihnen gelernt?“ aus den Interviews zu den Kompetenzbiografien wurden beispielsweise folgende Statements gegeben:

*„Man lernt von jedem, aber ich denke, man lernt gerade von denen, die nicht versuchen, eine Rolle zu erfüllen, sondern ihre eigenen Überzeugungen in einer bestimmten Rolle (Vater, Chef etc.) zu leben!“*

*„Überzeugt haben mich immer nur die Gesprächspartner, die eben nicht nur ihre Rolle füllten, sondern mehr konnten und Persönlichkeit mitbrachten. Ansonsten spricht man quasi mit einer Fassade. Das trifft man besonders häufig in Business Meetings, wo Leute den wichtigen Titel auf ihrer Visitenkarte spielen. Überzeugungsgrad: 0 Prozent!“*

*„Für mich war nicht so sehr ein Rollenmodell für meine Kompetenzentwicklung wichtig, sondern eher ein Leitbild oder ein Mentor, der durch seine eigene Person und seine Kompetenz ein Vorbild für meine persönliche Entwicklung war. Chefs, Familienmitglieder, andere Anverwandte oder auch Lehrer können mitunter ziemlich Idioten sein, die dann für mich absolut kein erstrebenswertes Kompetenzprofil darstellen.“*

*„Ja, ich konnte Wege sehen, die ich beschreiten und welche, die ich auf gar keinen Fall beschreiten wollte. Eltern, Familie und Freunde und selbst Chefs sind hautnahe Erlebnisfelder, die auf jeden Fall Einfluss auf die eigene Zielrichtung haben, egal wie.“*

„Welche Rolle spielen Kunden, Mitarbeiter, Netzwerke nach der Existenzgründung? Kann man von ihnen lernen? Haben Sie von ihnen gelernt?“

*„Sie spielen fast die größte Rolle. Es ist gut, wenn man jemanden aus dem Netzwerk*

*anrufen kann, wenn ein bestimmtes akutes Problem vorliegt. Da kann man nicht auf ein Seminar warten. Berater wären da viel zu teuer und nicht immer zielführend.“*

*„Der fließende Arbeitsprozess bietet jede Menge Ansätze und Gelegenheiten, seine Kompetenz zu verbessern. Teils durch Partner oder Konkurrenten, die eine gewisse Sache bereits besser beherrschen, teils durch Netzwerke, in die man hineingerät.“*

*„Natürlich, nach meinem Verständnis lernen wir in jeder Lebenssituation. Wir verändern uns in dem Maße, wie wir das Erlebte für unsere Ziele anwenden können, umgehend oder in Zukunft.“*

*„Ja, jedes Meeting dient zur Weiterbildung.“*

*„Spielen eine immens wichtige Rolle zur Weiterentwicklung, da die Existenzgründung doch erst ein kleiner ‚Zipfel‘ ist.“*

**„Welche Quellen des Qualifikations-/Kompetenzerwerbs haben Sie genutzt?“**

*„Tauschen in Netzwerken, an Gründerstammtischen oder mit Partnern“*

*„Lernen in Netzwerken“*

*„Learning by Doing, z. B. durch den Kunden“*

*„Nutzung von Medien wie Literatur und Internet“*

*„Inanspruchnahme von Beratung, Coaching, Mentoring (‚Ja, Nutzen ist aber gering gewesen‘)“*

*„Unsere Aktivität sollte sich deutlich unterscheiden von der Konkurrenz. Wir haben von einem befreundeten, aber leicht fachfremden Unternehmen gelernt.“*

*„Wie schätzen Sie die Leistungsfähigkeit der Anbieter und die Wirksamkeit der Angebote ein?“*

*„Man muss die Anbieter, die zu einem passen, finden.“*

*„Bei Seminaren ist eher nur jedes Dritte wirklich gut; man muss sich vorher sehr gut informieren, ansonsten ist die Eignung situations- und aufgabenbedingt.“*

*„Die wahre Qualität in der Leistung zeigt sich erst im späteren Verlauf einer Maßnahme, große Namen sind hier nicht immer gleichzusetzen mit einer auch auf den jeweiligen Fall passenden Lösung; ich habe zu Beginn meiner Selbstständigkeit ein Gründerseminar absolviert, das mich zwar keinen Pfennig gekostet hat, woraus ich mir jedoch jede Menge nützliche Informationen sublimieren konnte.“*

*„Learning by Experience ist jedoch hier, neben Abgucken bei Freunden und qualifiziertem Mentoring, sicherlich die beste und wirksamste Art, seine Kompetenz zu steigern.“*

Es hat sich eine breite Unterstützungsstruktur für Gründer und Inhaber junger Unternehmen herausgebildet. Nach den vorliegenden Analysen sind diese Unterstützungsstrukturen aber nicht genügend untereinander abgestimmt. Außerdem lassen sie gerade auf dem Gebiet der sog. weichen Faktoren sowie der Kompetenzentwicklung auf den unterschiedlichen Ebenen wesentliche Defizite erkennen, wie im Abschnitt 4.1 weiter gezeigt wird.

## 4 Konsequenzen für die Kompetenzentwicklung in Start-ups

### 4.1 Zur Rolle eines Unterstützer-Netzwerkes zur Entwicklung und Stabilisierung der Kompetenzen von Gründern und Jungunternehmern

Wegen der dargestellten Kompetenzdefizite von Gründern und Jungunternehmern ist es wesentlich, die vorhandenen Unterstützungsstrukturen weiter auszubauen und zu professionalisieren. Dazu wurden in Ergänzung zu den kompetenzbiografischen Analysen ausgewählte Akteure in den Unterstützungsstrukturen, insbesondere Wirtschaftsförderer, befragt, wobei es vor allem um die Analyse und Bewertung der Rahmenbedingungen für Existenzgründungen und junge Unternehmen im regionalen Umfeld ging. Es wurde ein strukturierter Fragebogen zu förderlichen und hemmenden Aspekten bei der Stärkung der Kompetenz von Gründern und Start-ups eingesetzt. Nachfolgend werden einige Ergebnisse exemplarisch dargestellt.

*Wer oder was unterstützt oder behindert die Existenzgründung, Wachstums- oder Krisensituationen junger Unternehmen?*

Existenzgründungen

Unterstützung	Behinderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gründungsberater der beratenden Berufe und Beratungseinrichtungen</li> <li>– private Unternehmensberater</li> <li>– breit gefächertes Beratungsangebot von Bund, Ländern, Kommunen, Kammern, Branchenverbänden (Broschüren, Checklisten, Planungshilfen)</li> <li>– weitreichendes Internet-Angebot</li> <li>– Grundlagenseminare Existenzgründung</li> <li>– zinsgünstige Kleinkredite</li> <li>– gezielte Einzelberatungen durch Unternehmensberater, Wirtschaftsförderung, Kammern</li> <li>– Beratungskostenförderung</li> <li>– Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit</li> <li>– Förderung von speziellen Seminaren</li> <li>– Förderkredite (nur bedingt)</li> <li>– besondere Initiativen, z. B. Go-Programm, PFAU-Programm</li> <li>– Netzwerkpartner</li> <li>– Businessangels</li> <li>– Kollegen</li> <li>– Wirtschaftsförderer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unwissenheit über die Hilfsmöglichkeiten und Kontaktadressen</li> <li>– Behörden, oft lange Verfahrensdauer oder Zuständigkeitsstreit; Behördenaufgaben (nicht aufeinander abgestimmt)</li> <li>– Kreditvergabe der Banken/Sparkassen, da häufig kein „offenes“ Gespräch geführt wird</li> <li>– Basel II</li> <li>– öffentliche Beteiligungsgeber</li> <li>– Allgemeine Bürokratie</li> <li>– Kammern, wenn Zuständigkeit unklar</li> <li>– unklare Zuständigkeiten im Rahmen Hartz IV zwischen Arbeitsagentur, Sozialamt, ArGe</li> <li>– zuviel Ansprechpartner und Initiativen, die oftmals gleiche Informationen bieten, aber nicht konkret weiterhelfen</li> <li>– nicht ausreichende finanzielle Mittel</li> <li>– Unkenntnis (Selbstüberschätzung)</li> <li>– keine Zeit für z. B. auch kostenlos angebotene Hilfen für Existenzgründer</li> </ul>

## Wachstumssituationen junger Unternehmen

Unterstützung	Behinderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratungskostenförderung bei Existenzfestigung durch Land und Bund</li> <li>- Beratungsangebot wie oben, wenn auch eingeschränkter</li> <li>- geförderte Unternehmensberatungen (BPW: Festigungsberatung)</li> <li>- Mitarbeiter, Kollegen</li> <li>- Netzwerkpartner</li> <li>- Wirtschaftsförderer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Begleitung (Coaching), wenn ja, nur mit Kosten</li> <li>- zu vorsichtige Beurteilung der Banken</li> <li>- öffentliche Beteiligungsgeber</li> <li>- Finanzämter</li> <li>- Gesetze</li> </ul>

## Krisensituationen junger Unternehmen

Unterstützung	Behinderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenig</li> <li>- betriebswirtschaftliche Probleme ggf. durch Hilfe des Steuerberaters</li> <li>- private/persönliche Kontakte und Erfahrungsaustausch mit anderen jungen Unternehmen (Selbsthilfe)</li> <li>- Seniorberater</li> <li>- Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Krisenberatung</li> <li>- spezialisierte Berater</li> <li>- Netzwerkpartner</li> <li>- Freunde</li> <li>- Unternehmensberater</li> <li>- Telefonseelsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanzielle Probleme erlauben keine externe Beratung</li> <li>- fehlende Kenntnisse wirtschaftlicher Zusammenhänge (können sich nicht erklären, warum Krise eingetreten ist)</li> <li>- fehlendes Vertrauen der Kreditinstitute</li> <li>- keine Erleichterungen für die Startphase, um Liquidität anzusammeln (Steuern, Beiträge)</li> <li>- keine Zeit für z. B. auch kostenlos angebotene Hilfen für Existenzgründer (z. B. ein Jahr kostenloses Coaching bei der Fachhochschule des Mittelstandes in Bielefeld)</li> <li>- zu wenig Seniorberater</li> <li>- Banken (wie oben)</li> <li>- öffentliche Beteiligungsgeber</li> </ul>

## *Welche Erfahrungen machen Existenzgründer oder junge Firmen mit öffentlichen Fördermitteln?*

### Existenzgründungen

positive Erfahrungen	negative Erfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung der Agentur für Arbeit (Überbrückungsgeld)</li> <li>- Beratungskostenförderung für Gründungskonzept</li> <li>- Hilfestellung durch Beratungstage mit erfahrener Unternehmensberater vor Gründung</li> <li>- vielfältiges Angebot an zinsgünstigen Krediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antragstellung wird generell als bürokratisch empfunden</li> <li>- mangelndes Vertrauen der Kreditinstitute (Flaschenhals für Durchleitung von Förderkreditanträgen)</li> <li>- Kleinkredite ganz schwierig</li> <li>- ohne Sicherheiten kein Kredit</li> <li>- Beratungskostenförderung bei Existenzfestigung durch Land und Bund</li> </ul>

<b>positive Erfahrungen</b>	<b>negative Erfahrungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– falls sofort der richtige Ansprechpartner gefunden wird, erheblich einfachere und stabile Finanzierung, Verfahrensbeschleunigung</li> <li>– “Gutes Startkapital“</li> <li>– Arbeitsamt – positiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– für viele sind die 50 Prozent Eigenanteil zu hoch</li> <li>– viele erwarten, kostenlos eine finanzielle Förderung/Unterstützung zu bekommen</li> <li>– aufgrund des Hausbank-Prinzips oftmals schwierige Verfahrenswege und inkompetente Ansprechpartner bei den Kreditinstituten</li> <li>– Rahmenbedingungen und Verfahrenswege sind oftmals nicht nachvollziehbar</li> <li>– teilweise sind Hausbanken nicht ausreichend informiert oder scheuen den Verwaltungsaufwand (v. a. bei kleineren Gründungen)</li> <li>– teilweise sind die Mitarbeiter der Agenturen für Arbeit nicht ausreichend informiert</li> <li>– mangelnde Risikobereitschaft</li> <li>– bürokratische Antragstellung</li> <li>– fehlende Kompetenz der Institutionen</li> <li>– aufwändige Beantragung</li> <li>– häufig „nur“ Darlehen</li> <li>– kaum vorteilhafter als marktübliche Angebote</li> <li>– Öffentliche Fördermittel stehen fast ausschließlich nur demjenigen zu, der sich im Arbeitsprozess befindet oder aber Arbeitslosengeld bezieht; Sozialhilfeempfängern wird die Fähigkeit zur Gründung abgesprochen.</li> </ul>

## Junge Unternehmen

<b>positive Erfahrungen</b>	<b>negative Erfahrungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– sehr gut</li> <li>– Hilfestellung durch Beratungstage mit erfahrenem Unternehmensberater nach Gründung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– viel Administration</li> <li>– für viele sind die 50 Prozent Eigenanteil zu hoch</li> <li>– viele erwarten kostenlos eine finanzielle Förderung/Unterstützung zu bekommen</li> <li>– mangelnde Risikobereitschaft</li> <li>– bürokratische Antragstellung</li> <li>– fehlende Kompetenz der Institutionen</li> </ul>

*Welche Beratungsunterstützung nehmen die Existenzgründer oder Geschäftsführer/Vorstände junger Unternehmen wie in Anspruch?*

## Existenzgründungen

<b>hilfreiche Beratung</b>	<b>nutzlose Beratung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundberatung von öffentlichen Einrichtungen (kostenlos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gibt es eigentlich nicht – es gibt immer etwas, dass man „verwerten“ kann</li> </ul>



hilfreiche Beratung	nutzlose Beratung
<ul style="list-style-type: none"> <li>– spezialisierte Gründungsberater</li> <li>– Steuerberater</li> <li>– Beratung durch Unternehmensberater (Gründungsberater)</li> <li>– Existenzgründungsseminar</li> <li>– Grundlagenseminare zur Gründung</li> <li>– individuelle Beratungen durch Unternehmensberater, z. B. im BPW</li> <li>– gezielte Informationen durch Wifö und Kammern</li> <li>– beratende Berufe, Beratungseinrichtungen</li> <li>– Gründerseminare (mehrtägig)</li> <li>– Fachcoaching</li> <li>– Hilfe bei Erstellung von Businessplänen</li> <li>– Unternehmensberater, Steuerberater, Existenzgründungsberatung, Arbeitsamt (Allgemeine Informationen und gezieltes Nachfragen z. B. bzgl. Geschäftskonstruktionen und steuerlichen Aspekten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existenzgründungsseminar (Meinungen gehen hier je nach Kenntnisstand des jungen Unternehmers sehr auseinander)</li> <li>– teilweise Information der Agenturen für Arbeit</li> <li>– Spezialthemen wie Management-Training, Marketing, Werbung etc., weil oft nicht für das jeweilige unternehmerische Umfeld passend</li> </ul>

### Junge Unternehmen

hilfreiche Beratung	nutzlose Beratung
<ul style="list-style-type: none"> <li>– irgendwie alle Beratungen</li> <li>– Festigungsberatung</li> <li>– themenbezogene Seminare</li> <li>– individuelle Beratungen durch Unternehmensberater z. B. im BPW</li> <li>– gezielte Informationen durch Wifö und Kammern</li> <li>– Wachstumsmanagement</li> <li>– Fachcoaching</li> <li>– Hilfe bei Ausarbeitung von Businessplänen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– keine</li> <li>– allgemeines Management-Training</li> </ul>

### *Welche Erfahrungen, glauben Sie, machen Existenzgründer oder Vertreter junger Firmen im Umgang mit Banken?*

#### Existenzgründungen

positive Erfahrungen	negative Erfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– keine</li> <li>– abhängig vom Berater der Bank</li> <li>– falls kompetenter Ansprechpartner: solide Finanzierung, zügiges Verfahren, weitere unterstützende Kontakte werden hergestellt</li> <li>– Kreditzusagen hängen oft vom jeweiligen Kundenberater ab; Chemie muss stimmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zu festgefahren, zu phantasielos, zu sicherheitsbedacht</li> <li>– Bei uns melden sich hauptsächlich die Unternehmen mit negativen Erfahrungen und fragen, wo sie sich noch nach Krediten erkundigen können.</li> <li>– oftmals wenig Kenntnisse der Förderlandschaft</li> <li>– wenig Flexibilität</li> <li>– geringe Risikobereitschaft</li> </ul>

<b>positive Erfahrungen</b>	<b>negative Erfahrungen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedenken (oft zutreffend und wichtig für Gründer) werden seitens der Bank nicht angesprochen; Finanzierung wird aus vorgeschobenen Gründen abgelehnt</li> <li>- Zeitverlust</li> <li>- mangelhafte Expertise bei Bewertung von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>- Kreditbesicherung</li> <li>- Null-Risiko-Strategie</li> <li>- viele Banken vermitteln ungern Fördermittel, da arbeitsintensiv</li> </ul>

### Junge Unternehmen

<b>positive Erfahrungen</b>	<b>negative Erfahrungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- So lange man im Kern gesund ist, sind die Banken nett.</li> <li>- Beratungskostenförderung bei Existenzfestigung durch Land und Bund</li> <li>- Kreditzusagen hängen oft vom jeweiligen Kundenberater ab; Chemie muss stimmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich vermute, dass, sobald die Wolken ernsthaft düster werden, man sich nicht auf die verlassen kann.</li> <li>- Beratungskostenförderung bei Existenzfestigung durch Land und Bund</li> <li>- mangelhafte Expertise bei Bewertung von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>- Kreditbesicherung</li> <li>- Basel II-Ranking</li> </ul>

*Wer unterstützt/behindert aus Ihrer Sicht noch die Entwicklung von Existenzgründern und junger Firmen?*

### Existenzgründungen

<b>Unterstützung</b>	<b>Behinderung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- familiäres Umfeld, wenn dort Selbstständige vorhanden sind</li> <li>- Schulausbildung mit wirtschaftlichem Bezug</li> <li>- Partner, Familie</li> <li>- persönliche Kontakte, v. a. zu Gründern und Selbstständigen</li> <li>- Unterstützung Wirtschaftsmentoren</li> <li>- Existenzgründerzentren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es scheint schwer zu sein, an Kredite zu kommen.</li> <li>- Unternehmer selbst (keine Zeit für Existenzgründungsseminar)</li> <li>- familiäres Umfeld, wenn dort keine Selbstständigen vorhanden sind</li> <li>- Schulausbildung ohne wirtschaftlichen Bezug</li> <li>- Partner, Familie</li> <li>- Behörden, Ämter</li> <li>- Gerichte</li> </ul>

## Junge Unternehmen

<b>Unterstützung</b>	<b>Behinderung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung, die praktische Erfahrung mitbringt</li> <li>- Druck des Marktes, Reflexion der Probleme</li> <li>- Wirtschaftsmentoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alles, was vom Geldverdienen abhält</li> <li>- zu viel Reflektion</li> <li>- Unternehmer selbst (kein Interesse/keine Zeit, z. B. an einjährigem, kostenlosen Coaching)</li> </ul>

*Welche Aspekte sind für die Kompetenzentwicklung der Existenzgründer und Vertreter junger Firmen besonders hervorzuheben?*

## Existenzgründungen

<b>vorhandene, besonders wichtige Kompetenzen</b>	<b>fehlende, aber auch wichtige Kompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fachliche Qualifikation, fachliche Kompetenz</li> <li>- Eigeninitiative</li> <li>- überzeugend/selbstbewusst (muss sich und sein Produkt „verkaufen“ können)</li> <li>- Realismus, was die Nachfrage angeht</li> <li>- Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz</li> <li>- Einschätzung der eigenen Stärken/Schwächen</li> <li>- Mut und Ausdauer</li> <li>- Veranlagung zum Unternehmer</li> <li>- kommunikative Fähigkeiten</li> <li>- Marktkenntnisse</li> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Dynamik</li> <li>- Vertiefung und Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Kompetenzen immens wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falls erlernbar, Weiterbildung, soweit eigenes Potential es zulässt oder fremde Kompetenzen über Personal „einkaufen“ oder Kooperationen eingehen</li> <li>- kaufmännisch/betriebswirtschaftliches Denken</li> <li>- häufig kaufmännische Kompetenzen</li> <li>- Einschätzung der eigenen Stärken/Schwächen</li> <li>- Organisationskompetenz</li> <li>- BWL-Grundlagen</li> <li>- Steuerrecht</li> <li>- Vertragsrecht</li> <li>- Menschenkenntnis</li> </ul>

## Junge Unternehmen

<b>vorhandene, besonders wichtige Kompetenzen</b>	<b>fehlende, aber auch wichtige Kompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitblick, analytische Fähigkeit, Umgang mit Menschen</li> <li>- Ausdauer</li> <li>- kommunikative Fähigkeiten</li> <li>- Marktkenntnisse</li> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Dynamik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praktische Erfahrung, Verhandlungsgeschick</li> <li>- Wachstumsmanagement-Kompetenz</li> <li>- Menschenkenntnis</li> </ul>

Aus dieser Analyse wird bestätigt, dass es zwar eine sehr breite Unterstützung für Existenzgründungen gibt, dass diese Unterstützungsangebote aber zu wenig auf das Prüfen der persönlichen Voraussetzungen ausgerichtet sind.

Ganz besonders deutlich wird das bei der Vielzahl der Gründungen der Ich-AGs. Seit der Existenzgründungszuschuss für die neuen Ich-AGs am 01.01.2003 in Kraft getreten ist, hat sich die Nachfrage nach dem neuen Programm sehr stark entwickelt. Nach einer explorativen Studie am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit wurde Folgendes ermittelt (IAB-Kurzstudie 2005, S. 1):

- Bis Ende 2004 wurden rund 268.000 Ich-AGs von der Bundesagentur für Arbeit mit dem Existenzgründungszuschuss gefördert.
- Bislang wurden 48.000 Abgänge aus der Förderung gezählt (diese werden nach Falluntersuchungen aber nicht alle als gescheiterte Gründungen angesehen, z. B. Rückkehr in feste Anstellungsverhältnisse).
- Allerdings ist über die Hälfte der Ich-AG-Abbrecher heute wieder arbeitslos.
- Gründe für Abbrüche sind z. B.
  - mangelhafte Vorbereitung und Informationsdefizite (hier ist auch mehr Eigenverantwortlichkeit der Gründer gefragt),
  - geringe finanzielle Spielräume (dabei können auch kleine Beträge zu großen Schulden-Belastung führen).

Die Ich-AGs sorgen derzeit für den „Gründerboom“. Fraglich ist allerdings, ob das der richtige Förderansatz ist, weil nach Aussagen von Existenzgründungsberatern hier „einfach keine Substanz“ (fachlich sowie persönlich) vorhanden ist. Alle anderen (teilweise sehr gut qualifizierte Arbeitlose) nutzen das Überbrückungsgeld, das wirklich eine gute Förderung der Startphase ist und zumindest in den ersten sechs Monaten den Leuten den Kopf frei hält von den unangenehmen Gedanken „wie bezahl ich meine Miete und meinen Lebensunterhalt“ und volle Konzentration auf die Selbstständigkeit zulassen.

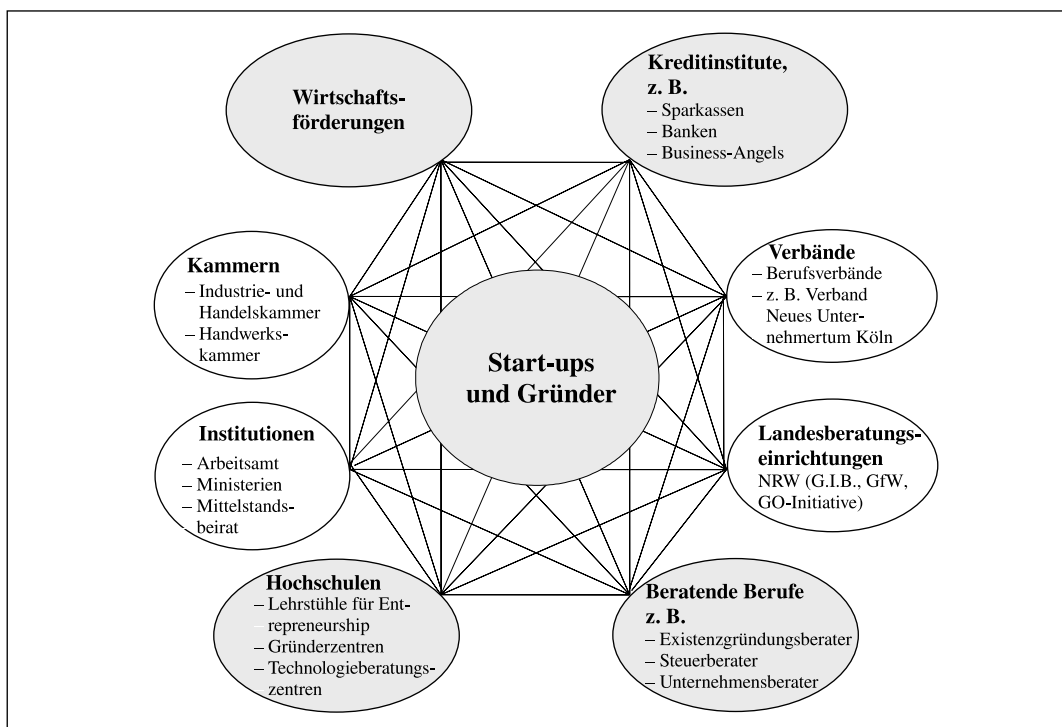
Um mehr Klarheit zu den Kompetenzprofilen und Gründungsvoraussetzungen zu erhalten, könnte es nützlich sein, „eine Art Praktikum oder Prüfung für Existenzgründer“ einzuführen, „um tatsächlich eine möglichst sichere Gründung zu vollziehen“. „Wenn ich sehe, dass z. B. die Wirtschaftsuniern versuchen, in diesem Feld beratend zu helfen, könnten diese wohl die ersten sein, die dafür in Frage kämen. Vielleicht auch junge Unternehmen, die ihr Wissen aus der Gründung an zukünftige Gründer weitergeben.“ Dieser Vorschlag läuft darauf hinaus, verstärkt Netzwerkstrukturen zu nutzen und diese abgestimmt auf die Bedürfnisse der jeweiligen Region anzupassen (vgl. Abbildung 12).

Das Wichtigste an der Selbstständigkeit überhaupt ist, Kunden und Aufträge zu haben, die es erlauben, dauerhaft davon zu leben. Diesen Blick auf die Marktchan-

cen und potenzielle Kunden bringen viele Gründer nicht mit. Selbst bei den Jungunternehmern wurde noch nach Jahren der Unternehmensentwicklung – wie die hier vorgelegten Analysen zur Kompetenzentwicklung in den Start-ups zeigen – Defizite im Bereich „Marketing und Vertrieb“ beobachtet. „Die Gewinnung von Kunden, die Auftragsakquisition und die Durchdringung des Marktes – sei sie auch noch so bescheiden – ist und bleibt die entscheidende Hürde für alle Newcomer.“ (IAB-Kurzbericht 2005, S. 4)

### Abbildung 12

Netzwerk der Akteure, die beim Schaffen der Rahmenbedingungen von Gründern und Jungunternehmern zusammenarbeiten



Aus dieser Erfahrung heraus sollte die Gründung erschwert werden, weil viele davon zum Scheitern verurteilt sind und auf Grund fehlender Voraussetzungen gar nicht erst anfangen sollten. „Unrealistische Annahmen über die Nachfrage, fehlendes Grundwissen (wie muss eigentlich eine Rechnung aussehen), keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse etc.“ sind typische Erscheinungen in der Gründungslandschaft. „Für einen normalen Ausbildungsberuf muss man drei Jahre lernen. Selbstständig machen kann sich (fast) jeder mit dem Personalausweis und 20 Euro Gebühren.“ (Statement eines Existenzgründungsberaters)

Mit dem Projekt „Gründungsfreundliches Gewerbemeldeverfahren NRW“ wird die Erwartung verbunden, dass direkt bei den städtischen Gewerbemeldestellen auch Hinweise auf eine betriebswirtschaftliche Beratung gegeben werden sollte.

Fraglich ist allerdings, ob die Verwaltungsangestellten in den Gewerbeldestellen damit nicht auch überfordert sind.

Mit dem Förderinstrument „Ich-AG“ sind die Gründungen allerdings nicht erschwert, sondern ganz im Gegenteil erleichtert worden. Der unbürokratische Zugang zu Fördermitteln wurde vom Gesetzgeber als bewusst „niedrigschwellig“ bezeichneten. In der IAB-Studie wurde ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen dem Existenzgründungszuschuss und dem Überbrückungsgeld ermittelt. Offensichtlich stehen beide Programme bei den Gründern gleichermaßen hoch im Kurs. Allerdings hielten drei Fünftel der befragten Abbrecher die Ich-AG in ihrem Fall für finanziell günstiger als das Überbrückungsgeld. Dieses niedrigschwellige Angebot zur Existenzgründung hat noch stärker zur Folge, dass viele in die Selbstständigkeit gehen, ohne die Kompetenzvoraussetzungen dafür zu haben. Gründungen aus der Arbeitslosigkeit starten in der Regel unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, was zusätzliche Probleme beim Zugang zu Fremdkapital hervorruft. Verbunden mit der Kreditpolitik der Sparkassen und Banken in Bezug auf Mittelstandsförderung (z. B. in Verbindung mit BASEL II – die o. g. hinderlichen Gründe für Existenzgründer und Jungunternehmer bestätigen diese Politik ganz eindeutig) und den bekannten Folgen von Unterfinanzierung und Liquiditätsengpässen der Start-ups zeigen deutlich auf, dass neue Ansätze in der Förder- und Kreditpolitik gefunden werden müssen.

Wenn bereits „ein Sechstel der befragten Ich-AG-Abbrecher im Nachhinein auch (!) die eigene Unternehmensidee bzw. deren Umsetzung deutlich skeptisch sah“ (IAB-Kurzstudie 2005, S. 4), wird erkennbar, dass es hier offensichtlich kaum Beratung oder Prüfung der Business-Pläne gab bzw. Business-Pläne mussten in der Anfangsphase dieses Förderinstrumentes gar nicht erst erstellt werden.

Außerdem ist aus den Erfahrungen der Start-up-Forschung auch klar, dass selbst ein guter Business-Plan noch keine Gewähr für eine erfolgreiche Unternehmensführung bietet. Hier wirken viel stärker die Kompetenzprofile der Gründer oder Jungunternehmer als Erfolgs- oder Misserfolgskriterien, die wiederum von den Kreditgebern (sowohl Sparkassen und Banken als auch Fördermittel-Institutionen und Business Angels) nicht ausreichend berücksichtigt werden. Das betrifft nicht nur die Ich-Ags, sondern auch die „normalen“ Existenzgründungen.

In der IAB-Studie wurden folgende Gründe für die Aufgabe der selbstständigen Tätigkeit aus Falluntersuchungen (hier wurden 614 Fälle der Ich-AGs untersucht, Mehrfachnennungen waren möglich) ermittelt, die mit Insolvenzfällen in Start-ups durchaus vergleichbar sind (IAB-Kurzstudie 2005, S. 4):

- Auftragsmangel (57,3 Prozent),
- Finanzierungsengpässe (48,1 Prozent),

- Kosten für soziale Absicherung unterschätzt (20,5 Prozent),
- Unternehmensidee unrealistisch/Gründungskonzept nicht tragfähig (16,5 Prozent),
- sonstige wirtschaftliche Gründe (11,3 Prozent),
- familiäre Gründe (3,9 Prozent),
- persönliche Gründe (8,2 Prozent),
- andere Gründe (46,3).

In der IAB-Studie wurden auch die Motive für die Fördervariante „Ich-AG“ ermittelt (643 Fälle mit Mehrfachnennungen, S. 4):

- finanziell günstigere Förderalternative (60,9 Prozent),
- unbürokratischer Förderzugang (34,6 Prozent),
- Empfehlung des Arbeitsvermittlers (34,2 Prozent),
- keine anderen Förderprogramme bekannt (31,5 Prozent),
- wollte keinen Business Plan erstellen (24,4 Prozent),
- Lohnersatzleistung (fast) aufgebraucht (10,2 Prozent),
- Empfehlung einer Gründerberatungsstelle (6,6 Prozent).

Wenn die Fördermittelbereitstellung der wesentliche Antrieb für die Gründung einer Firma ist, dann dürfte das für einen langfristigen Erfolg sehr problematisch sein.

## **4.2 Handlungsfelder des Personalmanagements in Start-ups**

Zusammenfassend lassen sich für die Entwicklung des Personalmanagements in Start-ups folgende Handlungsfelder herausarbeiten (vgl. Abbildung 13)

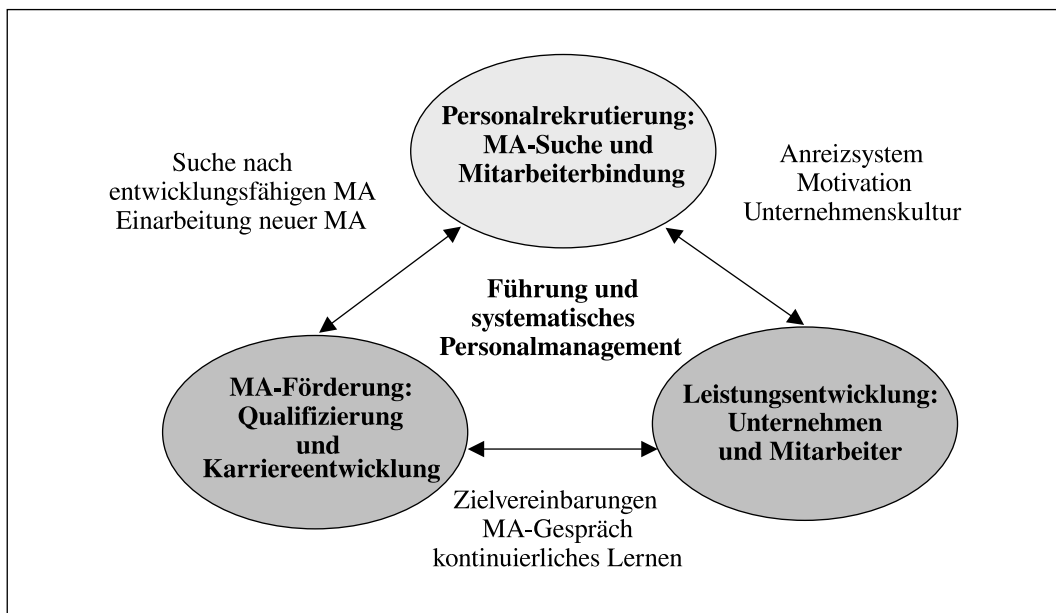
Personalrekrutierung:

- Es besteht Fachkräftemangel.
- Bestimmte (für die weitere Unternehmensentwicklung wichtige) Funktionen werden (noch) nicht besetzt (wir können uns eine „Vertriebler“ noch nicht leisten).
- Hohe Gehälter sind nicht möglich, demzufolge werden junge „billige“ und oft „unerfahrene“ Mitarbeiter eingestellt, deren Kompetenz erst entwickelt werden muss (für eine systematische Mitarbeiterförderung fehlt häufig das Spezial-Know-how und die Zeit).
- Die Eckpunkte der Unternehmensentwicklung sind häufig noch unklar, demzufolge gibt es keine Basis für eine Personalbedarfsermittlung und Personalplanung.

- Weiterhin gibt es häufig keine Anforderungs-/Kompetenzprofile, so dass die Suchstrategien bei der Personalrekrutierung nicht sehr präzise sind.
- Bei den Einstellungsgesprächen gibt es noch wenig formalisierte Verfahren.

### Abbildung 13

Handlungsfelder des Personalmanagements in Start-ups



#### Leistungsentwicklung

- Die geplanten Wachstumsraten in Bezug auf Umsatz oder Anzahl der Mitarbeiter sind häufig nicht eingetroffen.
- Stillstand oder „rote Zahlen“ zu überwinden, veranlasst die Start-ups häufig, noch einmal die eigenen Strategien, Geschäftsfelder zu überdenken und die Akquisition von Neukunden zu verstärken; dabei werden häufig auch Mitarbeiter aus der zweiten Führungsebene (Projektleiter) einbezogen.
- Die Leistungserwartungen der Führungskräfte an einzelne Mitarbeiter sind unklar; wegen der fehlenden Orientierungen entsteht bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit; die Unsicherheiten in der eigenen Leistungseinschätzung führten zu der verstärkten Forderung, klare Ziele zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu vereinbaren.

#### Mitarbeiterförderung und Kompetenzentwicklung

- Aus der Unternehmensentwicklung heraus entstehen permanent neue Aufgaben und Anforderungen an die Mitarbeiter (Flexibilität, Leistungs- und Zeitdruck sind typische Merkmale von Start-ups), das „billige“ (unvollständige) Personal muss entwickelt werden.



- Die Mitarbeiterförderung und Kompetenzentwicklung werden damit zu permanenten Aufgaben, um sich an die ständig ändernden Marktbedingungen anzupassen.

*Mitarbeiterförderung und Karriereentwicklung:*

- Wegen der unklaren Strategien und der fehlenden Personal-/Nachfolgeplanung sowie der flachen Hierarchien werden die Karriereaussichten in den Start-ups häufig als schlecht eingeschätzt; den Mitarbeitern werden zwar schnell verantwortungsvolle Aufgaben übertragen (damit verbunden sind große Chancen des Lernens im Prozess der Arbeit). Die Vorstellungen der Mitarbeiter von einer Karriereentwicklung (auch mehr im klassischen Sinne) werden allerdings eher nicht erfüllt.
- Karriereentwicklung muss verstärkt in der Breitenprofilierung verstanden werden (damit halten sich die Mitarbeiter fit für den Arbeitsmarkt).

*Systematisiertes Personalmanagement:*

- Wegen des Zeit- und Kostendruckes wird zunächst wenig in eine systematische Personalarbeit investiert.
- Bei auftretenden Problemen (Fluktuation wichtiger Leistungsträger, Unzufriedenheit der Mitarbeiter nach Entlassungen, Unzufriedenheit mit der Bezahlung und den Incentives) steigt die Bereitschaft, schlanke Instrumente des Personalmanagements zu schaffen. Dabei stehen folgende Instrumente im besonderen Interesse:
  - Zielvereinbarungssystem,
  - Beteiligungsmodelle und Incentiv-Lösungen,
  - Mitarbeitergesprächssystem,
  - Anforderungsprofile für bedarfsorientierte Fördermaßnahmen sowie ein professionelleres Vorgehen im Einstellungsverfahren.

Das erreichte Kompetenzniveau im Bereich des Personalmanagements ist der Tabelle 17 zu entnehmen.

Es wird erkennbar, dass Personalführung und -entwicklung künftig einen wesentlichen Schwerpunkt bilden wird. Daraus leiten sich auch wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung des Unterstützungsnetzwerkes sowie die Vorbereitung der Gründer an den Universitäten und Hochschulen ab.

**Tabelle 17**

Kompetenzniveau der Start-ups im Bereich des Personalmanagements

	machen wir systematisch und fachkompetent	machen wir, sehen aber Optimierungsbedarf	machen wir, sind uns aber unsicher	haben wir noch nicht gemacht, weil Aufgaben noch nicht anfielen	haben wir noch nicht gemacht, weil wir noch keine Kompetenz haben
<b>Personalstrategie</b>					
Personalplanung		<input type="checkbox"/> $\Delta$	X		
Personalbedarfsermittlung	<input type="checkbox"/>		X		$\Delta$
<b>Personalrekrutierung</b>					
Personalsuche (inkl. Diplomanden, Praktikanten, zeitweilig)	<input type="checkbox"/>	X $\Delta$			
Einstellungsgespräche		<input type="checkbox"/>	X		
Vertragsgestaltung		<input type="checkbox"/> X $\Delta$			
Einarbeitung neuer MA		X $\Delta$	<input type="checkbox"/>		
<b>Personalbetreuung</b>					
Entgeltsysteme (inkl. leistungsorientierte Vergütung)		<input type="checkbox"/> $\Delta$	X		
Beteiligungsmodelle		<input type="checkbox"/>	X		
Urlaubsregelungen	$\Delta$	<input type="checkbox"/>	X		
Arbeitszeitregelungen (inkl. Zeiterfassung)		X <input type="checkbox"/>		kein Bedarf $\Delta$	
Abmahnungen (Umgang mit nichtkonformem Verhalten)	<input type="checkbox"/>			$\Delta$	
Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (inkl. besondere Personengruppen)				<input type="checkbox"/> X $\Delta$	
Betriebliche Altersversorgung		<input type="checkbox"/> $\Delta$		X	
Personalverwaltung (Personalaktenführung etc.)	<input type="checkbox"/>	$\Delta$	X		
Mitarbeiterkommunikation		X $\Delta$	<input type="checkbox"/>		
Personalführung und -entwicklung					
ZV-Systeme (inkl. Anreizsysteme)		<input type="checkbox"/>	X		$\Delta$
Mitarbeitergespräche (inkl. Feedbackregeln, Anforderungsprofile)		X $\Delta$	<input type="checkbox"/>		
Wissensmanagement (inkl. Formen des Lernens)			<input type="checkbox"/>		
* individuelles Lernen		X $\Delta$	<input type="checkbox"/>		
* kollektives Lernen (inkl. Projektlernen)		X	<input type="checkbox"/>	$\Delta$	
Führungskräfteentwicklung		X	<input type="checkbox"/>		
Ausbildung		X <input type="checkbox"/> $\Delta$			
<b>Personalaustritt</b>					
Zeugnisse		<input type="checkbox"/> X			
Kündigung		<input type="checkbox"/>		X	
Outsourcing		<input type="checkbox"/>		X $\Delta$	

$\Delta$  Fall A    X Fall B     Fall C

## 5 Fazit und offene Fragestellungen

Anhand von Fallbeispielen wurde vor allem untersucht, welche Besonderheiten von Start-ups bei der Operationalisierung der Dimensionen zur Messung der Kompetenzentwicklung zu berücksichtigen sind. Dazu sollten die strategischen Dimensionen mit der operativen Geschäftsentwicklung verbunden werden.

Klarheit in den strategischen Zielen ist wesentliche Basis für die Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterförderung. Kompetenzentwicklung findet in den Start-ups allerdings situativ, zunächst überwiegend unmittelbar aus dem Tagesgeschäft heraus statt. Trotzdem konnten wesentliche Kompetenzentwicklungsschübe beobachtet werden, wenn neue Strategien entwickelt wurden und die Mitarbeiter in die Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Ausgestaltung der Prozesse und Strukturen einbezogen wurden. Aus den Beobachtungen sowie den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen wurde deutlich, dass die überschaubaren und flexiblen Organisationsformen mit wenig formalen Regeln und Standards für die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung in Start-ups durchaus förderlich sind. Sie stärken Leistungsorientierung, Risikobereitschaft und Innovationen.

Die entrepreneurialen Kompetenzen, die bei Unternehmensgründungen in der Pionierphase häufig beobachtet wurden (vgl. Staehle 1989, S. 541 ff.), konnten nur teilweise bestätigt werden:

- *Die Führung ist autoritär (ohne professionelle Unterstützung).* – Der Führungsstil in den beobachteten Start-ups wurde in der Anfangsphase häufig geprägt durch eine Mischung aus „kooperativ“ und „laissez-faire“, der meistens als „überfreundlich“ in Erscheinung trat; in krisenhaften Situationen wandelt sich dieser Stil in „freundliche Führung mit Autorität“ (mehr Klarheit und Orientierung; mehr Führen mit Zielen).
- *Die Kommunikation ist direkt.* – In den beobachteten Start-ups wurde demgegenüber häufig eine stark ausgeprägte Meeting-Kultur beobachtet; Kompetenzentwicklung durch Kommunikation und Feedback sind sowohl in Wachstums- als auch in Krisenphasen wesentliche Ansätze, durch Mitarbeiterbeteiligung die Start-ups gemeinsam auf Kurs zu halten bzw. neu zu bringen, wobei die Team-Kommunikation in Krisenzeiten eingeschränkt wurde (direkte Kommunikation wird verstärkt); Formen der direkten Kommunikation versuchen die Jungunternehmer besonders in schwierigen Situationen (Konflikte mit Mitarbeitern oder Geschäftsführerkollegen in Krisenzeiten) möglichst zu vermeiden; werden diese Situationen allerdings aktiv genutzt, konnten deutliche Kompetenzentwicklungen sowohl bei den Jungunternehmern selbst sowie auch bei Mitarbeitern beobachtet werden.
- *Die Aufgabenverteilung ist personenbezogen.* – In den untersuchten Start-ups wurde beobachtet, dass die häufig aufwändig erarbeiteten Strukturen

und Aufgabenteilungen situativ schnell geändert wurden. „In kreativer Dynamik ersetzen sie (hier die Jungunternehmer) Güterarten, erweitern Konsummöglichkeiten, verändern Wettbewerbskonstellationen und treiben ihr Unternehmen von der Gründung bis zur Marktführerschaft oft so flexibel voran, dass zunächst nur der Wandel als stetiges Strukturmerkmal zu erkennen bleibt.“ (vgl. Schaltegger/Petersen 2001)

- *Der Arbeitsstil ist durch Improvisation gekennzeichnet.* – Flexibilität und dynamische Anpassung an Marktumfelder und veränderte interne Unternehmenssituationen wurden beobachtet; sie haben wesentlichen Einfluss auf den Kompetenzerwerb der Jungunternehmer und die Kompetenzweiterentwicklung in den Start-ups.
- *Die Mitarbeiter bilden „eine große Familie“.* – Die ebenfalls beobachteten familiären Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die den Jungunternehmern in der Anfangsphase eine gute Grundlage für differenzierte Motivationsansätze bieten (die Personalrekrutierung fand zunächst überwiegend aus dem Bekannten- und Freundeskreis statt), werden in Wachstums- und Krisenzeiten ersetzt durch Führungs- und Teamstrukturen, die den etablierten Unternehmen der Old Economy sehr ähnlich sind.
- *Zu den Kunden bestehen enge Beziehungen (Auftragsfertigung).* – Die hier beobachteten Fallsituationen sind überwiegend der IT-Branche zuzuordnen, die wissensintensive Dienstleistungen als Kontraktgüter herstellen; das Spezifische von Kontraktgütern im Gegensatz zu anderen Waren und Dienstleistungen besteht darin, dass „sie zum Zeitpunkt des Absatzes der Leistung noch nicht existieren und damit nur in einem Leistungsversprechen bestehen, ihre Erstellung stets nur in engen Grenzen standardisierbar ist (...), sie ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Anbietern und Nachfrager fordern“ (Aulinger 2005, S. 90); die Dienstleistungen werden in engem Zusammenwirken mit den Kunden auftragsbezogen erstellt; dementsprechend finden individuelle und organisationale Kompetenzentwicklungen in Start-ups in enger Wechselwirkung mit dem Kundenumfeld statt („das Lernen mit und vom Kunden“ ist eine typische Kompetenzentwicklungsstrategie in Start-ups); es wird weniger auf Vorrat als vielmehr situativ gelernt.

Stahle stellt unter dem Titel „Unternehmer und Manager“ den Unterschied zwischen einem Entrepreneur (Unternehmertum – „entreprenre“: franz. „unternehmen“), einem Intrapreneur (Unternehmer in einer Organisation – Promotor) und einem angestellten Manager dar. (Stahle 1993, S. 107 ff.). Ziel eines Managers ist es, das Erreichte durch Standardisierung, Programmierung und Rationalisierung zu bewahren; er „strebt nach persönlicher Sicherheit und Überleben in einer großen Organisation“ (Stahle 1993, S. 116). Demgegenüber müssen Jungunternehmer in Start-ups immer wieder mit hoher Risikobereitschaft neue Wege gehen, um sich am Markt zu bewähren. Sie sind dann erfolgreich, wenn sie aktiv handeln

können (Aktivitäts- und Handlungskompetenz) und gleichzeitig über gut ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen verfügen. „Das besondere Merkmal von Kontraktgütermärkten ist daher diese Art ihrer Organisation (sie werden nicht zentral organisiert, sondern bilden sich selbstorganisiert und dezentral) als häufig kleinzellige Netzwerke bzw. Geschäftsbeziehungen.“ (Aulinger 2005, S. 102). Neben den Dienstleistungen müssen die Jungunternehmer gleichzeitig netzwerkartige Kooperationsbeziehungen aufbauen, um den Leistungsaustausch in konkreten Projekten zu ermöglichen. Erst in einer späteren Phase der Unternehmensentwicklung versuchen sie, aus den ersten erfolgreichen Projekten Standardprodukte abzuleiten. Der Vertrieb dieser Produkte/Leistungen setzt dann einen professionellen Vertrieb voraus, was häufig eine neue Phase der Kompetenzentwicklung in den Start-ups einleitet.

Eine offene Frage ist, wie sich die Kompetenzentwicklung in Start-ups wissensintensiver Dienstleistungen mit dem Geschäftsmodell der Kontraktgüter (z. B. Unternehmen der New Economy) von den „anderen“ Start-ups (z. B. im Handel, im Handwerk, in Heilberufen etc.) unterscheiden und diese wiederum von den „Not“-Gründungen der vielen Ich-AGs.

Die ermittelten Ähnlichkeiten in den Kompetenzprofilen der Jungunternehmer in Start-ups und den Promotoren in Großunternehmen zeigt die Bedeutung der Intrapreneure oder den Entwicklungstrend vom Manager zum Leader. „Charismatische, transformative Führer agieren als sinnvermittelnde soziale Architekten, verpflichten Mitarbeiter zum Handeln, verwandeln Geführte in Führer und Führer in Agenten des Wandels.“ (Bennis/Nanus 1985, S. 3).

Die Charakteristika eines transformativen Führers, die Tichy und Devanna ermittelten (Tichy/Devanna 1986, S. 271 ff., zitiert nach Staehle 1993), wie beispielsweise

- Sie verstehen sich als Agenten des Wandels.
- Sie sind couragiert.
- Sie vertrauen anderen Menschen.
- Sie handeln wertorientiert.
- Sie sind lebenslange Lerner.
- Sie können mit Komplexität, Ambiguität und Unsicherheit umgehen.
- Sie haben Visionen.

sind den ermittelten Erfolgsfaktoren der Kompetenzentwicklung in Start-ups bzw. den erfolgreichen Kompetenzprofilen der Jungunternehmen sehr ähnlich.

Eine weitere offene Frage leitet sich daraus ab, ob die spezifischen Rahmenbedingungen eines von Großunternehmen geprägten Veränderungsmanagements einen wesentlichen Einfluss auf die individuelle und organisationale Kompetenz-

entwicklung ausüben oder nicht und in welcher Hinsicht sich diese Rahmenbedingungen eines Großunternehmens auch unter Veränderungsbedingungen auf die spezifische Lernkultur und Kompetenzentwicklung auswirken. Zu prüfen wäre, ob Entrepreneure und Intrapreneure gleiche oder differenzierte Lernstrategien verfolgen. Daraus wären Forschungs- sowie Aus- und Weiterbildungsschwerpunkte im Rahmen des Entrepreneurships abzuleiten. Nach gegenwärtigen Beobachtungen gibt es an den Hochschulen den Trend, die Entrepreneur-Aus- und Weiterbildung auch für die Stärkung von Unternehmertum und Leadership in Großunternehmen zu nutzen. Ob das nur bildungsökonomische oder auch lernstrategisch richtige und zukunftssträchtige Entscheidungen sind, bleibt abzuwarten.

In den Fallbeispielen konnte der enge Zusammenhang zwischen individueller und organisationaler Kompetenzentwicklung beobachtet werden. Es wurde deutlich, wie die spezifischen Kompetenzprofile der Jungunternehmer (als Einzelunternehmer oder als Unternehmer-Team) die Art und Weise der Unternehmensentwicklung (Ausprägung von Kernkompetenzen, organisationale Kompetenzentwicklung) beeinflussen.

Nach Schreyögg und Kliesch (2003) ist die organisationale Kompetenzentwicklung eine komplexe Selektions- und Verknüpfungsleistung von technischer, sozialer sowie konzeptioneller Kompetenz (siehe Abbildung 14).

#### **Abbildung 14**

Dimensionen individueller und organisationaler Kompetenz (Schreyögg/Kliesch 2003, S. 40)

<b>Dimensionen individueller Kompetenz</b>	<b>Dimensionen organisationaler Kompetenz</b>
Technische Kompetenz – Managementwissen – Fähigkeit, Wissen und Methoden anzuwenden	Organisationales Verknüpfungs-Know-how – Know-how in Bezug auf die Verknüpfungsleistung selbst, also wie Anschlüsse hergestellt werden
Soziale Kompetenz – Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit – Empathie – interkulturelles Verstehen	Organisationales Kooperationsvermögen – Fähigkeit der effektiven Nutzung von Beziehungen bzw. Netzwerken – emotionales Vermögen – internationale Anschlussfähigkeit
Konzeptionelle Kompetenz – Fähigkeit, komplexe Problemfelder zu strukturieren (erfolgreiche Bewältigung von Unsicherheit → Beurteilungsvermögen) – Verständnis von Kausalzusammenhängen – Denken in verschiedenen (widersprüchlichen) Kategorien	Organisationales Interpretationsvermögen – Fähigkeit, komplexe (interne und externe) Umwelt zu strukturieren – Beurteilungsvermögen der Probleme (Chancen und Risiken) und entsprechende Selektion

Es gilt, diese komplexen Selektions- und Verknüpfungsleistungen in Start-ups im Vergleich zu etablierten Unternehmen genauer zu untersuchen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Start-ups wegen der weniger ausgeprägten Arbeitsteilung, der „familienähnlichen“ Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, des breiter vorhandenen Unternehmertums, der schnelleren Beobachtung von Kausalzusammenhängen etc. Vorteile gegenüber etablierten Unternehmen aufweisen.

Für die weiteren Untersuchungen auf diesem Gebiet dürfte der ressourcenbasierte Denkansatz mit dem Schwerpunkt der immateriellen (intangiblen) Ressourcen von Schreyögg und Kliesch hilfreich sein, die organisationale Kompetenzentwicklung zu analysieren mit den Schwerpunkten (Schreyögg/Kliesch 2003, S. 25 ff.)

- *Wissen und Gedächtnis* (hier ist die Frage interessant, wie die Start-ups im Vergleich zu den etablierten Unternehmen zu ihrer organisationalen Wissensbasis kommen),
- *„Können“ und Routinen* (hier sollte untersucht werden, ob das Vorhandensein einer Skill-Datenbank Ausdruck der „Überlegenheit“ der etablierten Unternehmen gegenüber den Start-ups ist oder ob es eher darum geht, zu messen, wie die vorhandenen Skills – nicht nur „Könnerschaft“, sondern auch die Fähigkeit, neues Wissen in Routine umzusetzen – der Mitarbeiter tatsächlich für die Unternehmensentwicklung genutzt werden, z. B. Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung,
- *Beziehungen und Sozialkapital* (es wird vermutet, dass es in Bezug auf das Sozialkapital zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen deutliche Unterschiede gibt, die jedoch noch genauer herauszuarbeiten wären – dabei ist eine Untersuchung der individuellen *und* kollektiven sowie formellen *und* informellen Beziehungsnetze von Interesse),
- *Emotionen* (nach neueren Forschungsergebnissen wird die große Bedeutung des „Unbewussten“ in Entscheidungssituationen erkannt; hier geht es also auch um die Frage, welche Bedeutung die „Bauchentscheidungen“ in den Start-ups haben, mit einem gesunden Menschenverstand oder „naturwüchsig“ eine Verknüpfungsleistung in den hochkomplexen Zusammenhängen der Unternehmensentwicklung zu erbringen.

Auch wenn gezeigt werden konnte, dass es unterschiedliche erfolgreiche Kompetenzprofile von Gründern und Jungunternehmern gibt und dass es möglich ist, Kompetenzdefizite des Einzelnen durch die „Andersartigkeit“ des Kollegen/des Stellvertreters/des Beraters oder Teamleiters (im Sinne des „Hinzukaufens“ von Kompetenzen) auszugleichen, sind Grundkompetenzen des Entrepreneurs für eine gesunde Unternehmensentwicklung sehr wichtig.

Daraus leitet sich die Frage ab, welche der Entrepreneur-Kompetenzen zu den Basics zählen und welche auch durch Andere „ausgeglichen“ werden können.

Dazu sollten repräsentative Analysen zu den Kompetenzprofilen von Unternehmer-Teams und Einzel-Unternehmern durchgeführt werden.

Außerdem wird immer wieder die Frage gestellt, ob entrepreneuriale Kompetenzen erlern- und trainierbar sind oder nicht. Die Frage, ob Eigenschaften und Kenntnisse, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, durch Aus- und Weiterbildung vermittelt werden können oder ob man ganz einfach „zum Unternehmer geboren“ sein muss, um ein Unternehmen erfolgreich gründen zu können, wird differenziert beantwortet:

*„Selbstverständlich können kaufmännische Kenntnisse, Fachwissen und Branchenerfahrung (vorausgesetzt, man hat genügend Zeit) erworben werden.*

*Wie sieht es jedoch mit persönlichen, verhaltensbezogenen Eigenschaften aus? Ist es möglich, diese zu erlernen? In der Wissenschaft gibt es dazu zwei Theorien:*

*Trait Approach: Diese besagt, dass die Verhaltensweisen bei den Menschen vorgegeben sind und von der jeweiligen Situation nicht beeinflusst werden. Der Existenzgründer muss über ein gewisses Ausmaß an Charaktereigenschaften verfügen, um am Markt erfolgreich sein zu können. Verfügt er nicht über dieses Potential, ist eine Ausbildung zum Unternehmer nicht möglich.*

*Interaktionistischer Ansatz: Hier wird davon ausgegangen, dass das unternehmerische Verhalten von der Persönlichkeit und der Situation sowie von der Interaktion zwischen den beiden abhängt. Bei diesem Ansatz kann unternehmerisches Handeln durch Aus- und Weiterbildung verbessert werden.“ (<http://www.gruenderguide.at>)*

Beide Ansätze sind für die weitere Entrepreneur-Forschung sowie Aus- und Weiterbildung wesentlich. Einerseits sollten viel genauer die aus den Kompetenzbiografien und Kompetenzprofilen ermittelbaren Grundvoraussetzungen für eine Unternehmerpersönlichkeit geprüft werden (diese Seite der Prüfung und Beratung kommt in den meisten Förderstrukturen viel zu kurz; auch bei der Bereitstellung von Kapital sind die Fähigkeiten von Banken oder Business Angels schwach ausgeprägt, die Persönlichkeitsprofile der Gründer und Jungunternehmer differenziert zu beurteilen). Andererseits müssen sich die Lerninhalte und -formen von Aus- und Weiterbildung an den Universitäten und Hochschulen grundsätzlich verändern. Die o. g. Statements der Praktiker zeichnen ein klares Bild der Unzulänglichkeiten in unserem Bildungssystem, wobei das Schulsystem hier eingeschlossen ist.

Professionalisierung von Führung und ein kompetenzorientiertes Personalmanagement sind, wie gezeigt wurde, wichtige Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum in Start-ups. Dafür gibt es kaum geeignete Angebote in den vielfältigen Unterstützungsstrukturen, sich situativ neben einer intensiven Geschäftstätigkeit weiterzuentwickeln. Selbstorganisiertes (situatives) Lernen benötigt flankierende Maßnahmen des organisierten Lernens (möglichst mit Gleichgesinnten)



in Netzwerkstrukturen, die auch helfen, die praktische Geschäftsentwicklung zu beschleunigen.

Es wurde gezeigt, welche Bedeutung die Netzwerkarbeit insbesondere für Start-ups der New Economy (wissensintensive Dienstleistungsunternehmen) hat. Deshalb stellt sich die Frage, wie die guten Ansätze von Netzwerkstrukturen (z. B. Gründerstammtisch u. Ä.) in den regionalen Umfeldern professionalisiert werden können. Zwischenzeitlich gibt es weitreichende Erkenntnisse aus den Untersuchungen zur Kompetenzentwicklung in Netzwerkstrukturen (Borkenhagen u. a. 2004), die allerdings in der praktischen Realität viel zu wenig genutzt werden. Den Know-how-Transfer aus dem Forschungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ in die Praxis der Unternehmensführung von Gründern und Jungunternehmern zu beschleunigen, ist ein unbedingtes Erfordernis, um die Chancen des Arbeitsmarktes durch erfolgreiche Neugründungen zu verbessern.

Für die Entwicklung eines Curriculums in Bezug auf Ausbildungsrichtungen wie „kompetenzorientierte Unternehmensführung“ oder „kompetenzorientiertes Personalmanagement“ könnten viele Ergebnisse aus dem beschriebenen Forschungsprogramm genutzt werden. Die curriculare Aufbereitung der Forschungsergebnisse würde allerdings noch einmal eine eigene Forschungsarbeit erfordern.

Besondere Anstrengungen sollten unternommen werden, das gemeinsame Lernen von Studierenden, Jungunternehmern und „alten Hasen“ zu ermöglichen. Solche neuen Lernformen zu entwickeln, verlangt mehr Flexibilität und Durchlässigkeit in der Aus- und Weiterbildungspraxis. Die Jungunternehmer müssen die Chance haben, die im Praxisalltag auftretenden Kompetenzlücken situativ zu schließen. Erfahrungen mit modernen Lernformen (z. B. kollegiale Beratung, Blended Learning u. Ä.) liegen vor; sie sind auf die spezifischen Belange von Entrepreneurship anzupassen.

Es wurde gezeigt, dass die Start-ups geringen finanziellen Spielraum haben, sich hochqualifiziertes Personal zu „leisten“. Wenn sich die Personalagenturen zu tatsächlichen Personaldienstleistern entwickeln würden, müssten sie nicht nur kostengünstiges Personal anbieten, sondern gleichzeitig auch die Start-ups in Bezug auf Personalakquisition unterstützen und beraten. Von dieser Erwartung scheinen die gegenwärtigen praktischen Entwicklungen in der Bundesagentur für Arbeit noch sehr weit entfernt zu sein. Selbst professionelle Dienstleister tun sich schwer, einfache und kostengünstige Angebote zu entwickeln, den Start-ups einen praxisorientierten und bezahlbaren Service im Bereich des Personalmanagements zu bieten. Damit sind auch innovative Wege der Personalakquisition gemeint, zum Beispiel durch erfahrene neue Mitarbeiter (Personal 50 plus), die Altersstruktur oder auch die Geschlechterstruktur zu verbessern. Den Frauen Chancen aufzu-

zeigen, die Start-ups im Sinne von flexiblen Arbeitszeitmodellen bieten können, dürfte eine interessante Gender-Forschungsfrage sein.

Es wurde gezeigt, dass viele Start-ups am fehlenden Kapital scheitern, vor allem, wenn nach einer Anfangsphase ein Größenwachstum (und damit die interessante arbeitsplatzschaffende Phase) geplant wird. Hier sind deutliche Initiativen zu entwickeln, die Kompetenzentwicklung bei den Gründern und Jungunternehmern in Bezug auf Akquisition von Finanz- und Fördermitteln zu stärken, gleichzeitig aber auch eine Kompetenzentwicklung auf Seiten der Banken zu erreichen, die Kompetenzprofile und Unternehmerpersönlichkeiten stärker als wichtigen Einflussfaktor auf eine gesunde Unternehmensentwicklung beurteilen zu können. Neben Bürokratieabbau sollte die Vergabe von Fördermitteln nicht niedrigschwellig angelegt sein (wie heute bei den Ich-AGs), sondern durchaus genauer die persönlichen Voraussetzungen für eine Unternehmensgründung prüfen.

Die sich in den regionalen Umfeldern entwickelnden Krisennetzwerke sollten sich auch auf die spezifischen Belange von Start-ups einstellen. Da die Krise bereits bei der Gründung beginnt, sollten die Gründungsberater viel stärker als bisher in die Kompetenzentwicklung einbezogen werden. Auch sie können von den Erkenntnissen der Kompetenzentwicklung in Netzwerken profitieren. Die Krise als Chance zu nutzen, verlangt ein gesellschaftliches Umdenken im Zusammenhang mit Existenzgründungen. In den Fallstudien konnte sehr deutlich beobachtet werden, dass es wesentliche Kompetenzentwicklungsschübe in Krisenzeiten gab. Wenn es in Deutschland keine „Kultur der zweiten Chance“ gibt (das betrifft nicht nur das Scheitern von Unternehmern, sondern auch das von Studierenden), dann ist es nicht verwunderlich, dass sich bei der nachwachsenden Generation die Bereitschaft zu Unternehmertum in Grenzen hält.

## Literatur

Aulinger, A.: Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Marburg 2005

Bindewald, A.: tbg-Umfrage 2002. Unternehmenserfolg – Aktuelle Lage und Erwartungen von Start-up-Unternehmen. Ergebnisbericht der Deutschen Ausgleichsbank. Bonn 2003

Böhm, I. u. a.: Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 231- 280

Borkenhagen, P.; Jäkel, L.; Kummer, A.; Megerle, A.; Vollmer, L.-M.: Netzwerkmanagement, Handlungsanleitung für die Praxis, Nr. 8. Berlin 2004

Ganz, W. (Hrsg.): Das Management von Wachstum und Erfolg, Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen. Stuttgart 2001

Ganz, W.; Helfen, M.: Organisatorische Bewältigung von Dynamik und Wachstum in Unternehmen. In: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H.-J.; Westkämper, E. (Hrsg.): Neue Organisationskonzepte im Unternehmen. Berlin 2003, S. 671-684

Grote, S.; Kauffeld, S.; Dörr, K.; Selke, A.; Frieling, E.: Start-Ups – die ganz normale Andersartigkeit. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 22, 2, 2003, S. 30-39

Hardwig, T.; Sporket, M.; Pawellek, I.; Israel, D.; Böhm, I.: Empirische Befunde zum Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung. QUEM-Materialien, Nr. 56. Berlin 2004

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.) Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster, New York, München, Berlin 2004

IAB-Kurzbericht: Neues von der Ich-AG. Nicht jeder Abbruch ist eine Pleite. Ausgabe Nr. 2/14.02.2005

Iking, B.: Vom Hörsaal in den Chefsessel. PFAU – Das Existenzgründerprogramm. Berichte – Portraits – Tipps erfolgreicher Start-ups, ZENIT. Mühlheim an der Ruhr 2001

Jost, V.; Voigt, M.; Weißbach, H.-J.; Wiecha, M.: Kompetenzentwicklung von Start-ups. Was haben Start-ups und Experten aus dem Scheitern der New Economy gelernt? In: QUEM-Bulletin, 1'2003, S. 8-10

Kailer, N.; Merker, R.: Kompetenzbarrieren und -defizite in der Beratung von Klein- und Mittelunternehmen. In: Kailer, N.; Walger, G.: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe. Wien 2000, S. 233–274

Kailer, N.; Walger, G. (Hrsg.): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe. Wien 2000, S. 305-326

Neusser, S.; Kutz, S.; Schröder, A.: Start-ups in Nordrhein-Westfalen. Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NRW. Düsseldorf 2003

Schaltegger, St.; Petersen, H.: Ecopreneurship: Typologie und Konzepte, 2001; zitiert in Petersen, H.: Gewinn der Nachhaltigkeit, Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Universität Lüneburg 2001

Schlauch, R.: Rede anlässlich der Alpha Summit Europe 2004. München 2004

Schreyögg, G.; Kliesch, M.: Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien, Nr. 48. Berlin 2003

Stahle, W. H.: Unternehmer und Manager. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München-Mehring 1993, S. 107 ff.

Stahle, W. H.: Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1989

Szyperski, N.; Nathasius, K.: Probleme der Unternehmensgründung. Stuttgart 1977

Tichy, N. M.; Devanna, M. A.: The transformational Leader, New York etc. 1986

Walger, G.; Schencking, F.: Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. QUEM-report, Heft 72. Berlin 2001

Weinberg, J.: Kompetenzlernen. In: QUEM-Bulletin, 1'1996, S. 3-6

# Anlage 1

Selbst- und Fremdeinschätzungen der Vorstände im Fallbeispiel A zu den Kompetenzprofilen im Vergleich 2004 zu 2001

von → für		Selbst- und Fremdbilder									
		normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
		P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
Vorstand A	Selbst- bild (neu)	21	19	<b>29</b>	21	<b>F</b>	<b>24</b>	17	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>PFS</b>
		mittel	niedrig	hoch	mittel		mittel	niedrig	mittel	hoch	
	Selbst- bild (alt)	<b>29</b>	<b>26</b>	18	17	<b>PA</b>	<b>25</b>	19	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>PFS</b>
		hoch	hoch	niedrig	niedrig		hoch	mittel	mittel	mittel	
	B → A (neu)	31	<b>20</b>	<b>28</b>	11	<b>PF</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	16	<b>PAF</b>
		über- steuert	mittel	hoch	niedrig		mittel	mittel	hoch	niedrig	
	B → A (alt)	<b>29</b>	15	<b>29</b>	17	<b>PF</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	19	<b>PAF</b>
		hoch	niedrig	hoch	niedrig		mittel	mittel	hoch	niedrig	
	C → A (neu)	<b>28</b>	23	<b>30</b>	9	<b>PF</b>	22	<b>30</b>	<b>26</b>	12	<b>AS</b>
		hoch	mittel	über- steuert	niedrig		mittel	über- steuert	hoch	niedrig	
	C → A (alt)	23	<b>27</b>	<b>30</b>	10	<b>AF</b>	16	<b>31</b>	<b>24</b>	19	<b>AF</b>
		mittel	hoch	über- steuert	niedrig		niedrig	über- steuert	mittel	niedrig	
D → A (neu)	18	20	<b>34</b>	18	<b>F</b>	15	<b>24</b>	<b>34</b>	17	<b>AF</b>	
	niedrig	mittel	über- steuert	niedrig		niedrig	mittel	über- steuert	niedrig		
D → A (alt)	15	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>AFS</b>	16	<b>20</b>	<b>36</b>	18	<b>AF</b>	
	niedrig	mittel	über- steuert	mittel		niedrig	mittel	über- steuert	niedrig		
Vorstand B	Selbst- bild (neu)	21	<b>29</b>	<b>23</b>	17	<b>AF</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	15	<b>PAF</b>
		mittel	hoch	mittel	niedrig		mittel	hoch	hoch	niedrig	
	Selbst- bild (alt)	19	<b>28</b>	<b>24</b>	19	<b>AF</b>	20	21	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>FS</b>
		niedrig	hoch	mittel	niedrig		mittel	mittel	mittel	hoch	
	A → B (neu)	16	<b>28</b>	<b>30</b>	16	<b>AF</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	18	<b>PAF</b>
		niedrig	hoch	über- steuert	niedrig		mittel	hoch	hoch	niedrig	
	A → B (alt)	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	10	<b>PAF</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	13	<b>PAF</b>
		hoch	hoch	hoch	niedrig		mittel	über- steuert	hoch	niedrig	
	C → B (neu)	16	<b>27</b>	<b>32</b>	15	<b>AF</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	10	<b>PAF</b>
		niedrig	hoch	über- steuert	niedrig		mittel	hoch	über- steuert	niedrig	
	C → B (alt)	16	<b>27</b>	<b>32</b>	15	<b>AF</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	10	<b>PAF</b>
		niedrig	hoch	über- steuert	niedrig		mittel	hoch	hoch	niedrig	
D → B (neu)	19	20	<b>30</b>	21	<b>F</b>	<b>26</b>	17	<b>30</b>	17	<b>PF</b>	
	niedrig	mittel	über- steuert	mittel		hoch	niedrig	über- steuert	niedrig		
D → B (alt)	16	20	<b>33</b>	21	<b>F</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	18	<b>PAF</b>	
	niedrig	mittel	über- steuert	mittel		mittel	mittel	mittel	niedrig		

von → für		Selbst- und Fremdbilder									
		normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
		P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
Vorstand C	Selbst- bild (neu)	<b>26</b>	<b>22</b>	13	<b>29</b>	<b>PAS</b>	19	<b>23</b>	19	<b>29</b>	<b>AS</b>
		hoch	mittel	niedrig	hoch		niedrig	mittel	niedrig	hoch	
	Selbst- bild (alt)	<b>21</b>	18	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>PFS</b>	22	20	20	<b>28</b>	<b>S</b>
		mittel	niedrig	mittel	über- steuert		mittel	mittel	mittel	hoch	
	A → C (neu)	<b>29</b>	<b>30</b>	10	<b>21</b>	<b>PAS</b>	16	<b>34</b>	15	<b>25</b>	<b>AS</b>
		hoch	über- steuert	niedrig	mittel		niedrig	über- steuert	niedrig	hoch	
	A → C (alt)	<b>27</b>	<b>24</b>	16	<b>23</b>	<b>PAS</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	16	<b>23</b>	<b>PAS</b>
		hoch	mittel	niedrig	hoch		hoch	hoch	niedrig	mittel	
	B → C (neu)	<b>27</b>	<b>33</b>	13	17	<b>PA</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	12	18	<b>PA</b>
		hoch	über- steuert	niedrig	niedrig		hoch	über- steuert	niedrig	niedrig	
B → C (alt)	18	<b>28</b>	13	<b>31</b>	<b>AS</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	13	<b>28</b>	<b>PAS</b>	
	niedrig	hoch	niedrig	über- steuert		hoch	mittel	niedrig	hoch		
D → C (neu)	21	<b>29</b>	20	20	<b>A</b>	20	<b>29</b>	16	<b>25</b>	<b>AS</b>	
	mittel	hoch	mittel	mittel		mittel	hoch	niedrig	hoch		
D → C (alt)	18	20	20	<b>32</b>	<b>S</b>	<b>22</b>	19	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>	
	niedrig	mittel	mittel	über- steuert		mittel	niedrig	mittel	hoch		
Vorstand D	Selbst- bild (neu)	<b>21</b>	17	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>PFS</b>	19	16	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>FS</b>
		mittel	niedrig	mittel	hoch		niedrig	niedrig	hoch	hoch	
	Selbst- bild (alt)	16	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>AFS</b>	<b>22</b>	18	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>
		niedrig	mittel	mittel	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	
	A → D (neu)	<b>26</b>	17	15	<b>32</b>	<b>PS</b>	<b>28</b>	17	17	<b>28</b>	<b>PS</b>
		hoch	niedrig	niedrig	über- steuert		hoch	niedrig	niedrig	hoch	
	A → D (alt)	<b>24</b>	<b>20</b>	16	<b>30</b>	<b>PAS</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	17	<b>25</b>	<b>PAS</b>
		mittel	mittel	niedrig	über- steuert		mittel	mittel	niedrig	hoch	
	B → D (neu)	<b>27</b>	18	13	<b>32</b>	<b>PS</b>	<b>25</b>	13	18	<b>34</b>	<b>PS</b>
		hoch	niedrig	niedrig	über- steuert		hoch	niedrig	niedrig	über- steuert	
B → D (alt)	<b>25</b>	<b>21</b>	15	<b>29</b>	<b>PAS</b>	<b>24</b>	16	17	<b>33</b>	<b>PS</b>	
	hoch	mittel	niedrig	hoch		mittel	niedrig	niedrig	über- steuert		
C → D (neu)	<b>24</b>	18	18	<b>30</b>	<b>PS</b>	20	16	19	<b>35</b>	<b>S</b>	
	mittel	niedrig	niedrig	über- steuert		mittel	niedrig	niedrig	über- steuert		
C → D (alt)	16	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>AFS</b>	<b>22</b>	17	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>PFS</b>	
	niedrig	mittel	mittel	hoch		mittel	niedrig	mittel	über- steuert		

## Anlage 2

Selbst- und Fremdeinschätzungen der Geschäftsführer im Fallbeispiel E zu den Kompetenzprofilen im Vergleich 2004 zu 2003

von → für	Selbst- und Fremdbilder									
	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>GF I</b>	<b>27</b>	22	14	<b>27</b>	<b>PS</b>	<b>26</b>	21	13	<b>30</b>	<b>PS</b>
(Selbstbild neu)	hoch	mittel	niedrig	hoch		hoch	mittel	niedrig	übersteuert	
<b>GF I</b>	<b>25</b>	14	22	<b>29</b>	<b>PS</b>	<b>29</b>	16	16	<b>29</b>	<b>PS</b>
(Selbstbild alt)	hoch	niedrig	mittel	hoch		hoch	niedrig	niedrig	hoch	
J → I (neu)	<b>25</b>	16	17	<b>32</b>	<b>PS</b>	<b>28</b>	19	16	<b>27</b>	<b>PS</b>
	hoch	niedrig	niedrig	übersteuert		hoch	niedrig	niedrig	hoch	
J → I (alt)	<b>25</b>	20	21	<b>24</b>	<b>PS</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	19	<b>24</b>	<b>PAS</b>
	hoch	mittel	mittel	mittel		mittel	mittel	niedrig	mittel	
K → I (neu)	<b>20</b>	<b>25</b>	15	<b>30</b>	<b>PAS</b>	<b>26</b>	20	13	<b>31</b>	<b>PS</b>
	mittel	hoch	niedrig	übersteuert		hoch	mittel	niedrig	übersteuert	
K → I (alt)	17	21	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>FS</b>	<b>26</b>	14	21	<b>29</b>	<b>PS</b>
	niedrig	mittel	mittel	hoch		hoch	niedrig	mittel	hoch	
<b>GF J</b>	19	<b>33</b>	<b>26</b>	12	<b>AF</b>	19	<b>28</b>	<b>27</b>	16	<b>AF</b>
(Selbstbild neu)	niedrig	übersteuert	hoch	niedrig		niedrig	hoch	hoch	niedrig	
<b>GF J</b>	18	<b>26</b>	20	<b>26</b>	<b>AS</b>	20	<b>28</b>	<b>24</b>	18	<b>AF</b>
(Selbstbild alt)	niedrig	hoch	mittel	hoch		mittel	hoch	mittel	niedrig	
I → J (neu)	<b>23</b>	<b>25</b>	20	<b>22</b>	<b>PAS</b>	21	<b>30</b>	21	18	<b>A</b>
	mittel	hoch	mittel	mittel		mittel	übersteuert	mittel	niedrig	
I → J (alt)	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	17	<b>PAF</b>	19	<b>29</b>	22	20	<b>A</b>
	mittel	hoch	mittel	niedrig		niedrig	hoch	mittel	mittel	
K → J (neu)	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	15	<b>PAF</b>	20	<b>32</b>	24	14	<b>A</b>
	hoch	hoch	mittel	niedrig		mittel	übersteuert	mittel	niedrig	
K → J (alt)	17	<b>30</b>	21	22	<b>A</b>	21	<b>32</b>	21	16	<b>A</b>
	niedrig	übersteuert	mittel	mittel		mittel	übersteuert	mittel	niedrig	

von → für	Selbst- und Fremdbilder									
	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>GF K</b>	18	19	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>FS</b>	<b>24</b>	14	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>
(Selbstbild neu)	niedrig	niedrig	hoch	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	
<b>GF K</b>	20	19	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>FS</b>	<b>25</b>	14	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>PFS</b>
(Selbstbild alt)	mittel	niedrig	hoch	mittel		hoch	niedrig	hoch	mittel	
I → K (neu)	<b>25</b>	11	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>PFS</b>	<b>27</b>	12	19	<b>32</b>	<b>PS</b>
	hoch	niedrig	hoch	hoch		hoch	niedrig	niedrig	übersteuert	
I --> K (alt)	22	14	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>FS</b>	<b>27</b>	19	20	<b>24</b>	<b>PS</b>
	mittel	niedrig	mittel	übersteuert		hoch	niedrig	mittel	mittel	
J → K (neu)	<b>27</b>	10	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>PFS</b>	19	15	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>FS</b>
	hoch	niedrig	mittel	hoch		niedrig	niedrig	mittel	übersteuert	
J → K (alt)	<b>24</b>	12	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>PFS</b>	<b>22</b>	16	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>PFS</b>
	mittel	niedrig	hoch	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	



## Anlage 3

Kompetenzprofile nach Kode®; Selbsteinschätzungen im Entwicklungsvergleich aller Start-ups

	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>Vorstand A (neu)</b>	21	19	<b>29</b>	21	<b>F</b>	<b>24</b>	17	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>PFS</b>
	mittel	niedrig	hoch	mittel		mittel	niedrig	mittel	hoch	
(alt)	<b>29</b>	<b>26</b>	18	17	<b>PA</b>	<b>25</b>	19	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>PFS</b>
	hoch	hoch	niedrig	niedrig		hoch	mittel	mittel	mittel	
<b>Vorstand B (neu)</b>	21	<b>29</b>	<b>23</b>	17	<b>AF</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	15	<b>PAF</b>
	mittel	hoch	mittel	niedrig		mittel	hoch	hoch	niedrig	
(alt)	19	<b>28</b>	<b>24</b>	19	<b>AF</b>	20	21	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>FS</b>
	niedrig	hoch	mittel	niedrig		mittel	mittel	mittel	hoch	
<b>Vorstand C (neu)</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	13	<b>29</b>	<b>PAS</b>	19	<b>23</b>	19	<b>29</b>	<b>AS</b>
	hoch	mittel	niedrig	hoch		niedrig	mittel	niedrig	hoch	
(alt)	<b>21</b>	18	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>PFS</b>	22	20	20	<b>28</b>	<b>S</b>
	mittel	niedrig	mittel	übersteuert		mittel	mittel	hoch	mittel	
<b>Vorstand D (neu)</b>	<b>21</b>	17	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>PFS</b>	19	16	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>FS</b>
	mittel	niedrig	mittel	hoch		niedrig	niedrig	hoch	hoch	
(alt)	16	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>AFS</b>	<b>22</b>	18	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>
	niedrig	mittel	mittel	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	
<b>GF E (neu)</b>	19	<b>31</b>	<b>25</b>	15	<b>AF</b>	<b>26</b>	21	<b>32</b>	11	<b>PF</b>
	niedrig	übersteuert	hoch	niedrig		hoch	mittel	übersteuert	niedrig	
(alt)	17	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>AFS</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	17	<b>PAF</b>
	niedrig	hoch	mittel	mittel		hoch	mittel	hoch	niedrig	
<b>GF F (neu)</b>	17	<b>27</b>	16	<b>30</b>	<b>AS</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	15	<b>26</b>	<b>PAS</b>
	niedrig	hoch	niedrig	übersteuert		hoch	mittel	niedrig	hoch	
(alt)	<b>23</b>	<b>23</b>	12	<b>32</b>	<b>PAS</b>	<b>30</b>	14	18	<b>28</b>	<b>PS</b>
	mittel	mittel	niedrig	übersteuert		übersteuert	niedrig	niedrig	übersteuert	
<b>Vorstand G (neu)</b>	18	<b>33</b>	15	<b>24</b>	<b>AS</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	19	<b>23</b>	<b>PAS</b>
	niedrig	übersteuert	niedrig	mittel		hoch	mittel	niedrig	mittel	
(alt)	19	<b>36</b>	10	<b>25</b>	<b>AS</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	12	<b>24</b>	<b>PAS</b>
	niedrig	übersteuert	niedrig	hoch	mittel	übersteuert	niedrig	mittel		
<b>Gründer H (neu)</b>	18	<b>33</b>	21	18	<b>A</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	16	<b>PAF</b>
	niedrig	übersteuert	mittel	niedrig		hoch	hoch	mittel	niedrig	
(alt)	17	<b>33</b>	19	<b>21</b>	<b>AS</b>	<b>26</b>	21	<b>23</b>	20	<b>PF</b>
	niedrig	übersteuert	niedrig	mittel		hoch	mittel	mittel	mittel	

	normale Bedingungen					schwierige Bedingungen				
	P	A	F	S	TYP	P	A	F	S	TYP
<b>GF I (neu)</b>	<b>27</b>	22	14	<b>27</b>	<b>PS</b>	<b>26</b>	21	13	<b>30</b>	<b>PS</b>
	hoch	mittel	niedrig	hoch		hoch	mittel	niedrig	übersteuert	
(alt)	<b>25</b>	14	22	<b>29</b>	<b>PS</b>	<b>29</b>	16	16	<b>29</b>	<b>PS</b>
	hoch	niedrig	mittel	hoch		hoch	niedrig	niedrig	hoch	
<b>GF J (neu)</b>	19	<b>33</b>	<b>26</b>	12	<b>AF</b>	19	<b>28</b>	<b>27</b>	16	<b>AF</b>
	niedrig	übersteuert	hoch	niedrig		niedrig	hoch	hoch	niedrig	
(alt)	18	<b>26</b>	20	<b>26</b>	<b>AS</b>	20	<b>28</b>	<b>24</b>	18	<b>AF</b>
	niedrig	hoch	mittel	hoch		mittel	hoch	mittel	niedrig	
<b>GF K (neu)</b>	18	19	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>FS</b>	<b>24</b>	14	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>PFS</b>
	niedrig	niedrig	hoch	hoch		mittel	niedrig	hoch	hoch	
(alt)	20	19	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>FS</b>	<b>25</b>	14	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>PFS</b>
	mittel	niedrig	hoch	mittel		hoch	niedrig	hoch	mittel	
<b>Gründer L (neu)</b>	<b>28</b>	18	<b>24</b>	20	<b>PF</b>	<b>30</b>	11	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>PFS</b>
	hoch	niedrig	mittel	mittel		übersteuert	niedrig	hoch	mittel	

# Anlage 4

## Kompetenzatlas

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit	Experimentierfreude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fließ	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Quelle: KODE®-Lizenzverfahren

Mit KODE® werden die individuellen Kompetenzausprägungen erfasst, die individuellen Stärken erkannt. Die KODE®-Werte verdeutlichen das Entwicklungspotenzial der Führungskräfte. Entwicklungsaufgaben leiten sich aus niedrigen Werten bzw. sehr hohen Werten, die auf ein übersteuertes Verhalten (Schwächen) hinweisen, ab.

Die KODE®-Ergebnisse beziehen sich auf die individuellen Kompetenzausprägungen unter einerseits „normalen“, überschaubaren Bedingungen und andererseits „schwierigen“ Bedingungen wie Arbeitsstress, soziale Auseinandersetzungen und Konflikte oder enormer Zeitdruck.

KODE® geht von folgenden vier Kompetenzbereichen aus:

- *Personale Kompetenz (P)*: Das Bedürfnis dieser Person ist, ein wertvoller, hilfsbereiter Mensch und reicher Charakter zu sein und sich darin weiter zu vervollkommen.

- *Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)*: Das Bedürfnis dieser Person ist, verantwortungs- und veränderungsbereit, fähig, aktiv und kraftvoll zu sein.
- *Fachlich-methodische Kompetenz (F)*: Das Bedürfnis dieser Person ist, fachlich versiert und perfekt zu sein, immer einen konsequenten Lösungsweg zu wissen und Alternativen systematisch ableiten zu können.
- *Sozial-kommunikative Kompetenz (S)*: Das Bedürfnis ist, beliebt, zugänglich, verständigungs- und kooperationsbereit zu sein.

Schwächen sind Übertreibungen der Stärken (Übersteuerungen); deshalb werden Normal- und Extremdispositionen gemessen:

<b>Grundkompetenz</b>	<b>Normaldisposition</b>	<b>Extremdisposition</b>
<b>Personale Kompetenz (P)</b>	<b>persönlich idealorientiert</b> (Charisma, Vorbild, stellt hohe Ansprüche an sich und an andere, denen vertraut wird und die unterstützt werden, ist bescheiden, loyal, nach Höchstleistungen strebend, hat Gerechtigkeitssinn)	<b>persönlich idealistisch</b> (gibt unnötige Hilfe, lässt sich emotional zu sehr auf andere ein, urteilt oft nach Sympathien und Antipathien, reibt sich auf, ist vertrauensselig und selbstverleugnend)
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)</b>	<b>aktiv handelnd</b> (setzt sich an die Spitze von Projekten und Aufgaben, überträgt seinen Willen zur Problemlösen und Handeln auf andere, wird durch Widerstand gestärkt; ist wettbewerbsorientiert, richtungsweisend, dynamisch, risikobereit)	<b>aktivistisch</b> (mutet anderen zu viel zu und verunsichert sie damit; geht zu große Risiken ein, ist übermütig, tanzt auf zu vielen Hochzeiten gleichzeitig; ist starrsinnig, streitbar, übt Druck aus, wirkt bedrängend, aktivistisch, dominierend)
<b>Fach- und Methodenkompetenz (F)</b>	<b>fachlich perfekt</b> (ist stets auf dem neuesten, aktualisierten Wissensstand, sachorientiert und verlässlich, gründlich und faktenorientiert; durchschaut Problemsituationen schnell und findet systematisch sowie methodisch sichere Lösungen, ist analytisch, umsichtig und vorsichtig, reduziert Komplexität)	<b>fachlich perfektionistisch</b> (glaubt, Wissen allein ist Macht, vernachlässigt persönlich-menschliche Komponenten, ist phantasiearm und überkritisch, vernachlässigt kreative Sprünge und dialektisches Problemlösen, ist beharrend)
<b>Sozialkommunikative Kompetenz (S)</b>	<b>sozial konsensbereit</b> (besitzt Gespür für Meinungen, Bedürfnisse und Gefühle anderer, gestaltet das Zusammenwirken mit anderen flexibel und auf sie eingehend; vermittelt bei Kontroversen, taktvoll, anpassungsfähig, humorvoll, experimentierend)	<b>sozial kompromisslerisch</b> (setzt Konsens über alles, äußert eigene Meinungen nur vorsichtig, meidet notwendige Auseinandersetzungen, macht Gespräche und Geselligkeit zum Selbstzweck, erscheint anderen als jemand ohne Überzeugungen, auf Wirkungen bedacht, ziellos)

## Anlage 5

### Gründertipps

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungsstipp	Kompetenzen
1	Dipl.-Chem.	Martin	Blüggel	Protagen AG	1999	29	1996		Von Erfolgen und Misserfolgen anderer lernen, um den Schritt aus der Akademie in die Selbstständigkeit nicht nur mit dem gesunden Menschenverstand zu meistern.	Lernbereitschaft (PF); Kommunikationsfähigkeit (S); Innovationsfreudigkeit (AP)
2	Dr. rer. nat.	Lothar	a' Brassard	chemagen Biopolymer-Technologie AG	1997	37	1995	1997	Man muss von seiner Idee überzeugt, darf ihr jedoch nicht hörig sein. Jeder Rat ist wichtig und sollte zumindest in die eigenen Überlegungen mit einfließen.	Beharrlichkeit (AF); Verständnisbereitschaft (SF)
3	Dr. rer. nat.	Carsten	Bührer	Trithor GmbH	1999	29	1999	?	An die Idee glauben heißt, für sie kämpfen. Trotzdem: Es gibt auch andere Meinungen und Lösungen. Guter Rat muss nicht teuer sein; man sollte ihn sich leisten.	Tatkraft (A); Kooperations- und Anpassungsfähigkeit (S)
4	Dr. rer. nat.	Jens	Müller	Trithor GmbH	1999	30	1998	1999	dito.	Tatkraft (A); Kooperations- und Anpassungsfähigkeit (S)

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungstipp	Kompetenzen
5	Dr. rer. nat.	Carsten	Cruse	Cruse Lepplmann Kognitions- technik GmbH	1996	32	1991	1997	Kleine Rückschläge gehören dazu, aber der Erfolg gibt einem letztlich Recht. Ohne Durchhaltevermögen bleibt die Selbstständigkeit allerdings ein Wunschtraum.	Beharrlichkeit (AF)
6	Dr.-Ing.	Udo	Ernte	LeiKon GmbH	2000	32	1995	2000	Just Do It!	Ausführungsbereitschaft (A)
7	Dipl.-Ing.	Felix	Uecker	LeiKon GmbH	2000	30	1996		dito.	Ausführungsbereitschaft (A)
8	Dr. agr.	Christa	Finkler- Schade	Schade + Schade, Fachbera- tung für Pferde- betriebe	1998	36	1988	1998	Wer eine gute Idee hat, sollte sich dringend um Unterstützung und Hilfe von außen bemühen, um Fehleinschätzungen und Fehler zu vermeiden.	Problemlösefähigkeit (SA); Kooperationsfähigkeit (S)
9	Dr.-Ing.	Joa- chim	Fried- hoff	FORMTEC GmbH	1997	33	1990	1997	Flexibel bleiben und Vertrauen schaffen.	Mobilität (A); Glaubwürdigkeit (P)

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungstipp	Kompetenzen
10	Dipl.-Kfm.	Christian	Friedrich	aixigo AG	1999	29	1996		Einfach wagen!	Initiative (A)
11	Dipl.-Ing.	Lars	Fütting	ACU Ingenieurbüro Frank Simon und Lars Fütting GbR	1997	28	1996		Seine Flexibilität gegenüber größeren Konkurrenten zu nutzen.	Initiative und Mobilität (A)
12	Dr.-Ing.	Martin	Hahn	iXtronics GmbH	1999	34	1991	1999	Ein gutes Team und Motivation sind der Schlüssel zum Erfolg.	Teamfähigkeit (SP); Eigenverantwortung (P); Selbstmanagement (PA)
13	Dr. rer. nat.	Claus	Hilgers	Solvent Innovation GmbH	1999	29	1997	2001	Wenn eine Idee, so sagte ich mir, wirklich gut ist, so muss es einen Weg geben, sie in die Tat umzusetzen. Elizabeth Blackwell	Tatkraft (A)
14	Dr.-Ing.	Wilhelm	Lappe	Dr. Lappe & Niemeier Profitechnik GmbH	1997	37	1989	1995	Eine Idee zu Ende bringen; Partnerschaften eingehen; Kosten im Blick halten; immer wieder aufstehen!	Konsequenz (AF); Beziehungsmanagement (S); Konzeptionsstärke und systematisches Vorgehen (FA); Beharrlichkeit (AF); Optimismus (AS)

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungstipp	Kompetenzen
<b>15</b>	Dr. rer. medic	Gabriele	Mücher	GEN-IAL GmbH GEN-Institut für angewandte Laboranalysen	1998	41	1983	1998	Lieber besonnen beginnen und biologisch wachsen.	Gestaltungswille (AP); Optimismus (AS)
<b>16</b>	Dr.-Ing.	Klaus-Peter	Ningel	Thermoliner Isotopenmassenspektrometer-GmbH	1998	40	1986	1998	Wer eine Idee und keine Angst vor sehr viel Arbeit hat, sollte eine Förderung durch kompetente Partner wie ZENIT/PFAU wahrnehmen und den Sprung wagen.	Fleiß (FA); Kooperationsfähigkeit (S); Tatkraft und Initiative (A)
<b>17</b>	Dr.-Ing.	Michael	Raß	Teutoburger Ölmühle GmbH & Co.KG	2000	36	1993	2001	Man sollte größten Wert auf die Auswahl seiner Berater und Unterstützer legen und alle persönlichen Kontakte pflegen, denn es sind immer noch Menschen, die letztendlich alle Entscheidungen fällen.	Beziehungsmanagement (S)
<b>18</b>	Dipl.-Ing.	Thomas	Reinhold	CADsim GmbH	2000	29	1999		Niemand sagt, dass der Schritt in die Selbstständigkeit einfach ist, aber nur aus Anstrengungen resultieren Erfolge. Und diese Anstrengungen lohnen sich wirklich.	Tatkraft und Initiative (A); Ergebnisorientiertes Handeln (AF)



Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungstipp	Kompetenzen
19	Dr.-Ing.	Hartmut	Sauer	IMECOTEC GmbH	2000	33	1995	1999	Nicht Reden - Handeln!	Tatkraft und Ausführungsbereitschaft (A)
20	Dipl.-Geogr.	Franz Xaver	Schütz	FORTVNA Research Center for Archeological Information Systems GmbH	2001	35	1999		Nicht von der Idee abbringen lassen. Suchen Sie sich einen Betreuer, der von Ihrer Idee überzeugt ist und Sie nicht nur als sein eigenes „Drittmittelprojekt“ betrachtet.	Beharrlichkeit (AF); Beziehungsmanagement und Kooperationsfähigkeit (S)
21	Dipl.-Ing.	Martin	Steppeler	AixCom Gesellschaft für Telekommunikationsdienstleistungen mbH	1997	28	1994		Sie brauchen: am Kundennutzen orientierte, preiswerte Produkte, hervorragende Kontakte (Businessangel), eine klare Organisation und familiären Rückhalt.	Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung (SP); Beziehungsmanagement (S); Konzeptionsstärke (FA); Loyalität (P)
22	Dipl.-Ing.	Stephan	Tiedke	aixACCT Systems GmbH	1999	34	1996	2001	Der Blick über das Bestehende hinaus, mit wachen Augen für das Tagesgeschäft, schafft Dir auf Dauer den Erfolg im Markt.	Innovationsfreudigkeit (AP); Konzeptionsstärke (FA); Ausführungsbereitschaft (A); Marktkennntnisse (F)
23	Dr. rer. pol.	Ebbo	Tücking	Cove GmbH & Co.KG	1999	30	1995	1998	Nicht immer alles selbst in die Hand nehmen, sondern frühzeitig Helfer und Dienstleister suchen.	Mitarbeiterförderung (PS); Integrations- und Teamfähigkeit (SP)

Lfd. Nr.	Titel	Vorname	Name	Gründer des Unternehmens	Jahr der Gründung	Alter zum Zeitpunkt der Gründung	Jahr des Diploms	Jahr der Promotion	Gründungstipp	Kompetenzen
24	Dr. rer. medic	Jürgen	Weidner	PRAE-NADIA GmbH	1999	38	1990	1996	You need a long distance runner mentality. Success needs time.	Beharrlichkeit (AF)
25	Dipl.-Ing.	Walde-mar	Wiltzek	Gecom Informatik GmbH	1998	27	1998		Was man einem Existenzgründer wünschen kann, sind zuverlässige, kompetente Mitstreiter und gute Nerven.	Beziehungsmanagement (S); Delegieren und Mitarbeiterförderung (PS); Belastbarkeit (AP)
<p>Anzahl der Teilkompetenzen:</p> <p>Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A) 30 Nennungen</p> <p>Sozial-kommunikative Kompetenz (S) 19 Nennungen</p> <p>Personale Kompetenz (P) 14 Nennungen</p> <p>Fach- und Methodenkompetenz (F) 14 Nennungen</p>										

# **Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsstrategien als aktuelles Kernproblem der Kompetenzentwicklung von Start-ups**

*Bernd Röcken*

## **1 Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen**

### **1.1 Kernaufgabe Finanzierung: Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsstrategien im Kontext sonstiger Kompetenzanforderungen an Start-ups**

Das Thema Existenzgründungsförderung und -finanzierung besitzt in der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion einen hohen Stellenwert. Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik fokussieren auf die arbeitsplatzfördernde Flankierung des Mittelstandes und räumen hierbei der Gründung neuer Unternehmen einen entsprechenden Stellenwert ein. Dementsprechend umfangreich ist auch die Zahl der Initiativen und Förderprojekte, Netzwerke und Wettbewerbe für Gründer – allesamt mit der übergreifenden Zielsetzung der Begleitung und Stabilisierung von Start-ups.

Hiermit – so könnte man meinen – ist für Entwicklung und Ausbau von Instrumentarien, die die Kompetenz der jungen Unternehmer erhöhen, von außen her Genüge getan. Darauf kann in zweierlei Weise geantwortet werden:

- 1) Die Entwicklung der Basisqualifizierung und Kompetenz von Gründern ist in erster Linie Aufgabe der Start-ups selbst, d. h. sie muss aus dem Unternehmen heraus kommen und gewollt sein. Von außen kann dieser Lernprozess lediglich mit Unterstützungsmaßnahmen angereichert, eventuell auch beschleunigt werden.
- 2) Die derzeitige intensive Unterstützung reicht nicht aus, denn sie erfolgt „prozyklisch“, das heißt in Zeiten ohnehin kritischer Rahmenbedingungen für Start-ups. Hier ließen sich eine Reihe von Hemmnissen zitieren, die nicht nur für die Problematik neuen Unternehmertums an sich symptomatisch sind, sondern gerade auch den Standort Deutschland im Besonderen betreffen. Der jährlich erscheinende Global Entrepreneurship Monitor (GEM) hat hier wesentliche Forschungsergebnisse geliefert. Beispielhaft können für den Stand-

ort Deutschland die relativ hohen bürokratischen Hürden für Gründer und die Probleme bei einer ausreichenden Gründungsfinanzierung genannt werden.

Vor allem die Rahmenbedingungen für eine effiziente Gründungsfinanzierung haben sich in den letzten Jahren – spätestens seit dem Zusammenbruch der sog. New Economy“ – weiter verschärft. Laut BVK bezifferten sich die Investitionen im Early-Stage-Bereich im Jahre 2000 noch auf 1.600 Mio. Euro, während sie im Jahr 2003 nur noch 292 Mio. Euro betragen. Im Bereich der Fremdfinanzierung von Start-ups durch Banken und Kreditinstitute sind gleichfalls deutliche Rückschritte zu verzeichnen.

Entscheidungen zur Finanzierung junger Unternehmen beeinflussen den ohnehin schon mit hoher Tragweite versehenen Gründungsprozess erheblich; im Regelfall entscheiden sie über den Fortbestand des gerade gegründeten Unternehmens. Der Gründer nimmt die – übrigens in der Eigenbeurteilung scheinbar ohne seine Beeinflussung ergangenen – Finanzierungs- und Förderentscheidungen als gravierendes Hemmnis für die Entfaltung des weiteren unternehmerischen Prozesses wahr. Die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften bzw. diese rückkoppeln zu können –eine der Kernkompetenzen unternehmerischen Handelns –, wird durch die Ablehnung einer Unternehmensfinanzierung extrem strapaziert.

Die Diskussion dieses Themas, dies hat sich auch im Rahmen unserer Untersuchung bestätigt, zeigt bemerkenswerterweise, dass nur ein geringer Anteil der jungen Unternehmer die systematische und sorgfältige Vorbereitung von Finanzierungsentscheidungen für notwendig erachtet, vielmehr den Entscheidungen von Finanzierungsinstituten häufig nicht die ihr angemessene Bedeutung beimisst.

Die Kompetenz des Gründers, eine optimale Unternehmensfinanzierungsstrategie zu entwickeln und diese erfolgreich in der Verhandlung mit Kapitalgebern umzusetzen, ist eine Schlüssel- und Querschnittskompetenz junger Unternehmen. Sie steht nicht losgelöst innerhalb des gesamten Kompetenzspektrums unternehmerischen Handelns dar. Vielmehr basiert sie auf einer insgesamt ausgewogenen und auf Erfolg ausgerichteten Unternehmung.

Hieraus ließe sich zunächst schließen, dass den Gründern, die ihr Unternehmen nachweislich „im Griff“ haben, der Zugang zum Kapitalmarkt nicht verschlossen bliebe. Diese Argumentation setzt jedoch voraus, dass Finanzierungssuchende und Finanzierungsgeber gleichermaßen in der Lage wären, konsistente Entscheidungen mit identischen Beurteilungskriterien und Schlussfolgerungen zu treffen. Die Realität sieht jedoch in vielen Fällen anders aus.

Beispielsweise führt aus der Sicht potenzieller Kapitalgeber ein für sich (und objektiv) zu beurteilendes marktfähiges Unternehmenskonzept noch nicht zu einer

adäquaten Finanzierungsentscheidung. Diese Entscheidung würde voraussetzen, dass der Kapitalgeber diesen Umstand im Rahmen seines Entscheidungsspektrums erkennen und beurteilen kann. Vor allem aber sollte er alle qualitativen Rahmenbedingungen – etwa die Managementkompetenz des Gründerteams – in einer Art und Weise einbeziehen, die den Schluss zulässt, dass das an sich tragfähige Unternehmenskonzept Umfeldbedingungen und (in der Regel nicht quantitativ messbaren) Einflussfaktoren unterworfen ist, die eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes zur Folge haben.

Gründer müssen sich somit der unterschiedlichen Eigen- und Fremdwahrnehmung ihres Geschäftskonzeptes und der unternehmerischen Qualitäten bewusst sein – besser noch, sie müssen wissen, welche Anforderungen in welcher Ausprägung von den Banken bzw. Kapitalgebern formuliert werden und wie die Finanzierungsentscheidung herbeigeführt wird. Erst dieses Wissen ermöglicht eine adäquate Vorarbeit und entsprechende Kommunikation mit dem Kapitalgeber. Dem Kommunikationsaspekt – als Hilfsmittel, Fremd- und Selbsteinschätzung einander anzunähern – ist damit eine besondere Bedeutung beizumessen.

Der Nachweis der Erfolgsausrichtung von Geschäftskonzepten und der Fähigkeit des Managements, dieses umzusetzen, erfolgt im Rahmen so genannter Businesspläne. In der umfangreichen Literatur und den zahlreichen Ratgebern zu diesem Thema werden mit nur geringen Abweichungen übereinstimmende Strukturen der wesentlichen und notwendigen Faktoren, die den Erfolg des Geschäftes vorgeben, dargestellt. Hierbei muss jedoch auch erwähnt werden, dass Empfehlungen zum Teil auf vereinfachte, rezeptartige Parolen reduziert werden, die für die spezifischen Anforderungen an einen Businessplan nicht ausreichen. Das Kommunikationsmedium Businessplan wird zudem immer häufiger in zahlreichen Seminaren, Trainings und Wettbewerben in den Mittelpunkt gestellt.

Einigkeit besteht darin, dass der Businessplan keinesfalls nicht vorhandene Kompetenz ersetzen kann. Er soll sie schlüssig, umfassend und korrekt kommunizieren. Der Plan erfüllt seine Wirksamkeit nur dann, wenn der Nachweis gelingt, dass den deskriptiv umschriebenen Kompetenzen des Unternehmers auch entsprechende Taten folgen werden. Die Überprüfung dieses Umstandes fällt Kapitalgebern immer wieder schwer, da naturgemäß keine Möglichkeit besteht, eine „Historieninventur“ bei dem jüngst gegründeten Unternehmen anzusetzen. Vergangenheitsdaten, wie etwa der Lebenslauf der Gründer, bieten allenfalls unzureichende Überprüfungsansätze. Auch die Prüfung des Kompetenzspektrums im Rahmen von Momentaufnahmen, etwa innerhalb eines Assessment-Centers oder knapp angesetzten Präsentationsplattformen für Gründer vor potenziellen Kapitalgebern („Elevator pitch“), führen nach Aussage der Entscheider häufig nur zu „Bauchentscheidungen“.

Der Versuch liegt nahe, das geforderte und nachzuweisende Kompetenzspektrum des Gründers bzw. Gründerteams im Rahmen einer objektivierbaren „Kompetenzbilanz“ abzubilden. Eine optimale Entscheidungsbasis wäre dann gegeben, wenn ihr Einfluss auf die zukünftigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens – wie etwa Umsatz und Ertrag – exakt ermittelt werden könnten. Diese „Prognosequalität“ muss jedoch allen bislang vorgenommenen Bilanzierungsversuchen abgesprochen werden. Die Unsicherheitsfaktoren bleiben bestehen. Gründe für diese Unsicherheiten sind folgende Umstände:

- Kompetenzkriterien sind qualitative Einflussfaktoren, die im Hinblick auf die quantitativen Messgrößen des Unternehmenserfolges nicht vollständig operationalisierbar sind.
- Unternehmerkompetenz variiert im Kontext unternehmerischen Handelns und ist von exogenen Einflussfaktoren (z. B. Grad des durch den Markt bzw. die Konkurrenz bedingten Handlungsdrucks) abhängig, die mit Momentaufnahmen nur unzureichend abgebildet werden können.

Konsequenz dieser Unsicherheitssituation für Kreditentscheider wäre das Erfordernis, im Rahmen von Prüfungen etwa zukunftsbezogene Kriterien, z. B. durch Einsatz der Szenariotechnik einzubauen, die es erlauben, die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge verschiedener Rahmen- und Ausgangsbedingungen auf die unternehmerische Kompetenz zu messen.

Die im Rahmen von Basel II praktizierten Ratings bieten hier deutliche Veränderungen und verschiedene Ansatzmöglichkeiten (je nach Ausgestaltung des bankenüblichen Verfahrens), etwa indem „Entscheidungskorridore“ formuliert werden, das heißt ein pessimistisches, ein realistisches und ein optimistisches Szenario für die Bewertung unternehmerischer Kompetenz mit ihren jeweiligen Auswirkungen angesetzt werden.

## **1.2 Basel II und die Konsequenzen: Die Kreditwürdigkeitsprüfung bei Start-ups**

Die aktuellen Veränderungen zu Beginn des neuen Jahrtausends brachten neue Herausforderungen mit sich, bedingt durch die New Economy und deren Zusammenbruch. Hier wurde über einige Jahre hinweg ein scheinbarer Kompetenzentwicklungsprozess demonstriert, der sich mit dem drastischen Ende dieser Phase als Täuschung erwies. Auch Start-ups besannen sich plötzlich wieder auf Erfahrungswerte der sog. „Old Economy“. Dieser Prozess brachte auch für die Forschungslandschaft eine grundlegend neue Erfahrung mit sich: Zwar war der Prozess der Existenzgründung als solcher ziemlich umfassend erforscht, es bestand jedoch

ein offensichtlicher Nachholbedarf für die der Existenzgründung direkt folgenden Phasen – dies um so mehr, je schneller die Start-ups ihr Wachstum prognostizierten (was in der Regel vom Innovationsgrad des Unternehmens abhängt).

Allgemein war somit die Frage zu formulieren, welchen Herausforderungen organisations-, personal- und innovationsbezogener Art sich vor allem schnell wachsende Unternehmen gegenüber sehen und welche besonderen Anforderungen diese Situation für den Prozess der Kompetenzentwicklung bedeutet.

Ein weiterer Umstand kam hinzu: Da nach dem Zusammenbruch der New Economy und der gleichzeitig entstandenen problematischen konjunkturellen Phase auch eine für den gesamten Banksektor schwierige Entwicklung mit zunehmender Risikoaversion eingeläutet war, erforderte das Zusammenspiel der Start-ups mit ihren Financiers quasi das Ziehen aller Register eines „kompetenten Unternehmers“.

Die herkömmliche Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken hatte bislang folgende Instrumentarien zur Verfügung:

- Gespräche mit dem Kreditnehmer/Auskünfte,
- Betriebsbesichtigungen,
- Kontoführungsdaten,
- Kreditstatus,
- Bilanzzahlen/GuV,
- Kennzahlen aus Jahresabschluss und Kreditstatus, insbesondere,
  - Kapitalstruktur,
  - Finanzlage,
  - Ertragslage,
- Finanzpläne.

Die prüfenden Kreditinstitute verfahren bzw. verfahren bei der Auswahl und Gewichtung dieser Instrumente mitunter sehr unterschiedlich. Ihnen eigen war jedoch insgesamt, dass sie vorrangig quantitativer Natur und vergangenheitsbezogen waren und den Blick auf Zukünftiges verwehrten (Hauschildt 1981).

Mit der Einführung des Ratings gemäß Basel II – dies ist trotz des Stichtages 01.01.2007 faktisch bereits heute der Fall – ist für die Banken die vergangenheitsbezogene Bilanzanalyse und die Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse zwar immer noch wichtig, sie steht jedoch nicht mehr im Vordergrund. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, da der Kredit auch in der Zukunft zurückbezahlt werden muss.

Die Fragen, die Banken heute im Rahmen der Kreditverhandlungen stellen, sind beispielsweise:

- Wie steht es um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?
- Ist das Management resp. Gründerteam in der Lage, das Unternehmen sicher und erfolgreich zu führen?
- Wie krisensicher bzw. wie entwicklungsfähig ist die Branche?

Beim Rating geht es darum, eine ganzheitliche Sicht auf alle risikorelevanten Ressourcen und Potenziale eines Unternehmens zu erhalten. In diese ganzheitliche Sicht fließen sowohl vergangenheitsorientierte Jahresabschlussergebnisse und Kennzahlenanalysen ein als auch Unternehmensplanungen unter Berücksichtigung der Umsatz- und Kostenentwicklung. Jedoch reichen diese quantitativen Kriterien nicht aus. In das Rating werden darüber hinaus qualitative Beurteilungskriterien einbezogen wie Managementqualität, Organisation des Unternehmens, das Produktprogramm, die Markt- und Wettbewerbsperspektiven und nicht zuletzt die Qualität des Controllingsystems.

Die bei Unternehmen zu prüfenden Kriterien im Rahmen der Kreditvergabe lauten im Einzelnen (Deutsche Bundesbank 2001):

- die vergangene und prognostizierte Fähigkeit, Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken,
- die Kapitalstruktur und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt,
- die Qualität der Einkünfte, d. h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Quellen stammen,
- die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über den Kreditnehmer, einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse, die anzuwendenden Rechnungslegungsstandards und Einhaltung dieser Standards,
- der Grad der Fremdfinanzierung und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cashflow,
- die finanzielle Flexibilität in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche Mittel erlangen zu können,
- die Stärke und Fähigkeit des Managements, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen sowie der Grad von Risikobereitschaft versus Konservativität,
- die Position innerhalb der Industrie und zukünftige Aussichten,
- die Risikocharakteristik des Landes, in dem ein Unternehmen seine Geschäfte betreibt und deren Auswirkungen auf die Schuldendienstfähigkeit des Kreditnehmers einschließlich des Transfer-Risikos, wenn sich der Sitz des Kreditnehmers in einem anderen Land befindet und er eventuell keine Fremdwährung zur Bedienung seiner Verbindlichkeiten beschaffen kann.



Die Ratings nach Basel II sind nichts anderes als ein Bonitätsurteil. Der Zweck für die Banken ist, Transparenz und somit Vergleichbarkeit hinsichtlich des Risikos ihres Kreditengagements zu schaffen. Je nach Bonität wird es zu spürbaren Ent- oder Belastungen für die Unternehmen kommen. Unternehmen mit einem guten Rating können mit besseren Konditionen, Unternehmen mit einem schlechteren Rating mit einer Kreditverteuerung rechnen (KfW-Beiträge 2001, 2003).

Wie den Kriterien zu entnehmen, steht auch weiterhin – trotz der Schwächen ihrer Aussagekraft – die Bilanz- und GuV-Analyse mit anschließender Kennzahlenanalyse im Vordergrund. Hinzu kommt jedoch ein zweiter Bewertungsblock mit „weichen“ oder qualitativen Faktoren, das heißt Komponenten, die mehr zukunftsgerichtet sind oder stark von subjektiven Faktoren beeinflusst werden. Beispiele sind die Branchenentwicklung, die Unternehmensstrategie und vor allem das Kriterium „Stärke und Fähigkeit des Managements“. Da dieser Bereich nur unzureichend skalierbar ist, wird von zahlreichen Institutionen – wie auch von Kapitalgebern selbst – die Einbringung einer Kompetenzbilanz erwartet, die dieses Defizit über messbare Kriterien beseitigt und so eine fundierte Ausgangsbasis für den Ratingvorgang bietet.

Da es bislang noch keinen durchgängig gültigen Standard zur Ausgestaltung und Durchführung interner Rating-Systeme gibt, ist deren Ausprägung, dementsprechend auch die Berücksichtigung dieser „soft skills“, von Kreditinstitut zu Kreditinstitut verschieden.

Grundsätzlich geht es bei Basel II nicht – wie häufig diskutiert – um die Frage, ob die jungen Unternehmen künftig noch Kredite bekommen, sondern darum, zu welchen Konditionen das einzelne Unternehmen seinen Kredit unter angemessener Berücksichtigung des Risikos erhält. Ohne Zweifel wird die Frage nach dem erteilten Rating in Zukunft immer mehr ins Zentrum des Kundengesprächs treten. Dies führt zu einer Steigerung der Transparenz der Kreditkonditionen.

Allerdings muss auch gesagt werden, dass für Unternehmen die Gesamtkosten der Risikobeurteilung und -bewertung ansteigen werden, da die Banken die Kosten für die internen Ratings dem Kunden in Rechnung stellen werden. Den Ratings wird angesichts der Vorschläge, bankinterne Rating-Systeme zur Berechnung der Eigenkapitalunterlegung heranzuziehen, in Zukunft noch mehr Bedeutung zukommen.

Trotz der größtenteils bereits praktizierten Ratings und der umfangreichen Diskussion zu Basel II zeigte sich im Rahmen der Untersuchung deutlich, dass der Bankensektor weitestgehend Kriterien in der Beurteilung von Start-ups priorisierte, die bereits Gegenstand banküblicher Bonitätsüberprüfungen seit den 80er Jah-

ren sind. Damit werden die Umstellungsschwierigkeiten deutlich, qualitative und zukunftsbezogene Kriterien angemessen in die Ratings aufzunehmen.

### **1.3 Der weitere Untersuchungsansatz**

Der Weg der Kapitalbeschaffung ist ein interaktiver Prozess zwischen dem jungen Unternehmen einerseits und allen am Finanzierungsprozess beteiligten Parteien und Zielgruppen andererseits. Um ein vollständiges Bild des aktiven und reaktiven Verhaltens von Unternehmen zu erhalten, musste der Untersuchungsansatz auf einer Befragung beider Seiten basieren.

Hierbei erfolgte die Vorgehensweise über ausgewählte Experteninterviews. Hierzu zählten neben den Unternehmen selbst Interessenvertreter verschiedener öffentlicher und privater Banken, Kreditinstitute und sonstiger Kapitalgeber sowie auch Unternehmensvertreter, die in der Regel als „Finanzierungsvermittler“ (Kammern/Verbände/Wirtschaftsförderer) eingeschaltet werden.

Nicht nur die Unternehmen, auch die Finanzinstitute stehen seit einiger Zeit vor der besonderen Situation steigender Risiken und mangelnder Ertragskraft und zudem abnehmender „Kundendichte“ für das Geschäftsfeld der gewerblichen Gründungs- und Wachstumsfinanzierung. Um in diesem kritischen Umfeld Kriterien ableiten zu können, die für beide Seiten – Unternehmen wie Kapitalgeber – größere Sicherheiten in der Bewertung und Einschätzung von Finanzierungsrisiken bieten, galt es, die eingesetzten Interviewleitfäden für die Experteninterviews so aufzubauen, dass größtmögliche Bereitschaft zur Informationsvermittlung in diesem sensiblen Thema bestand. Es war nicht davon auszugehen, dass die Gesprächspartner aus dem Kapitalgeberumfeld über Einzelheiten bzw. Schwächen ihres derzeitigen Ratingsystems informierten. Gleichwohl konnten hierzu wesentliche Informationen aufgenommen werden, die die Vermutung bestätigten, dass eine Aufnahme von sogenannten „soft skills“ bei der Unternehmensbewertung stärker als bisher gefragt ist.

Den Interviews lag ein Leitfaden für alle Zielgruppen zugrunde, der sich auf die folgenden inhaltlichen Bereiche bezog:

- Umfang und Anlass des Einsatzes interner Ratings bei jungen Unternehmen,
- wesentliche relevante Prüfkriterien und ihre Gewichtung im Rahmen von Ratings bzw. Finanzierungsentscheidungen für Start-ups,
- (selbst bzw. fremd-) beobachtete Defizite im Unternehmen bei kritischen bzw. abschlägigen Bewertungsprozessen,

- bankeninterne Defizite im Bewertungsprozess und in der Kommunikation mit den Unternehmen,
- Umfang der Untersuchung von Managementkompetenz und Unternehmerpersönlichkeit bei Finanzierungsentscheidungen,
- Bewertung von personenbezogenen Kompetenzkriterien bei jungen Unternehmen,
- Art und Umfang des Einsatzes von Instrumentarien bei der Beurteilung personenbezogener Kompetenzkriterien,
- mögliche Optimierungsansätze bzw. Neuausrichtung von Kapitalbeschaffungsstrategien
  - im Kommunikationsprozess „Gründer/Banker“,
  - in den wesentlichen unternehmerischen Kompetenzbereichen,
  - in der Kompetenzentwicklung im Unternehmen,
  - im bankinternen Prüfprozess,
- vorhandene bzw. für notwendig erachtete Schulungsansätze, die für die angestrebte Optimierung wesentlich sind.

Nach der Erhebungsphase erfolgte eine Auswertung und ein Abgleich der verfügbaren Informationen in Bezug auf alle befragten Zielgruppen sowie eine detaillierte Gegenprüfung der gewonnenen Ergebnisse innerhalb eines Samples von fünf betreuten Unternehmen. Parallel werden Recherchen aus verschiedenen Entrepreneurship-Untersuchungen (GEM, Exist-Begleitforschung) hinzugezogen.

Im Rahmen einer zweiten Befragungsrunde bei mehreren Interessen- und Bankenverbänden wurden die banken- und unternehmensbezogenen Daten einer weitgehenden Validierung unterzogen bzw. zielgruppenbezogen ergänzt. Hierbei erfolgte auch eine Abfrage zum Erfordernis der Entwicklung weiterer Instrumentarien im Beurteilungs- und Prüfungsprozess der Banken und in der Vorbereitung von Unternehmen auf das Rating der Banken, die zur Benennung der folgenden Präferenzen führte:

- Entwicklung praktikabler Instrumentarien zur Bewertung der Persönlichkeitskompetenz von Gründern sowie Möglichkeiten einer erweiterten Berücksichtigung in Ratingverfahren,
- Instrumente zur frühzeitigen Vorbereitung junger Unternehmen auf das Bonitätsrating im Sinne eines sogenannten vorgeschalteten „Pre-Ratings“,
- Qualifizierungsansätze für Kreditgeber und -nehmer, die die Möglichkeiten zur Krisenvermeidung in den Vordergrund stellen und somit zu „erleichterten“ Bedingungen im Kreditprüfungsprozess für beide Seiten führen können.

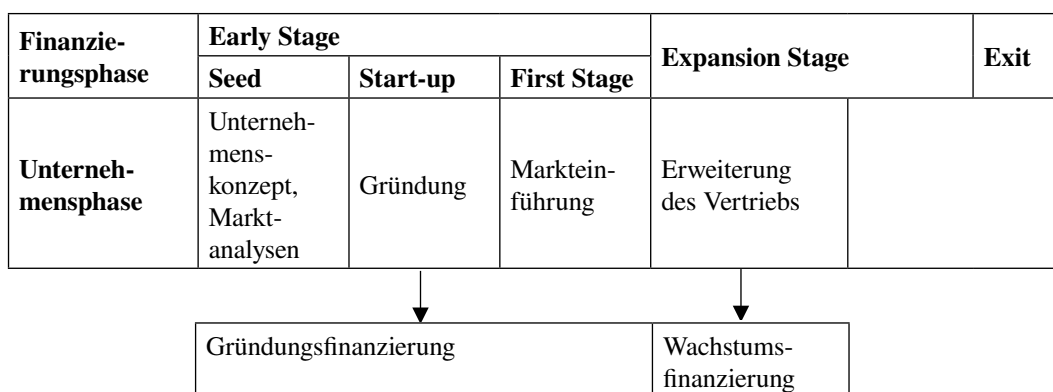
Die Präferenzen wurden entsprechend in die weitere Untersuchung aufgenommen und demnach in Kapitel 4 als ausgewählte Verbesserungsansätze in den Vordergrund gestellt.

Unterschiedliche Wissenshintergründe und Anforderungen an die Kompetenzentwicklung junger Unternehmen sind abhängig von den jeweiligen Phasen der Gründung. Deshalb wurde in den Kapiteln 2 und 3 auf die Phasen Gründungs- und Wachstumsfinanzierung getrennt eingegangen.

Gemäß der gängigen Terminologie im Rahmen von Beteiligungsfinanzierungen werden die Begriffe „Gründungs- und Wachstumsfinanzierung“ den in Abbildung 1 dargestellten Lebensphasen eines Unternehmens zugeordnet.

**Abbildung 1**

Die Finanzierungsphasen im Kapitalbeteiligungsprozess



Im Bereich der Gründungsfinanzierung erfolgt zur Zeit quasi kein Engagement von Beteiligungsunternehmen mehr im Seed-Bereich. Auch in den Folgephasen der Gründungsfinanzierung findet zur Zeit eine äußerst verhaltene Versorgung mit Beteiligungskapital statt. In diesem Bereich wurde daher das Hauptaugenmerk auf klassische Fremdfinanzierungen der Banken und Kreditinstitute gelegt (Kapitel 2), während im Bereich der Wachstumsfinanzierung vornehmlich die Eigenkapitalversorgung in den Vordergrund gestellt wurde.

## 2 Kompetenzanforderungen im Rahmen der Gründungsfinanzierung

### 2.1 Handlungsspielräume

Die Handlungskompetenz des Unternehmers ist einerseits bestimmt durch seine *Handlungsfähigkeit* und andererseits durch seine *Handlungsbereitschaft*, das heißt insbesondere die vorhandene Motivation und Risikobereitschaft im Rahmen seines unternehmerischen Handelns. Die Handlungskompetenz variiert zudem individuell und situationsbezogen. Des Weiteren kann der die Handlungsfähigkeit bestimmende Wissens- und Erfahrungshintergrund durch unterschiedliche Maßnahmen gezielt beeinflusst werden.

Aus diesen Gründen kann der Handlungsspielraum eines jungen Unternehmens im Hinblick auf die Finanzierungsstrategien und -entscheidungen nicht generell determiniert werden. Kompetente Unternehmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass der Wunsch, den eigenen Handlungsspielraum möglichst weit gefasst und uneingeschränkt zu definieren, stark ausgeprägt ist.

Im Rahmen der durchgeführten Interviews bezeichneten nahezu alle Gründer die Frage der Finanzierung ihres Vorhabens als „elementar“. 60 Prozent der Befragten benannten die Finanzierung als das wesentlichste Hindernis beim Schritt in die Selbstständigkeit.

Der Kapitalbedarf junger Unternehmen ist in Abhängigkeit von der Komplexität, dem Innovationsgrad und dem produktbezogenen Entwicklungsbedarf des Vorhabens unterschiedlich. In den letzten Jahren ist eine zunehmende Dienstleistungsorientierung in den Geschäftskonzepten zu beobachten. Dieser Trend setzt sich, bedingt durch die verbesserten Möglichkeiten des Aufbaus von Kleinstgründungsvorhaben weiter fort (z. B. Ich-AG als Gründungsweg aus der Arbeitslosigkeit). In Bezug auf die Finanzsituation junger Unternehmen aus diesem Umfeld gab die Mehrzahl der befragten Erstgründer (keine Unternehmensnachfolger) einen Kapitalbedarf zwischen 25.000 und 50.000 Euro an. Der Eigenkapitalanteil wurde im Schnitt mit etwa 20 Prozent beziffert.

Der insgesamt moderate Kapitalbedarf könnte den Schluss zulassen, dass in diesen Fällen durch bessere Möglichkeiten einer alternativen Kapitalbeschaffung – zum Beispiel aus dem familiären Umfeld des Gründers – auch größere Handlungsspielräume gegeben sind. Dem stehen jedoch weitere eher restriktiv wirkende Ausgangsbedingungen gegenüber:

- Die Suche nach einer geeigneten Bank mit dem zusätzlichen Wunsch der Beantragung von Fördermitteln über diese Bank ist für Gründungsvorhaben mit dem genannten Finanzierungsrahmen zunehmend schwieriger geworden. Gründer sehen diesen Umstand eindeutig als Hürde und Beschränkung ihres Handlungsspielraumes an. Die befragten Banken äußerten sich zu diesem Thema teilweise deutlich dahingehend, dass Gründungsvorhaben unterhalb eines gewissen Finanzierungsbedarfes als nicht mehr rentabel einzuschätzen sind, da der Betreuungs- und Bewilligungsaufwand – umso mehr, wenn öffentliche Fördermittel beansprucht werden – relativ gesehen zu hoch liege. Positive Margen im Kreditgeschäft sind hierbei quasi nicht mehr vorhanden. Gründern wird damit, selbst wenn der Eigenkapitalnachweis etwa durch verwandtschaftliche Hilfen geführt werden kann, der Zugang zu Fremdmitteln extrem erschwert – oder drastischer ausgedrückt: der „Gründer in der Garage“ fällt durch das Raster, da sowohl privates Wagniskapital als auch die staatlichen Programme über die Hausbanken zu aufwändig in ihrer Administrierung sind (Groß 2005).
- Eine zweite Hürde ist in der häufig unterstellten unterdurchschnittlich ausgeprägten Kompetenzentwicklung von Kleinstgründungen zu sehen. Bei Beratern im Firmenkundengeschäft der Banken konnte nahezu durchgängig eine positive Korrelation zwischen vermuteter Kompetenz des Gründers und seinem nachgewiesenen Wissens- und Qualifizierungsstand beobachtet werden. So beurteilen Banken etwa die Kompetenz von Gründern bzw. Gründerteams in Abhängigkeit von der Komplexität des jeweiligen Vorhabens und dem objektiv feststellbaren Wissens- und Erfahrungshintergrund des Gründers. Während Gründungsvorhaben mit einem gewissen Innovationsgrad in der Regel mit einer akademischen Ausbildung des/der Gründer verbunden sind, ist dies bei Gründungsvorhaben unterhalb eines Finanzierungsbedarfes von 50.000 Euro bei abnehmender Finanzierungssumme und zunehmender Dienstleistungs- und Handelsausprägung tendenziell nicht der Fall. Eine Reflexion dieser Argumentation mit Gründern führte zwar insgesamt zu der Bestätigung, dass weniger komplexe Gründungsvorhaben ein geringeres Kompetenzerfordernis mit sich bringen. Allerdings zeigte sich kein messbarer Unterschied im Grad der korrekten Bewältigung der an den Gründer im Prozess des Unternehmensaufbaus gestellten Anforderungen. Unterschiede waren jedoch dahingehend zu erkennen, dass Kleinstvorhaben in der Regel die Notwendigkeit mit sich bringen, kaufmännische und fachliche Kompetenzen in einer Person – dem Einzelgründer – zu vereinigen, während Gründerteams bei umfangreicheren Vorhaben mit verteilten Spezialkompetenzen (meistens Trennung der technischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen) agieren können. Die schlüssige Darstellung der Managementkompetenz wurde insgesamt beidseitig als primäres Erfordernis innerhalb des Finanzierungsprozesses

von Gründern dargestellt. Handlungsspielräume werden um so stärker eingeräumt, je mehr der Gründer (bzw. das Team) diese Kompetenz glaubhaft nachweisen kann. Soweit die Theorie. Die Praxis zeigt an dieser Stelle, wie auch der oben dargestellte Bewertungsmaßstab für Kleinstvorhaben, dass den prüfenden Banken und Kapitalgebern allzu häufig objektivierbare Bewertungskriterien zur Feststellung der Managementkompetenz von Start-ups fehlen.

- Das Führen der Verhandlungen im Finanzierungsprozess wurde mehrheitlich als weitere deutliche Einschränkung des Handlungsspielraumes von Gründern interpretiert. In der Tat zeigt sich, dass der Ausbau der kommunikativen und strategischen Kompetenzen einzelner Unternehmer im Verhandlungsprozess mit der Bank Optionen mit sich bringen kann, die den Handlungsspielraum gegenüber der Bank deutlich erweitern können. Hierauf wird später noch näher eingegangen.

Ein weiteres Kriterium zur Beurteilung des unternehmerischen Handlungsspielraumes bei der Kapitalbeschaffung ist die Frage, ob lediglich ein oder aber zwei (oder mehr) Banken aufgesucht werden. Da das Start-up im Regelfall noch über keine gewachsene Hausbankbeziehung verfügt, sondern diese zunächst noch aufbauen muss, besteht in der Startphase die Möglichkeit – und das Erfordernis –, eine vergleichende Kapitalbeschaffungsstrategie durch das Führen von Verhandlungen mit mehreren Banken umzusetzen. In der Praxis zeigte sich, dass etwa die Hälfte der Gründer lediglich mit einer Bank Gespräche führte und die gegebenen Verhandlungsspielräume nicht ausnutzte.

Gleichwohl betrachtete ein Großteil der Gründer die Beratungsqualität der Kreditinstitute als eher durchschnittlich, fühlte sich hierdurch jedoch in seiner Handlungsfreiheit nicht spürbar eingeschränkt. Mangelnde Beratungsqualität wurde insgesamt kaum als Anlass beurteilt, alternative Kapitalgeber aufzusuchen bzw. Vergleichsangebote einzuholen. Die Tendenz zu diesem „Bindungsverhalten“ kann gegebenenfalls mit dem Wunsch der Gründer, rasch eine zufriedenstellende Hausbankbeziehung aufzubauen, begründet werden.

Als weitere Ergänzung des eigenen Handlungsspielraumes wurde von der Mehrzahl der Gründer auch der „Zukauf“ von Kompetenz über Berater – gerade für den Bereich der Akquisition von Finanzierungs- und Fördermitteln – angesehen.

## **2.2 Die Sicht der Banken und Kreditinstitute**

Da eine Bank keinen Einfluss auf die Unternehmensführung hat und ihr Verlustrisiko möglichst minimieren möchte, erfolgt vor der Kreditvergabe die Kredit-

würdigkeitsprüfung bzw. ein erstes Rating des Unternehmens. Hier stößt die herkömmliche Kreditfinanzierung bei kleinen Unternehmen naturgemäß an Grenzen (zur Wachstumsfinanzierung siehe Kapitel 3).

Banken führen eine Reihe von Gründen an, die letztlich zur Ablehnung von Finanzierungsanträgen führen. Diese liegen in der Außendarstellung sämtlich im Bereich der Kriterien der Kreditwürdigkeitsprüfung, das heißt verursacht durch den in der Nachweispflicht stehenden Unternehmer, während Kriterien der bankinternen Risikosteuerung und Zusammensetzung des Portfolios nach außen nicht in dieser Form betont werden. An dieser Stelle soll daher zunächst kurz auf mögliche interne Ablehnungsgründe der Banken selbst eingegangen werden.

Im Rahmen der direkten Frage nach bankinternen Ablehnungsgründen wurde eher abstrakt das Bankenerfordernis der Vermeidung unnötig hoher Risiken im Allgemeinen und unter Verweis auf die Änderungen im Rahmen von Basel II betont, während das Anliegen der Institute, Margen im Kreditgeschäft zu erwirtschaften, das heißt das verständliche Ziel der Minimierung von Bearbeitungskosten im Kreditgeschäft, nur auf ausdrückliche Nachfrage als hausinterner Ablehnungsgrund benannt wurde.

Häufig wurde das eher subjektive Gefühl der Start-ups selbst zum Ausdruck gebracht, dass neben Gründen, die beim antragstellenden Unternehmen zu suchen sind, auch unternehmensunabhängige Ablehnungsgründe seitens der Banken eine Rolle gespielt haben. Hier wurden eine Reihe beobachteter Defizite benannt, die näher unter 2.4 im Sinne einer „Erweiterung des Kompetenzprofils der Banken“ aufgeführt werden.

Im Folgenden steht die Frage im Vordergrund, welche unternehmensbezogenen personellen und materiellen Defizite die Banken im Rahmen ihrer Ratings als ausschlaggebend für die Ablehnung von Kreditfinanzierungen betrachten.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die am häufigsten genannten Gründe für die Ablehnung von Finanzierungsanträgen. Es zeigt sich deutlich, dass das Problem der Stellung von Sicherheiten und der Nachweis eines ausreichenden Eigenkapitals dominierende Ablehnungsgründe sind. Des Weiteren ist die Annahme eines überhöhten Marktrisikos ein besonders häufig genannter Ablehnungsgrund.

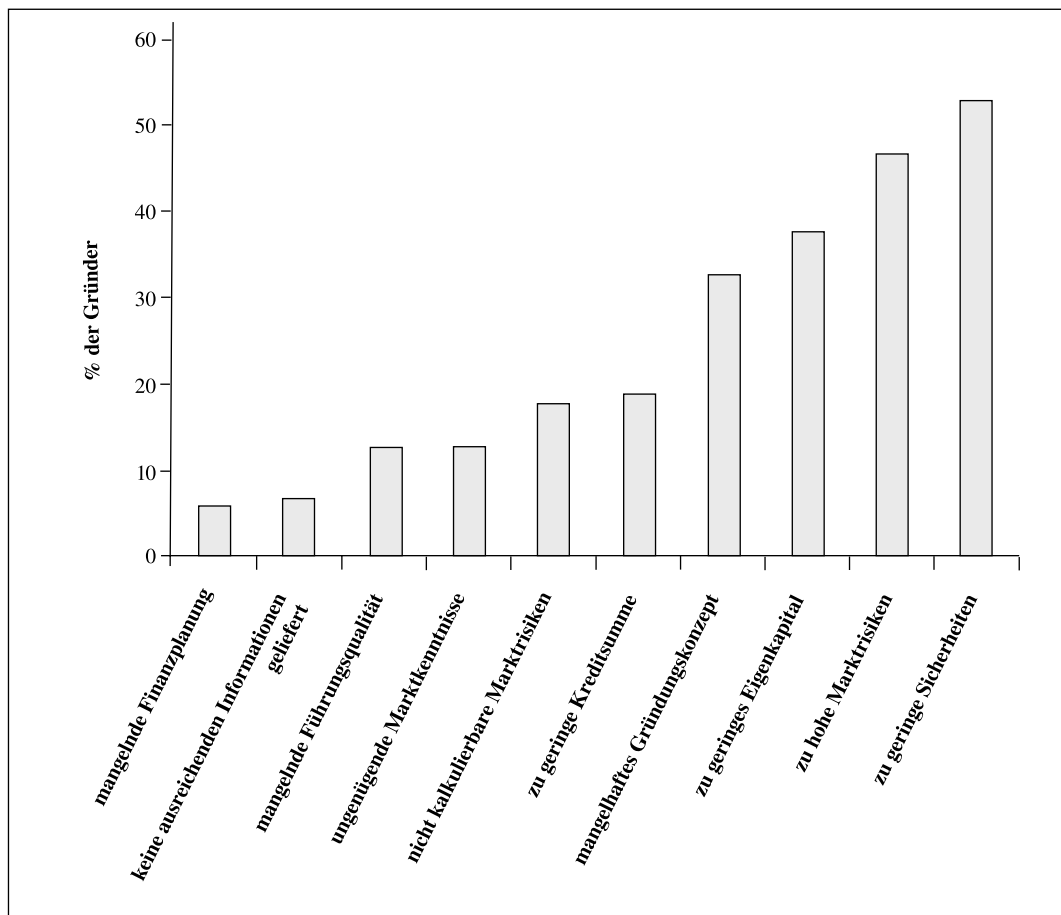
Die genannten Argumente zeigen die vorhandene mangelhafte Eigenkapitalausstattung vieler junger Unternehmen, die – verbunden mit der eingeschränkten Möglichkeit, Sicherheiten zu stellen – den Handlungsspielraum der Gründer extrem einengt. Sie werfen aber auch einen Blick auf die bestehende „Kreditklemme“ in der Existenzgründungsfinanzierung insgesamt: Da die Banken in den letzten Jahren selbst eine zunehmend geringere Eigenkapitalausstattung vorzuweisen



hatten, fehlt der nötige Spielraum zur Übernahme eigener Risiken und Gewährung langfristiger Kredite. Diese können nur dann ausgelegt werden, wenn die Gründer entsprechend ihrer Risikosituation eine nahezu vollständige Absicherung des Kreditrisikos vorweisen können. Damit gewinnt das Problem der Risikoabsicherung für Start-ups und Banken gleichermaßen eine gravierende Bedeutung, die noch dadurch verschärft wird, dass die Verwertung der Sicherheiten in der Praxis erhebliche Probleme mit sich bringt, so dass eine zunehmende Konzentration auf das Einfordern dinglicher Sicherheiten zu beobachten ist.

## Abbildung 2

Gründe für die Ablehnung von Finanzierungsanträgen (Quelle: eigene Befragungen)



Die Beeinflussung des Bonitätsurteiles der Banken durch den Eigenkapitalanteil der Start-ups ist nachvollziehbar: Aufgrund einer zu geringen Eigenkapitaldecke werden Gründer nicht in der Lage sein, bevorstehende Krisenzeiten zu überstehen. Die geringe Kapitalausstattung wird außerdem dazu führen, dass notwendige Investitionen nicht getätigt werden. Letztlich stellt das Eigenkapital ein Signal der Vertrauenswürdigkeit im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Bank dar.

Die genannten „Marktrisiken“ als Grund für die Ablehnung von Finanzierungen sprechen ein weiteres gravierendes Problem in der Gründungs- (und Wachstums-) Finanzierung an. Marktrisiken zu benennen, erfordert eine umfassende inhaltliche Konzeptprüfung seitens der Banken. Grundlage dieser Prüfung ist zunächst der eingereichte Businessplan, der eine Zusammenstellung aller beurteilungsrelevanten Faktoren beinhalten sollte. Dies ist in vielen Fällen jedoch nicht der Fall. Bei komplexen, eher technologieorientierten Gründungen kommt hinzu, dass die prüfende Bank in der Regel keine Produkt- oder Technologieeinschätzung des Vorhabens vornehmen kann, da das notwendige Hintergrundwissen nicht vorliegt. Als Ersatz werden häufig markt- oder branchenübliche Vergleichskennziffern hinzugezogen, die zu generellen Ablehnungen führen, ohne dass auf die Spezifik des Einzelfalles – zum Beispiel die Nutzung von Marktnischen – eingegangen werden könnte (zum Problem der Informationsaufbereitung siehe Kapitel 3.2).

Insgesamt muss zur Frage der Ablehnung von Finanzierungsanträgen angemerkt werden, dass beide Seiten die derzeit vorhandene mangelnde Transparenz beklagen. Hier stellt die Kreditprüfung gemäß den durch Basel II veränderten Vorgaben eine Entwicklung dar, die den Unternehmen zugute kommen dürfte. Die gewichtige Rolle der Information im Rahmen des internen Ratingprozesses erzwingt eine neue Transparenz auf beiden Seiten. Einerseits muss sich das Start-up stärker öffnen. Zur Erstellung eines bankinternen Ratings erwarten Kreditinstitute einen erweiterten Input des Unternehmens. Andererseits soll das Krediturteil keine einsam getroffene Entscheidung der Banken mehr sein. Am Ende des Verfahrens sollen Entscheidungen und Preisrelationen nachvollziehbar präsentiert werden, so dass Unternehmen ihre Defizite bzw. Stärken besser erkennen können.

Im Ergebnis kann das interne Rating also zu einer intensivierten Kommunikation und damit zu besserem Verständnis führen. Die langfristig angelegte Hausbankbeziehung, die der Gründer ohnehin anstreben wird, dürfte aufgewertet werden.

Das Gespräch mit Start-ups hat an dieser Stelle auch gezeigt, dass die Unternehmen erweiterte Möglichkeiten, an der Erstellung des eigenen Bonitätsurteils aktiv mitzuhelfen und dieses positiv zu beeinflussen, erst noch begreifen und erlernen müssen. Die hierdurch an den Unternehmer gerichteten Anforderungen, eine kontinuierliche und zeitnahe Bankenkommunikation aufzubauen, werden unter 2.4 näher erläutert.

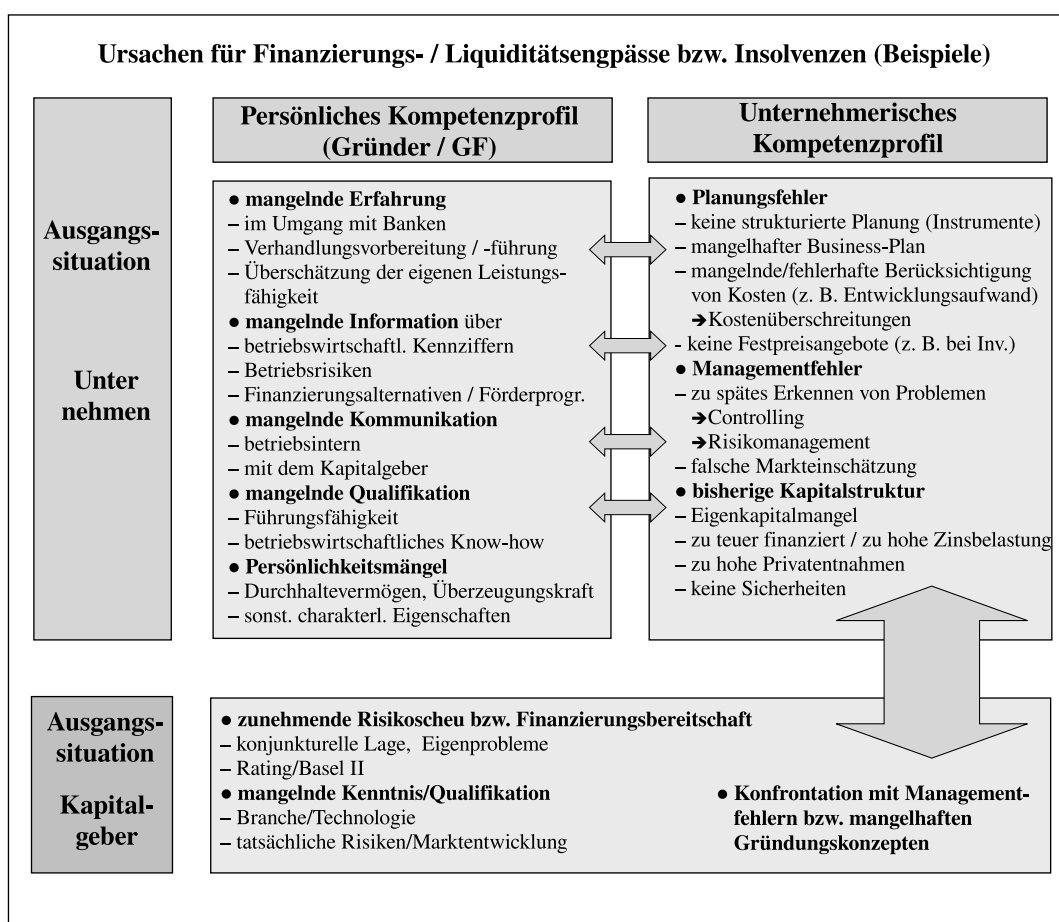
## **2.3 Unternehmerische Kompetenzdefizite**

Die aktuellen Insolvenzstatistiken zeigen, dass etwa drei Viertel aller in ein Insolvenzverfahren eingetretenen Unternehmen nicht älter als acht Jahre sind. Mehr als

die Hälfte dieser Unternehmen ist wiederum nicht älter als fünf Jahre. Dies macht die erheblichen Risiken, denen junge Unternehmen ausgesetzt sind, deutlich. Abbildung 3 zeigt die wesentlichen Kriterien im Kompetenzprofil junger Unternehmer auf, die als Ursache für auftretende Finanzierungsprobleme gelten können. Die Abbildung bringt nicht nur die Vielschichtigkeit der Ursachen zum Ausdruck, die sowohl im unternehmerischen wie im persönlichen Kompetenzprofil des Gründers liegen, sie zeigt auch die Interdependenz betreffend der gleichfalls kritischen Situation zahlreicher Kapitalgeber auf.

### Abbildung 3

Ursachen für Finanzierungs-/Liquiditätsengpässe bzw. Insolvenzen von Start-ups



Die befragten Unternehmen hatten insgesamt sehr breit gestreute Kapitalbeschaffungsstrategien. Einerseits resignierten einige Unternehmen gerade aufgrund der Entwicklungen am Kapitalmarkt, andererseits waren sie bemüht, die neuen Spielregeln zu antizipieren und sich gut auf die künftigen Ratings der Banken einzustellen. So hatte die Mehrzahl der Unternehmen weitgehend erkannt, dass sie ihre Kompetenzen auf dem Gebiet der Kapitalbeschaffung verstärkt entwickeln und neu ausrichten sowie aufgrund der Zwänge künftiger Ratings die Organisation und die Kompetenzentwicklung im Unternehmen strukturieren und erweitern müssen.

In einigen Fällen wurde allerdings eine engpassorientierte Strategie mit weitgehendem Verzicht auf eine Fremdfinanzierung gewählt.

An dieser Stelle sollen vier von den Unternehmen als auch den Banken als exemplarisch eingestufte Kompetenzdefizite herausgehoben werden. (zur Kompetenzentwicklung von Existenzgründern generell vgl. Walger/Schencking 2001).

### *Mängel im Gründungskonzept*

Das Gründungskonzept von Start-ups, dokumentiert im Rahmen des Businessplanes, sollte sowohl strategische als auch operationale Zielsetzungen des Unternehmens beinhalten. Allen befragten Unternehmen schien die Tragweite des Businessplanes, mit dem wesentliche Weichen für den Erfolg des weiteren Gründungsprozesses gestellt werden, hinreichend bekannt zu sein. Insofern überrascht der hohe Anteil der von Banken, mehr jedoch noch von Kapitalbeteiligungsgesellschaften angeführten mangelhaften Gründungskonzepte.

Eine bedeutende Ursache war offensichtlich, dass Unternehmen sich erst bei der Frage der Kapitalbeschaffung gehalten sahen, sich intensiver und konzeptioneller mit Finanzierungs-, Liquiditäts oder Marketingfragen auseinander zu setzen.

Ein zweiter Grund war die Schwierigkeit für viele Start-ups, über die Beschreibung des „Geschäftseinstieges“ hinausgehend Wachstumsstrategien für das Unternehmen aufzuzeigen. Plandaten, die ein solches Wachstum hätten hinterlegen können, blieben im Regelfall zu abstrakt bzw. entbehrten entsprechender Grundlagen. Ergänzend kam für die meisten Unternehmen die Problematik hinzu, die Auswirkungen eines Wachstumsprozesses in der künftigen Organisation und den Prozessabläufen des eigenen Unternehmens abzubilden. Damit blieb die Strategie insgesamt wenig glaubwürdig.

Ein weiteres Defizit vieler, insbesondere technologieorientierter Geschäftskonzepte war der Umstand, dass technologische Sachverhalte nicht hinreichend verständlich bzw. nachvollziehbar dargestellt wurden. Entweder war eine übermäßige Betonung technischer zu Lasten betriebswirtschaftlicher Sachverhalte festzustellen oder es gelang nicht, die mit der Technologie verbundenen Innovations- und Marktpotenziale plausibel zu dokumentieren. Damit wurde das Marktrisiko für prüfende Finanzierungseinrichtungen nicht deutlich bzw. tendenziell kritisch bewertet.

### *Kapitalbedarfsplanung*

Die nähere Untersuchung des Verhaltens von Start-ups bei der individuellen Kapitalbedarfsplanung brachte Kompetenzdefizite in zwei Richtungen zum Ausdruck:

- Ein Teil der vorrangig innovativen Unternehmen war – wie oben bereits dargestellt – nur unzureichend in der Lage, das Wachstumspotenzial für den relevanten Markt hinreichend präzise einzuschätzen. Die Tendenz zu pauschalen Aussagen mit dementsprechend pauschalierter, zu hoch angesetzter Prognose für Umsatz- und Kostensteigerungen führte zu einer deutlich überdimensionierten Kapitalbedarfsplanung. Hierbei schien auch der Umstand eine Rolle zu spielen, dass Gründer bei entsprechend höheren Planzahlen eine steigende Attraktivität ihres Vorhabens für Banken und Kapitalgeber vermuteten.
- Ein anderer Teil der eher konservativeren Gründer neigte jedoch dazu, eher zu wenig als zu viel Kapitalbedarf einzuplanen und zu beantragen. Auch dieses Verhalten schien begründet: Die Finanzierung erfolgte hier meistens über Bankkredite, für die die Gründer persönlich zu haften hatten. Im Falle eines Scheiterns würde somit ein nicht unerhebliches persönliches Risiko entstehen. Die Situation in dieser zweiten Gruppe äußerte sich dahingehend, dass der restriktiv eingeschätzte Kapitalbedarf bereits nach kurzer Zeit zu einer zu geringen Kapitaldecke führte. Damit ergaben sich neue „Überlebensprobleme“ für das Unternehmen. In einem Fall stellte sich dieser Umstand als Grund für das Scheitern dar, da eine Nachfinanzierung in dieser Situation nicht organisiert werden konnte.

### *Mangelhafte Persönlichkeitskompetenz*

Die Notwendigkeit, die Beurteilung der Persönlichkeitskompetenz stärker im Prozess der Bewertung von Gründungsfinanzierungen in den Vordergrund zu stellen, wird in dieser Untersuchung mehrfach angemerkt (siehe insbes. 4.1), da die in diesem Bereich festgestellten Defizite durchgängig zu beobachten waren, ohne dass die Gründer selbst und die befragten Kapitalgeber eine hinreichende Umschreibung dieses defizitären Kompetenzspektrums hätten geben können. Auf der Seite der Start-ups scheint dies nachvollziehbar – niemand wird ohne Weiteres zugeben wollen, dass die Ursache einer Unternehmens- bzw. Finanzierungskrise vorwiegend in der eigenen Persönlichkeitsstruktur zu suchen ist.

Unsere diesbezüglichen Beobachtungen der Start-ups können stichwortartig wie folgt umschrieben werden:

- mangelndes Organisationstalent: wenig ausgeprägte Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden bzw. delegieren zu können,
- Mängel in Bezug auf strukturiertes, überlegtes und zielstrebiges Handeln: die Auswirkungen des eigenen Handelns waren häufig nicht klar, Zielsetzungen und dementsprechende Maßnahmepläne fehlten, es überwog Aktivismus,

- unzureichende Risikobereitschaft: notwendige Entscheidungen wurden bei nichtüberschaubaren Auswirkungen ausgesetzt, Ungewissheiten (z. B. beim eigenen Einkommen) werden schwer ausgehalten,
- Durchsetzungsvermögen: das Umsetzen von Entscheidungen mit entsprechender Härte bzw. Diplomatie war nicht durchgängig gegeben.

### *Kommunikationsmängel im Finanzierungsprozess*

Ein hervorragendes Kompetenzprofil alleine führt noch nicht zu einer erfolgreichen Unternehmensfinanzierung. Der relevante Kapitalgeber muss diese Kompetenz des Start-ups sowohl objektiv nachvollziehen und überprüfen können, als auch subjektiv davon überzeugt sein, dass das Unternehmen die vorhandenen Kompetenzen im Sinne einer möglichst hohen Kapitalrendite erfolgreich einsetzt. Dieses erfordert eine Reihe weiterer Fähigkeiten beim Unternehmer, der nunmehr auch

- komplexe Technologien einfach und verständlich darstellen muss,
- Zahlen und Fakten plausibel begründen muss,
- die Fähigkeit zu kommunizieren, zu begeistern und zu überzeugen mitbringen muss.

Die hiermit geforderten differenzierten Persönlichkeitskompetenzen sind beispielsweise realistisches und selbstkritisches Vorgehen, Offenheit, Kommunikations- und Kontaktbereitschaft sowie Präsentationskompetenzen. Eine Reihe von Start-ups bestätigte, dass unabhängig von der finanziellen Ausgangssituation des eigenen Unternehmens die erreichte Position im Zuge der Finanzierungs- bzw. Kreditvergabebehandlung letztlich für die Kreditzusage entscheidend war.

Die am häufigsten genannten Fehler im Sinne von Kompetenzdefiziten junger Unternehmen in Finanzierungsverhandlungen wurden auf der Bankenseite wie folgt umschrieben:

- Es erfolgte eine Verhandlungsaufnahme zum falschen Zeitpunkt: entweder zu früh, d. h. es lag noch kein schlüssiges Geschäftskonzept vor, oder in Krisensituationen zu spät.
- Es erfolgte eine mangelhafte Gesprächs- und Verhandlungsführung seitens der Unternehmer:
  - Sie traten nicht überzeugend genug für ihre Geschäftsidee ein.
  - Sie kommunizierten nicht authentisch bzw. übermittelten nicht alle Fakten vollständig.
  - Sie versuchten, die Verhandlungsverantwortung auf Dritte (z. B. Steuerberater) zu übertragen.

- Die Start-ups erwiesen sich nicht als hinreichend risikobereit und durchsetzungsstark.
- Die Unternehmer argumentierten zu stark mit Visionen und nicht mit unternehmerischen bzw. betriebswirtschaftlichen Fakten; der Businessplan wirkte in dieser Hinsicht nicht glaubhaft.
- Die technische Argumentation überwog zu Lasten einer betriebswirtschaftlich/ökonomischen Denkweise (vgl. auch Staudt 1996).

Als besonders gravierend wurde der gesamte Bereich der sog. „Investor Communication“ aufgeführt, also auch die laufende Kommunikation mit dem Kapitalgeber außerhalb einzelner Verhandlungstermine oder Vergabeentscheidungen. Hier wurde sehr deutlich bemängelt, dass die zwischenzeitliche Informationspolitik mit der Bank häufig gänzlich ausbleibt bzw. vernachlässigt wird. Erst in kritischen Entscheidungssituation werden Unternehmensinformationen „nachgeschoben“.

Wie oben aufgezeigt, ist das Spektrum möglicher Kompetenzdefizite auf unternehmerischer Seite weitaus größer. Das Analyseproblem – die Ursachenforschung bezüglich der im Finanzierungsprozess auftretenden Probleme – scheint quasi unlösbar. Die Folgen sind bekannt und in der Regel weitreichend: Sie reichen von der Ablehnung des Kreditwunsches bis zur Aufkündigung der Geschäftsbeziehung durch die Bank bzw. bis zur drohenden Insolvenz des jungen Unternehmens.

Dieser Situation muss das Start-up allerdings nicht hilflos gegenüberstehen; die Möglichkeiten, die unternehmerische Ausgangsposition durch eine Erweiterung des eigenen Kompetenzprofils zu verbessern, sind – wie im nachfolgenden Abschnitt dargestellt – vielfältig.

## **2.4 Möglichkeiten zur Erweiterung des Kompetenzprofils**

Die getrennte Sicht auf die Kompetenzerfordernisse im Rahmen der Gründungsfinanzierung konnte im Rahmen der Untersuchung die unterschiedlichen Startpositionen und Einschätzungen beider Seiten – des Start-ups und des Kapitalgebers – verdeutlichen. Hierbei stehen zwei Aspekte im Vordergrund:

- Befragt nach der Verteilung der Informationen zwischen Start-up und Banken in den Bereichen Markt, Branche und Technologie, räumen beide Seiten ein, dass hier ein deutlicher Wissens- und Informationsvorsprung auf der Gründerseite vorliegt. Dementsprechend problematisch ist die Bewertung dieser genannten Bereiche durch die Banken.

- Bezüglich der Verteilung des Risikos herrscht zumindest auf der Seite der Start-ups die Auffassung vor, dass Gründer generell in allen Bereichen ein höheres Risiko im Vergleich zur Kapitalgeberseite tragen.

Beide Aussagen werden noch dadurch gestützt, dass die Start-ups die von der Bank erhaltene (bzw. erhoffte) Beratung durchschnittlich eher negativ bewerten. Etwa die Hälfte der befragten Start-ups gab an, dass sie von Banken nicht ausreichend Informationen über die zur Verfügung stehenden staatlichen Förderprogramme erhalten hätten. Etwa ein Drittel war der Ansicht, dass der Firmenkundenbetreuer keinerlei Kenntnisse über die Branche des zu gründenden Unternehmens besaß.

Die unterschiedlichen Einschätzungen und Informationsstände zeigen, dass auf eine Harmonisierung des Kommunikations- und Informationsaustauschprozesses zwischen Start-up und Kapitalgeber besonderes Gewicht zu legen ist.

In der inhaltlichen Betrachtung sahen die Start-ups unter der Annahme, damit ihre Finanzierungsposition zu verbessern, vorrangig die folgenden Ansatzpunkte für eine Erweiterung des eigenen unternehmerischen Kompetenzprofils:

- Planungsprozesse im Unternehmen optimieren bzw. vervollständigen, hierbei möglichst Planungsfehler und abstrakte Schätzungen vermeiden,
- unternehmensinterne Informations- und Controllingssysteme aufbauen, speziell im Bereich Risikomanagement,
- Führung und Organisation im Unternehmen verbessern,
- den derzeitigen Finanzierungsaufwand überplanen, tendenziell senken,
- Transparenz und Kommunikation gegenüber der Bank optimieren,
- die Finanzierungsstrategie breiter ausrichten, ggf. auch die Bank wechseln,
- ein externes Rating einholen.

Die Frage, wie eine Erweiterung des Kompetenzprofils umgesetzt werden sollte, wurde von der Mehrheit der Unternehmen mit der Nutzung entsprechender Beratungs-, Informations- und Schulungsangebote beantwortet. Nur ein kleinerer Teil sah die Möglichkeit, einen Verbesserungsprozess aus dem eigenen Unternehmen heraus, das heißt ohne fremde Hilfe, zu organisieren.

Der angesprochene Kommunikationsprozess zwischen Start-up und Kapitalgeber (sog. „Investor Relations“) müsste, so Aussage der Mehrzahl aller Unternehmen, mit der Auswahl der „richtigen“ Bank beginnen, zu der nach Möglichkeit ein „Hausbank-Status“ angestrebt werden sollte. Daneben wird zwischen der laufenden Kommunikation und dem einzelfallbezogenen Verhandlungsprozess unterschieden. Die diesbezüglichen Verbesserungswünsche auf der Seite der Banken



bezogen sich für den Bereich der laufenden Kommunikation auf folgende Punkte:

- Herstellung von Transparenz auf allen Ebenen,
- Vertrauensaufbau durch regelmäßige Kontaktpflege und Informationen,
- Frühzeitige Information über Finanzierungsbedarfe und -engpässe sowie Risiken.

Für einzelne Verhandlungen bezogen sich die Verbesserungsvorstellungen schwerpunktmäßig auf folgende Bereiche:

- strategische Vorbereitung der Verhandlungen durch die Start-ups,
- Verhandlungen als Gründer selbst führen (Hauptredner),
- Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit an den Tag legen,
- persönliche Überzeugungen vermitteln, dabei realistisch und sachlich bleiben.

Die durch Basel II bedingten Erschwernisse und Besonderheiten machen es für kompetente Unternehmen zudem notwendig, weitere Aspekte bei der Vorbereitung eines anstehenden Ratings im Zuge der Bankenkommunikation zu bedenken:

- Festlegung der geeigneten Zeitpunkte für die Erstellung von Kreditunterlagen,
- sachgerechte Aufbereitung des Jahresabschlusses, so dass keine von vornherein negativen Wirkungen erzeugt werden,
- Informationsbeschaffung über die seitens der Bank verwendeten Kennzahlen,
- Simulation des Ratinggesprächs, d. h. Vorklärung aller kritischen Fragen zu Themen wie Management, Markt, Sortimente, Beschaffung, Verkauf etc.,
- Klärung der Möglichkeiten zur Durchführung eines Pre-Ratings (siehe 4.2),
- Entscheidung über den Einsatz von Beratern, z. B. zur Erarbeitung von Planungsunterlagen,
- eigenständiges Einholen von Brancheninformationen (bevor die Bank diese entgegenhält),
- Klärung der Nutzungsmöglichkeiten des Ratings im eigenen Unternehmen.

Folgende Thesen könnten die Grundlage eines erweiterten Kompetenzprofils für den Bereich der Bankenkommunikation resp. „Investor Communication“ darstellen:

- Ein Start-up zu führen bedeutet, in immer wieder neuen Situationen Moderator und Kommunikator zu sein.

- Im alltäglichen Geschäft lässt man sich leicht dazu verleiten, nach erfolgreicher Finanzierung gerade die Kommunikation mit der Bank auf ein Mindestmaß zu beschränken. Dabei wird ein zentraler Bestandteil in der Beziehung von Start-ups und der Bank (bzw. dem Investor) vergessen: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel! Kaum ein junges Unternehmen kommt schließlich mit nur einer Finanzierungsrunde aus.
- Genau dies ist der Grund, warum ein Unternehmer eine wirkliche Partnerschaft mit seinem Kapitalgeber anstreben sollte. Es gilt, im Laufe der Zeit eine Vertrauensbasis aufzubauen und eine Partnerschaft auch für Krisenzeiten zu etablieren.
- Das Kommunikationsmodell mit dem Kapitalgeber muss sich durch Offenheit, Aktualität und Interaktion auszeichnen. Laufende informelle persönliche Gespräche und gegenseitiger Austausch von Wissen sollten auf der Tagesordnung stehen. Hierbei sind zukünftige Aktivitäten des Unternehmers das zentrale Thema. Nur so kann der Kapitalgeber positiv gestaltend auf die Geschäftsentwicklung einwirken und durch Ratschläge und eigene Aktivitäten Mehrwert schaffen.
- Als Start-up sollte man gegenüber dem Kapitalgeber immer mit offenen Karten spielen. Der aktive Umgang mit eigenen Schwächen und die Bereitschaft, den Kapitalgeber rechtzeitig über aktuelle Probleme und zukünftige Strategien zu informieren, sind die Bausteine einer erfolgreichen Kommunikation. Nur wer Überraschungen vermeidet, kann auf Vertrauen setzen.
- Innerhalb eines Bankgespräches sollten die folgenden Erfolgsfaktoren beachtet werden:
  - gute Gesprächsvorbereitung,
  - selbst das Gespräch führen,
  - stets wahrheitsgemäß und authentisch kommunizieren,
  - stets eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen,
  - die Situation des Unternehmens realistisch und sachlich einschätzen,
  - Fragen kompetent und umfassend beantworten,
  - alle Dokumente vorlegen, die das Vorhaben verdeutlichen.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die Chancen für eine Erweiterung des finanzierungsbezogenen Kompetenzprofils von Start-ups dann wachsen, wenn die Einsicht vorherrscht, dass die Unternehmensfinanzierung keine Nebensache im Betriebsführungsalltag, sondern vielmehr eine Schlüsselkompetenz darstellt. Viel ist also bereits erreicht, wenn die Finanzierung als gleichberechtigtes strategisches Thema neben den anderen Strategiefeldern im jungen Unternehmen akzeptiert wird. Ein maßgeblicher Aspekt ist hierbei zweifellos eine Steigerung der Qualität der Finanzkommunikation, insbesondere der verbesserte Informationsaustausch mit den Banken. Es bleibt zu hoffen, dass die geforderte Dialogintensität zwischen Start-ups und Kapitalgebern als Kernkompetenz im Kapitalbeschaffungsprozess durch Basel II spätestens ab 2007 deutlich verbessert werden kann.

## **3 Kompetenzanforderungen im Rahmen der Wachstumsfinanzierung**

### **3.1 Handlungsspielräume**

Die Handlungsspielräume von Wachstumsunternehmen sind gegenüber Unternehmen in der Gründungsphase deutlich anders definiert. Die Unterlassensalternative im Falle von Finanzierungsausfällen wird naturgemäß nicht mehr als reale Möglichkeit ins Auge gefasst – zu hoch war bereits der Einsatz in der Gründungsphase, allzu nahe erscheint ein stabiler Erfolg nach den turbulenten Anfangsjahren. Unternehmen, die in dieser Situation aufgrund von Finanzierungsproblemen scheitern, trifft dies besonders hart. Gerade der Beginn der Wachstumsphase eines jungen Unternehmens erfordert neue Investitionen und läutet ein neues Kapitel im Verhältnis der vermutlich entstandenen Hausbankbeziehung ein.

Der Handlungsspielraum von Wachstumsunternehmen erscheint aus einem weiteren Grund eher eingeschränkt zu sein. Denn strategische Entscheidungen aus der Gründungsphase des Unternehmens binden das Unternehmen weiterhin, der Entwicklungspfad scheint vorgezeichnet. Bindende Faktoren sind beispielsweise die einmal getroffene Standortentscheidung, bestehende Lieferantenbeziehungen oder Finanzierungserfordernisse des Anlagevermögens. Gleichzeitig ist das Unternehmen gehalten, einen „return“ für den Investitions- und Entwicklungsaufwand der Gründungsphase zu erzielen.

Gründer, für die eigene Finanzmittel der bislang wesentlichste Baustein ihres Finanzierungskonzeptes waren, stellen nunmehr fest, dass diese Startfinanzierung für das weitere Unternehmenswachstum bei weitem nicht ausreicht.

Auch Banken und/oder Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die in dieser Phase einsteigen, legen neue und erweiterte Kriterien an:

- Das Unternehmen sollte eine gewisse branchentypische Umsatzgröße erreicht haben.
- Ein erster Stamm von langfristigen Kunden sollte bereits gewonnen sein.
- Die Markteinführung des Produktes oder der Dienstleistung muss nachvollziehbar Erfolg haben.
- Das dokumentierte Wachstumspotenzial muss eine bestimmte Größe haben.

Hinzu kommt nun, dass die Bank gegenüber der Gründungsphase des Unternehmens nunmehr in der Lage ist, eine erste Vergangenheitsanalyse vorzunehmen und

die bereits vorhandene Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen bewertend ins Spiel bringen wird.

Grundsätzlich wird der neue Finanzierungsbedarf nach der Gründung des Unternehmens zwei Ursachen haben:

- 1) Der Absatz der eigenen Angebote erweist sich als besser als zunächst vermutet. Um die vorhandene Nachfrage befriedigen zu können, sind Kapazitätsausweitungen erforderlich, das heißt weitere Investitionen in Betriebsausstattung oder Waren. Eine derartige Wachstumsfinanzierung wird über die vorhandene Bankbeziehung in der Regel nicht problematisch werden, wenn die Wachstumspotenziale überzeugend nachgewiesen werden können und die aktuellen betrieblichen Kennzahlen dies unterstreichen.
- 2) Die zweite Ursache, eine Nachfinanzierung des Unternehmens aufgrund eines schlechten Betriebsergebnis, das heißt zu hoher Kosten oder zu niedriger Erträge, ist weitaus kritischer. Im Zuge der aktuellen Verschärfung der Kreditvergabe-kriterien verweigern die Banken in diesem Falle meist eine Nachfinanzierung. Auch der Wechsel zu einer anderen Bank wird hier kaum Erfolg versprechen. Banken deuten dies als Signal für ein mögliches Scheitern des Unternehmens.

Die Wachstumsfinanzierung ist für innovative Start-ups im Regelfall alternativ (bzw. ergänzend) mit der Akquise von Beteiligungskapital verbunden. Kapitalbeteiligungsgesellschaften legen Strategien beim Investitionsprozess an den Tag, die sich deutlich von den Verhaltensmustern der Banken unterscheiden (Betsch u. a. 2000). Das Interesse am schnellen Erfolg steht im Vordergrund. Die eingegangene Beteiligung am Unternehmen wird den eigenen Handlungsspielraum der möglicherweise vorhergehenden Alleininhaber weiter einschränken. Auf der anderen Seite beteiligen sich die Kapitalgeber in diesem Falle an strategischen Entscheidungen, beraten und versorgen ihre Portfolio-Unternehmen mit Kontakten, um so den Firmenwert zu erhöhen. Diese Unterstützung ist nicht zu unterschätzen. Sie kann die Überlebenschancen des Unternehmens entscheidend steigern.

Das Image der Kapitalbeteiligungsgesellschaften hat in der aktuellen Diskussion gelitten. So wurden vor allem Partnerschaftlichkeit und Fairness im Umgang mit den Unternehmen beanstandet.

Wachstumsunternehmen machen in erster Linie die Erfahrung, dass sie im Bemühen um eine rasche Venture-Capital-Finanzierung enttäuscht werden, da mehr als 90 Prozent der Business-Pläne ohne intensive Prüfung wieder zurückgegeben werden. Der Zeitaufwand für Gründer bei der Eigenkapitalakquise ist demnach immens.

Weitere Rahmenbedingungen, die hier nicht weiter erwähnt werden können, engen den Handlungsspielraum von Unternehmen bei der Eigenkapitalfinanzierung ein.

Den Kompetenzerfordernissen junger Unternehmen muss insoweit an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit eingeräumt werden.

### **3.2 Die Sicht der Kapitalbeteiligungsunternehmen**

Das Problem fehlender Informationen besteht besonders ausgeprägt bei Neugründungen, für die es noch keine konkreten Zahlen zur Unternehmensentwicklung gibt. Für Unternehmen, die eine Folgefinanzierung anstreben, stellt sich das Problem gleichfalls kritisch, jedoch anders gewichtet dar. Wenn auch die Sicht auf die ersten Jahre der Gründungsphase nunmehr objektiviert möglich ist, müssen jetzt umso mehr bestehende Risiken, etwa die Markteinführung des Produktes oder die Beurteilung der Managementqualifikationen, erkannt und bewertet werden. Die hohen Unsicherheiten bezüglich der Unternehmenszukunft sind weiterhin gegeben.

Für Kapitalbeteiligungsgesellschaften stehen Kompetenzerfordernisse des Unternehmensmanagements mit dem Hintergrundziel der Risikominimierung im Vordergrund. Zunächst streben die Gesellschaften Beteiligungsportfolios an, das heißt sie werden sich zur Verringerung des Risikos an mehreren verschiedenen innovativen Unternehmen beteiligen. Viele Gesellschaften haben sich auf bestimmte Regionen spezialisiert; die branchenbezogene Spezialisierung ist jedoch weit häufiger anzutreffen.

Die Investmentmanager der Kapitalbeteiligungsgesellschaften sind – mehr als Mitarbeiter der Banken und Kreditinstitute – technologisch qualifiziert, so dass die weiteren marktbezogenen Ertragschancen des Projektes relativ gut eingeschätzt werden können. Daneben leisten sie in der Regel betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung sowie Kontrolle des kapitalnehmenden Unternehmens im Sinne einer „Value-added“-Strategie. Hierzu wird vornehmlich nicht nur die Entwicklung einer geeigneten Marketingstrategie gehören, sondern auch eine begleitende Einführung in den Markt, da hier in der Regel gute Kontakte und Netzwerke zu Kunden und Lieferanten vorliegen, die für das Unternehmen aktiv nutzbar gemacht werden können. „Value added“ bedeutet in diesem Zusammenhang eine Steigerung des Unternehmenswertes durch die Bereitstellung von Branchen-, Unternehmens- und Management-Know-how.

Für Kapitalbeteiligungsgesellschaften ist das unternehmerische Risiko einer Frühphasenfinanzierung im Vergleich zur Finanzierung späterer Entwicklungsphasen risikoreicher, da die Prognoseunsicherheit im Gründungsstadium des Unternehmens weitaus höher lag. Dementsprechend bestehen auf Seiten der Investoren für das Frühphasensegment auch deutlich höhere Renditeerwartungen.

Gleichwohl ist die Renditeerwartung für Wachstumsunternehmen im Vergleich zu den langfristigen Kreditkonditionen der Banken immer noch recht hoch. Dementsprechend hoch ist auch die Erwartungshaltung der Kapitalbeteiligungsgesellschaften an einen krisenfreien Wachstumskurs des Unternehmens.

Die folgenden Fehler der Unternehmen bzw. des Unternehmensmanagements werden von den Beteiligungsgesellschaften vorrangig genannt:

- Überschätzung des eigenen Produktes, zu leichte Imitierbarkeit,
- Unterschätzung des Wettbewerbes,
- Fehleinschätzung des relevanten Marktpotenziales,
- Selbstüberschätzung bei der Erlangung des erforderlichen Marktanteiles, demzufolge euphorische Umsatzeinschätzung,
- fehlender Kundenzugang,
- Verzögerungen beim Markteintritt,
- fehlende Managementenerfahrung.

Die Bereitschaft der Beteiligungsgesellschaften, auftretende Defizite während eines laufenden Engagements zu „dulden“, muss als sehr begrenzt eingestuft werden. Zwar hat der beteiligte Investor – stärker als die Bank – die Möglichkeit der Gegensteuerung im Rahmen seiner Beratungsfunktion. Managementfehler werden aber die hohen Renditeerwartungen gleichwohl rasch schmälern.

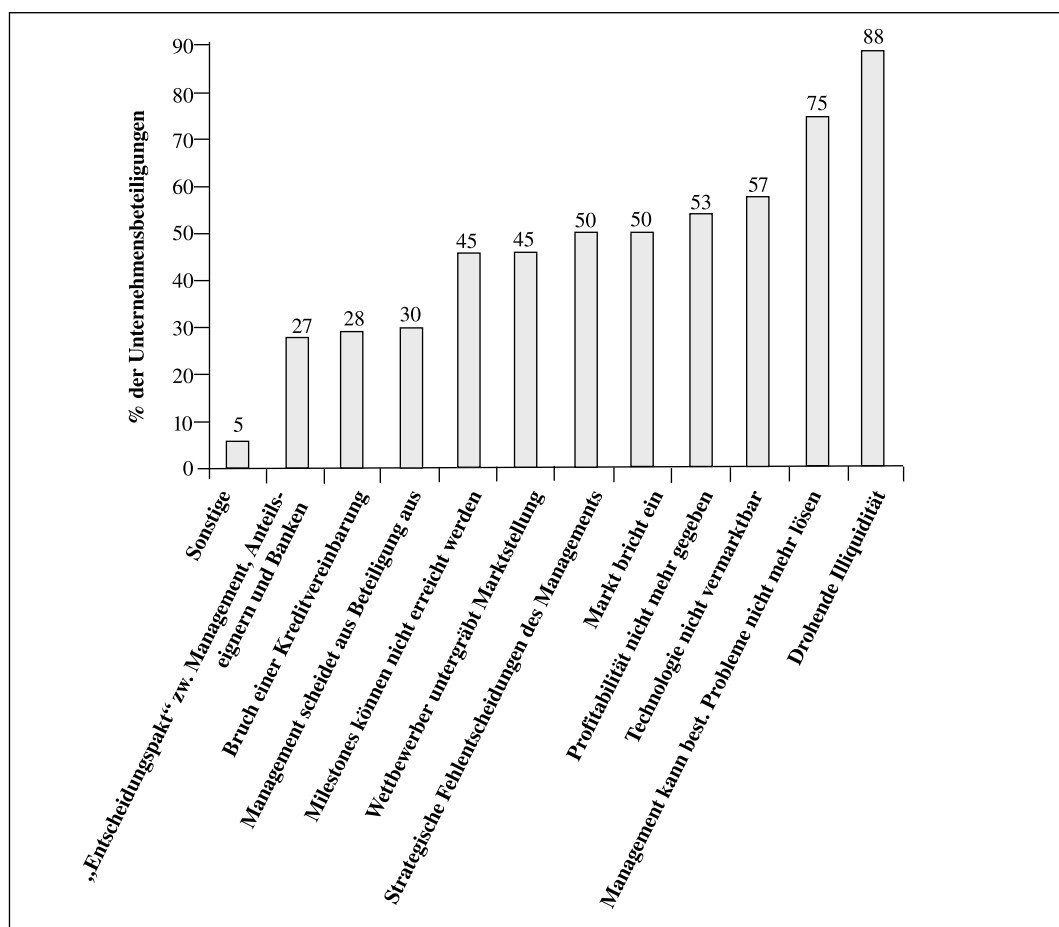
Ergänzend ist anzumerken, dass gerade die geplatzten Deals der „New Economy“ gezeigt haben, dass Fehleinschätzungen der Unternehmenskonzepte nicht nur auf der Seite der Gründer, sondern auch bei den Beteiligungsgesellschaften selbst vorlagen. Hieraus ist allerdings ein Lernprozess entstanden, der zu verbesserten Instrumentarien im Rahmen des Risikomanagements geführt hat.

Ist eine Krisensituation einmal entstanden, werden im Rahmen der Ursachenforschung eine Reihe weiterer Krisengründe auf Seiten der Start-ups angeführt. Abbildung 4, basierend auf einer KPMG-Umfrage, gibt hierzu einen Überblick.

Tendenziell lässt sich sagen, dass Beteiligungsgesellschaften der Managementkompetenz junger Unternehmen aufgrund des vergleichsweise hohen Risikos der Geschäftsmodelle eine insgesamt größere Bedeutung beimessen. Die Kernfrage lautet stets: „Warum sollte gerade dieses Gründerteam mit dem vorgelegten Geschäftsmodell den erwarteten Erfolg einspielen?“ In vielen Fällen ist festzustellen, dass als Vorbedingung einer Beteiligung der Zukauf eines erfahrenen Managers oder der Austausch von Personen im Management gefordert wird.

## Abbildung 4

Ursachen für Unternehmenskrisen im Rahmen der Unternehmensbeteiligung



Quelle: KPMG 2004

### 3.3 Unternehmerische Kompetenzdefizite

Die bereits unter 2.3 aufgeführten Defizite treffen ausnahmslos auch für den Bereich der Wachstumsfinanzierung und der Kapitalakquise bei Beteiligungsgesellschaften zu. Einige spezifische Ergänzungen für den Kapitalbeteiligungsprozess sollen in diesem Abschnitt noch angeführt werden.

#### *Defizite bei der richtigen Auswahl von Investoren*

Bereits die Suche nach einem potenziellen Beteiligungsgeber stellt Unternehmen in der Wachstumsphase vor nicht unerhebliche Kompetenzprobleme. Da dieser Prozess durchaus einige Zeit in Anspruch nehmen wird, kann das Unternehmen innerhalb eines längeren Auswahlprozesses in Liquiditätsprobleme gelangen. In-

sofern sind eine vorausschauende Planung und der Einbau von Reserven erforderlich.

Soweit eine Mischfinanzierung angestrebt wird, ist zunächst eine ausreichende Eigenkapitalausstattung anzustreben, die die Aufnahme von Fremdfinanzierungsmitteln erleichtert, jedoch oft nur über eine Beteiligungsfinanzierung dargestellt werden kann. Damit ist die Suche nach Fremd- und Eigenkapital eng verknüpft.

Den vor der Auswahl von Kapitalbeteiligungsgesellschaften stehenden Unternehmen stellt sich ein weiteres Problem: Die Identifizierung des geeigneten Kapitalgebers hängt unmittelbar mit der eigenen Geschäftsidee, der Branche, den Zielen des Unternehmens insgesamt und dem derzeitigen Wachstumsstadium des Unternehmens zusammen. Auch auf der Seite der Kapitalgeber sind Kriterien wie Branchenabhängigkeit, Spanne des Beteiligungsvolumens oder Anforderungen an den späteren Exit zu beachten.

Erst die Analyse dieser Parameter ermöglicht eine Eingrenzung der zu kontaktierenden Gesellschaften. Da zunehmend auch die Sparkassen- und Genossenschaftsorganisationen eigene Beteiligungsgesellschaften auf regionaler Ebene ins Leben gerufen haben, sollte die Auswahl einer regional tätigen Gesellschaft in die Prüfung einbezogen werden, darf aber letztlich kein Hinderungsgrund sein, den Suchradius deutlich größer zu bemessen. Soweit die Geschäftstätigkeit bereits international ausgerichtet ist, kommen grundsätzlich auch international orientierte Beteiligungsgesellschaften in Frage.

Trotz der insgesamt umfangreichen Informationen, die Investoren für kapitalsuchende Unternehmen bereitstellen, ist die Intransparenz in diesem Bereich noch extrem hoch. Zu pauschaliert werden immer wieder die gleichen, qualitativ hochwertigen Betreuungskonzepte angepriesen – die Realität sieht später häufig anders aus. Um in diesem Suchprozess eine Prüfung der Leistungsspektren der Beteiligungsgesellschaften durchführen zu können, ist häufig die Hilfe kompetenter Berater (sogenannter „Venture-Catalysts“) in Anspruch zu nehmen. Die Berater sind im Regelfall dazu in der Lage, das Konzept für eine Eigenkapitalfinanzierung nicht nur in Bezug auf den Lead-Investor, sondern auch im Hinblick auf gegebenenfalls erforderliche Co-Finanzierungen zu erarbeiten, z. B. über öffentliche Institutionen oder stille Beteiligungen.

Das Kompetenzerfordernis an Unternehmer in dieser Situation ist somit relativ breit gestreut. Es reicht von der Festlegung der Suchoptionen bis zur Sicherstellung eines effizienten und Erfolg versprechenden Auswahlprozesses unter Zuhilfenahme externer, gleichfalls qualifizierter Berater.



### *Defizite auf dem Weg zum Deal*

Das oben beschriebene Defizit bei vielen Unternehmen, den Beteiligungskapitalmarkt nicht selbst überblicken zu können, führt allzu häufig zu dem weiteren Fehler, Konzepte oder Geschäftspläne an sehr viele Beteiligungsgesellschaften zu schicken, ohne vorab entsprechende Informationen eingeholt zu haben. Da bekannt ist, dass Investoren nur bei etwa einem Prozent der eingegangenen Geschäftskonzepte Beteiligungen eingehen, ist die Tendenz zum „Massenversand“ recht hoch. Der erste Fehler vieler Unternehmen stellt sich damit in einer unprofessionellen ersten Anfrage dar.

Sollte es zu einer Auswahl von etwa drei oder vier Beteiligungsgesellschaften gekommen sein, sind Fehler bei der Konzeptpräsentation das am häufigsten genannte Defizit. In vielen Fällen, so die Aussage verschiedener Beteiligungsgesellschaften, erscheine das Management bei der Erstpräsentation nicht komplett. Präsentationen wirkten eher langatmig und wenig überzeugend. Kritisch wird vor allem angemerkt, dass die Erstpräsentation nicht die im Geschäftsplan niedergelegten Daten widerspiegele und somit unglaubwürdig wirke. Das hierdurch entstehende Misstrauen wird auch die weitere Kommunikation negativ beeinflussen (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3).

Die Liste der Kommunikationsmängel reicht noch weiter und bezieht sich vor allem auf überzogene Darstellungen als Folge mangelnden Realitätssinns oder fehlender Planungsgrundlagen im Rahmen der Erstkontakte mit den Beteiligungsgesellschaften. Hier ist nochmals anzumerken, dass Eigenkapitalgeber, stärker als Banken oder Kreditinstitute, Wert auf die Managementkompetenz legen und Fehler auf dieser Ebene in besonderer Weise ins Gewicht fallen.

### **3.4 Möglichkeiten zur Erweiterung des Kompetenzprofils**

Aus den oben erwähnten Kompetenzdefiziten geht hervor, dass vor allem gute Vorbereitung und richtige Kontaktaufnahme sowie Kommunikation – sowohl bei einem bevorstehenden Bankenrating als auch bei der Einwerbung von Eigenkapital – ausschlaggebend sind. Gerade die Vorbereitung auf das Rating durch Banken hat im Rahmen der Wachstumsfinanzierung eine noch größere Bedeutung, da nunmehr eine sehr spezifische Ratingstrategie zu entwickeln ist. Mehr als in der Gründungsphase wird das Rating zur Visitenkarte des Unternehmens zählen, da nur ein dauerhaft gutes Bonitätsurteil den Zugang zu günstigeren Fremdkapitalzinsen eröffnen wird.

Die rechtzeitige interne Auseinandersetzung mit dem Thema Rating und Eigenkapitalbeschaffung eröffnet den Unternehmen Möglichkeiten, das Agieren im Rah-

men der dann folgenden Kapitalakquise sukzessive zu verbessern. Hierzu muss der Unternehmer allerdings eine Reihe von erweiterten Maßnahmen treffen, die auch dazu führen werden, das Kompetenzspektrum in geeigneter Weise zu erweitern.

Einige Möglichkeiten zur Erweiterung des Kompetenzprofils sollen an dieser Stelle exemplarisch erwähnt werden:

### *Wissensmanagement im eigenen Unternehmen*

Je nach Art des Ratings unterscheiden sich die Informationsanforderungen an die Unternehmen. Aus Sicht der Unternehmen ergibt sich das Erfordernis, eine optimale Datenqualität und Aktualität gegenüber der Bank anzustreben, die Informationsbereitstellung jedoch gleichzeitig kostenminimal zu gestalten. Um diesen durchaus zeit- und kostenintensiven Prozess effektiv und effizient zu bewältigen, sollte überlegt werden, inwieweit ein den Bedürfnissen des wachsenden Unternehmens angepasstes Management-Informationssystem eingesetzt wird. Dieses wäre so zu konzipieren, dass jederzeit die Informationsbedürfnisse für Kreditgeber – aber auch für die eigene operative und strategische Entscheidungsfindung – befriedigt werden können.

### *Zusammenstellung des Unternehmerteams*

Mit dem Wachstum des Unternehmens und einem größeren Organisationsrahmen steigen auch die Anforderungen an ein interdisziplinäres Unternehmerteam. Die Zusammenstellung des Unternehmerteams ist jedoch nach unserer Beobachtung nur in sehr seltenen Fällen systematisch betrieben worden. Eine Überprüfung, ob die Teamstrukturen der Gründungsphase noch den Marktanforderungen gewachsen sind, erfolgte in der Regel nicht. Unternehmer, die die Auswahl des Teams in der Wachstumsphase als maßgeblichen Faktor im Wettbewerb begreifen, haben eine deutlich bessere Ausgangsposition. Dies gilt vor allem für den Verhandlungsprozess mit Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Die Kompetenz des Unternehmers besteht einerseits in der gezielten Suche und Auswahl von Partnern – soweit es gilt, das Führungsteam zu ergänzen – andererseits in einer strategisch angelegten Mitarbeiterauswahl.

### *Finanzierung mit Kombi-Strategien*

Die Entscheidung des Unternehmens im Hinblick auf eine zweite Finanzierungsrunde wird nicht mit der jetzigen Hausbank alleine getroffen werden. Auch die Entscheidung zur Einwerbung von Beteiligungskapital wird im Regelfall keine

alleinige Finanzierungsalternative darstellen. Vielmehr ist der Unternehmer gehalten, die Mischstrategie für eine optimierte Unternehmensfinanzierung zu entwickeln.

Dieser Umstand ist ein weiterer wesentlicher Punkt zur Erweiterung des Kompetenzprofils bei der Kapitalbeschaffung. Er kann als die Fähigkeit des Gründers bezeichnet werden, bestehende Instrumente zur Finanzierung in der optimalen Kombination einzusetzen. Diese Kompetenz ist angesichts der zahlreichen Finanzierungs- und Förderinstrumentarien einerseits bei gleichzeitig fehlender Harmonisierung dieser Programme untereinander durchaus anspruchsvoll. Entscheidend ist die richtige Kombination verschiedener Säulen einer Finanzierung unter Einsatz öffentlicher Förderprogramme, wie etwa

- Gründungsfinanzierung,
- Strukturfinanzierung,
- Technologiefinanzierung,
- Beteiligungsfinanzierung.

Hierbei können in der Regel nicht nur zinsvergünstigte Darlehen, sondern auch nicht rückzahlbare Zuschüsse beansprucht werden. Die Auswahl einer Kombi-Finanzierung ist für den Gründer auch deshalb schwierig, weil einzelne Kapitalgeber nicht grundsätzlich begleitenden Finanzierungsinstrumenten zustimmen. Insbesondere der Bankensektor sollte sich nach unserer Beobachtung an dieser Stelle stärker den Instrumenten im Rahmen einer Beteiligungsfinanzierung öffnen.

Auch eine Reihe von flexiblen Finanzierungsinstrumenten, die im Mix mit weiteren Finanzierungsformen eingesetzt werden können, kommen an dieser Stelle ins Spiel. So wären durch das Unternehmen auch sogenannte mezzanine Angebote in Erwägung zu ziehen, die eine eigenkapitalnahe Finanzierung darstellen, die keine Sicherheiten verlangt, sondern eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens ermöglicht. Mit dieser Form der Finanzierung kann die aktive Bankbeziehung genutzt und gezielt durch den Einstieg eines weiteren Finanzpartners ausgebaut werden (Tanski 2001).

### *Beteiligungsfinanzierung erfolgreich einleiten*

Wie unter 3.3 ausgeführt, spielt die Fähigkeit des Unternehmers, den Fahrplan für eine erfolgreiche Beteiligungskapitalfinanzierung zu entwickeln und umzusetzen, eine Schlüsselrolle bei der Erweiterung des Kompetenzprofils. Nur Unternehmen, die die einzelnen Arbeitsschritte – von der Ermittlung des Kapitalbedarfes bis zum Abschluss einer Eigenkapitalfinanzierung – beherrschen, erhöhen letztlich ihre Chancen auf eine passende und günstige Finanzierung.

Das strategische Erfordernis an junge Unternehmen in dieser Situation bezieht sich hierbei auf die Lösung der folgenden Aufgaben:

- Identifikation geeigneter Investoren mit passgenauen Interessenslagen,
- Überzeugung der identifizierten Beteiligungsunternehmen,
- Abschluss eines akzeptablen Deals, ohne dass deutliche Abstriche hingenommen werden müssen.

Soweit ein Beteiligungsunternehmen tatsächlich gefunden ist und erste Informationen im Rahmen der Vorlage des Businessplanes positiv bewertet wurden, wird eine generelle Unternehmensbewertung – die Due-Diligence-Prüfung – erfolgen. An dieser Stelle ist auf die bereits genannten Empfehlungen zum Bankenrating zu verweisen. Auch hier müssen letztlich alle Unternehmensdaten aus der vorliegenden Unternehmensplanung ableitbar und unter Berücksichtigung des bislang Erreichten begründbar sein. Das Ergebnis der Bewertung ist hier allerdings die Einstiegsentscheidung.

### *Nutzung von Beratungsleistungen und Netzwerken*

Die Hilfestellung, die Start-ups im Rahmen von Gründungsnetzwerken überwiegend gewährt wird, erstreckt sich auf die Beratung im rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Bereich. Die Unternehmen selbst betrachten diese Angebote zwar als notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzungen für eine nachhaltige Unterstützung des eigenen Unternehmens. Nachgefragt werden sollten vielmehr prozessbezogene Unterstützungsmaßnahmen, die zu einer stufenweisen Verbesserung der eigenen Position führen. Hier ist ein deutlicher Nachholbedarf – auf der Nachfrager- und Anbieterseite – gegeben.

Der Prozessbezug innerhalb von Beratungsangeboten bedeutet konkret, dass mit Unternehmen im Rahmen längerfristiger Betreuungsmandate im Verlaufe der Ide-entfindung und -konkretisierung, der Gründung und der gesamten kritischen Aufbau- und Wachstumsphase zusammenzuarbeiten wäre.

Aus Sicht der Kapitalgeber wären Beratungsangebote ideal, die die Finanzierungsstrategie für Unternehmen direkt mit der Verbesserung ausgewählter Kernkompetenzen, insbesondere der persönlichen und sozialen Managementkompetenz, in Verbindung bringen können. Ein solches Angebot könnte als Verbundansatz durch entsprechende Unternehmensberater, Banken und Vertreter der Private-Equity-Szene erarbeitet werden.

Die Zweigleisigkeit eines solchen Beratungsansatzes hieße einerseits, die Machbarkeit von Geschäftskonzepten im Umfeld des Unternehmens und die Akzeptanz

der Idee bei möglichen Kapitalgebern nachhaltig sicherzustellen (Außenwirkung), andererseits das Gründerteam mit seiner persönlichen Kompetenz selbst zu befähigen und zu motivieren, das Unternehmen nachhaltig am Markt zu etablieren (Innenwirkung).

Beide Arbeitsrichtungen sind eng miteinander verzahnt. Sie bedingen sich gegenseitig und sind eine notwendige Voraussetzung für erfolgsorientierte Gründungs- und Wachstumsprozesse. So bietet beispielsweise die Problemanalyse bei der Kapitalbeschaffung des Unternehmens die gleichzeitige Möglichkeit zur „Rückverfolgung“ auf entsprechende persönliche Kompetenzdefizite.

Die genannten Kompetenzbereiche könnten an dieser Stelle weiter ergänzt werden. Mit der getroffenen Auswahl können jedoch bereits einige wesentliche Themen veranschaulicht werden. So kann für den Bereich der Wachstumsfinanzierung festgehalten werden, dass

- Finanzierungen in dieser Phase jungen Unternehmen ein ergänzendes Kompetenzprofil mit der Fähigkeit zur sorgfältigen Vorbereitung einzelner Arbeitsschritte und zur strukturierten Problemlösung abfordern,
- die „Professionalisierung“ des Vorgehens der Start-ups, insbesondere die Kompetenz, den anstehenden Finanzierungsprozess schnell und zielsicher zu bewältigen, in dieser Unternehmensphase deutlich stärker ausgeprägt sein muss,
- der Umfang und die Intensität des Kompetenzerweiterungsprozesses mit dem Wachstumsprozess des Unternehmens und der hiermit steigenden Belastung konform gehen sollte.

## 4 Weitergehende Lösungsvorschläge

### 4.1. Persönlichkeitskompetenz – Möglichkeiten einer erweiterten Berücksichtigung in Ratingverfahren

Der Start als Unternehmer hat viel mit der Lebenshaltung oder Lebensphilosophie der betreffenden Person zu tun. Während das eine Konzept ein betreutes und durch andere abgesichertes und reguliertes Leben beinhaltet, entspricht das andere dem des Unternehmers, der sich entfalten will, um eigene Ideen zu realisieren. Seine Lebenseinstellung ist durch den Wunsch nach Aktivität und den Versuch, Impulse zu setzen, gekennzeichnet. Das ist eine grundsätzlich andere Einstellung, als es der Angestellte im festen Arbeitsverhältnis hat. Dementsprechend bedeutend hängt der Erfolg junger Unternehmen maßgeblich von dieser Unternehmerpersönlichkeit, die durch weitere Kriterien gekennzeichnet ist, ab.

Die aktuellen Neuregelungen im Zuge von Basel II tragen dem Aspekt der Unternehmerpersönlichkeit verstärkt Rechnung und sollen demnach sicherstellen, dass bei der Beurteilung der Bonität die Gesamtheit der finanzierungsrelevanten Faktoren berücksichtigt wird. Neben den „harten“ Unternehmensfaktoren sollen auch „weiche“ Faktoren Berücksichtigung finden, die für die finanzielle Verfassung der kreditnehmenden Unternehmen von Bedeutung sind. Die erkannte Problemlage in diesem Zusammenhang ist, dass die Persönlichkeitskompetenz junger Unternehmer als qualitatives Kriterium im Prozess der Kreditwürdigkeitsprüfung bzw. des Ratings nur bedingt prüfbar ist.

Soweit sich die Einschätzungen auf persönliche Beobachtungen bzw. Kontakte und Gespräche mit den Start-ups beziehen, ist das Problem festzustellen, dass diese Kontakte in der Summe nicht für eine fundierte Bewertung ausreichen. Zudem ist der diese Kontakte haltende Firmenkundenbetreuer im Regelfall nicht in der Lage, richtige Schlussfolgerungen bzw. Bewertungen in diesem eher psychologisch ausgerichteten Bereich zu ziehen. Das Argument ist keine grundsätzliche Kritik an der Kompetenz von Firmenkundenberatern, sondern vielmehr eine durch die vorgegebene Qualifikation (und häufig auch Sozialisation) der Berater determinierte Rahmenbedingung. Dies führt neben der defizitären Bewertung noch zu dem erschwerenden Begleitumstand, dass die Bedeutung dezidierter Anforderungsprofile an die Persönlichkeitskompetenz junger Unternehmer tendenziell unterschätzt wird.

Hinzu kommt, dass die Finanzierungsentscheidung zumeist auf einer anderen Ebene der Bankenhierarchie getroffen wird. Die Entscheidungsebene hat jedoch im Alltagsgeschäft im Regelfall keinen laufenden Kontakt zum jeweiligen Unternehmen. Der die Finanzierungsentscheidung treffende Banker ist auf das Votum des

Firmenkundenbetreuers angewiesen. Dessen Bewertungen zur Persönlichkeit des Unternehmers sind jedoch im Gegensatz zu den quantitativen und kennzahlenorientierten Kriterien nicht näher überprüfbar. Eine einmal gefällte Negativentscheidung auf der Sachbearbeiterebene kann letztlich nicht korrigiert werden, da die Vorstandsentscheidungen ohne einen erneuten Direktkontakt mit dem Unternehmer gefällt werden.

Eine Mehrzahl der befragten Banker hat diesen Umstand eingeräumt und hieraus Erschwernisse und Unwägbarkeiten im Prüfungsprozess abgeleitet.

Ein Lösungsweg aus diesem scheinbaren Dilemma wäre die Nutzung abgesicherter, auf psychologischer Basis entwickelter Persönlichkeitstests, die durch verschiedene Anbieter am Markt angeboten werden. Im Rahmen der durch uns geführten Interviews zeigte sich, dass von einem derartigen externen psychologischen Testverfahren lediglich in einem Fall Gebrauch gemacht wurde.

Den existierenden Bewertungsverfahren im Sinne von Basel II wird mehrfach vorgeworfen, dass allenfalls eine abstrakte Unternehmerpersönlichkeit, die durch verschiedene Kriterien zur Managementkompetenz abgeprüft werde könne, Anwendung fände. Kriterien, die vornehmlich im sozialen und persönlichen Bereich des Unternehmers verortet sind, fänden nur unterdurchschnittliche Berücksichtigung. So beschränkt sich die Beurteilung der Managementkompetenz etwa auf Aspekte der Unternehmensführung, Qualifikation oder Branchenerfahrung des Unternehmers. Fragen nach den fachlichen Fähigkeiten drängen den Stellenwert persönlicher Eigenschaften deutlich in den Hintergrund.

Einigkeit besteht auf der Seite der Banken dahingehend, dass die Persönlichkeitskompetenz zudem keine fix zu bewertende Größe darstellt, sondern auf den Typus des Unternehmens und die Anforderungen und Komplexität des Geschäftes abzustellen ist. So sind die Anforderungen an ein technologieorientiertes Start-up in einem Wachstumsmarkt mit aggressiven Wettbewerbern deutlich anders zu formulieren, als an Kleinstunternehmensgründer, die vornehmlich die Existenzsicherung der eigenen Person vor Augen haben (z. B. sog. „Ich-AG“-Gründer). Folgende vier Unternehmenstypen, die gleichzeitig mit unterschiedlichen Finanzierungsquellen bedient werden, können in diesem Zusammenhang unterschieden werden:

- innovative und technologieorientierte Start-ups in Wachstumsmärkten, z. B. Life Sciences,
- Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich in eher klassischen Märkten,
- traditionelle Gründungsunternehmen, z. B. Handwerksberufe oder freie Berufe,
- Kleinstunternehmens- und Nebenerwerbsgründungen.

Die maßgeblichen Unterscheidungsmerkmale dieser Unternehmenstypen, wie

- Komplexität und Dynamik des jeweiligen Marktes,
- Ausprägung und Umfang des unternehmerischen Risikos,
- Wachstumchancen des Unternehmens und – hiermit verbunden –
- eigene Wachstums- und Größenvorstellungen des Unternehmens

erfordern eine unterschiedliche Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen.

Während Kriterien, die im Bereich der „unternehmerischen Motivation“ anzusiedeln sind, eher durchgängig bei jedem Unternehmertypus vorauszusetzen sind, differieren die Merkmale im Bereich der „psychischen und physischen Belastbarkeit“ je nach den an den Betrieb des Unternehmens zu stellenden Anforderungen. Dieser Umstand erschwert den Einsatz durchgängiger Bewertungsverfahren oder Tests.

Unabhängig von diesen Differenzierungen finden sich in verschiedenen Quellen größtenteils übereinstimmende und anerkannte Merkmale zur Beurteilung der „Unternehmerpersönlichkeit“. Hierbei werden vor allem die folgenden Kriterien in den Vordergrund gestellt:

- Leistungsmotivstärke,
- internale Kontrollüberzeugung,
- Risikoeignung,
- Problemorientierung,
- Durchsetzungsvermögen.

Eine weitaus differenziertere Darstellung der persönlichkeitsrelevanten Kriterien im Gründungsprozess erfolgt durch Schaarschmidt mit einem eignungsdiagnostischen Leitfaden, der „Checkliste für Existenzgründer“ (Schaarschmidt u. a. 2000). Der Fragebogen ermöglicht in erster Linie eine Selbstbeurteilung von Gründern bzw. Gründungswilligen in den folgenden vierzehn Persönlichkeitsdimensionen:

- 1) Lernbereitschaft
- 2) Flexibilität/Veränderungsbereitschaft
- 3) Risiko- und Entscheidungsbereitschaft
- 4) Beharrlichkeit in der Zielverfolgung
- 5) realistische und selbstkritische Haltung
- 6) Selbstvertrauen/Zuversicht
- 7) Präsentationsfähigkeit
- 8) Kommunikations- und Kontaktbereitschaft
- 9) Führungskompetenz/Führungsbereitschaft
- 10) Durchsetzungsfähigkeit



- 11) Erleben sozialer Unterstützung
- 12) psychische Stabilität
- 13) Anstrengungs- und Entbehrungsbereitschaft
- 14) Gesundheitsvorsorge/Erholungsbereitschaft

Die Selbsteinschätzung erfolgt jeweils anhand fünfstufiger Ratings (von „Aussage trifft völlig zu“ bis „Aussage trifft überhaupt nicht zu“). Die psychometrische Güte des Verfahrens wird als insgesamt „zufriedenstellend“ eingestuft.

Das Verfahren kann bei entsprechender Modifizierung auch im Rahmen einer Fremdeinschätzung eingesetzt werden. Von Interesse wären hierbei die unterschiedlichen Werte im Rahmen einer gegenüberstellenden Selbst- und Fremdeinschätzung.

Für Unternehmen in der Wachstumsphase bietet sich in einigen Bereichen eine Ergänzung des Kriterienrasters an. Hier steht noch stärker ein offensives Problembewältigungsverhalten im Vordergrund. Die unternehmerische Exzellenz ist in dieser Phase vorrangig durch Faktoren wie die „visionäre Kraft“ bzw. „Gestaltungskraft“ des Unternehmers geprägt. Auch Führungsqualitäten sind in einer Phase, in der das Unternehmen vermutlich bereits über einen Mitarbeiterstamm verfügen wird, noch wesentlich stärker in den Vordergrund zu stellen. Die Risikobereitschaft als typische Unternehmereigenschaft erweist sich zudem nicht mehr als reine Risikofreude, sondern eher als taktische Fähigkeit, kalkulierbare und überschaubare Risiken eingehen zu können – ein Kriterium, das für Kapitalgeber von besonders hohem Interesse sein dürfte.

Da ein Verfahren nach Schaarschmidt bzw. ähnlicher Struktur den gängigen Standards aktueller Ratingverfahren nicht widersprechen, sondern diese gezielt ergänzen würde, darf die grundsätzliche Bereitschaft auch im Finanzierungsumfeld vorausgesetzt werden, die bislang unzureichend abgebildete Persönlichkeitskompetenz von Jungunternehmern in ein entsprechendes Bewertungsverfahren zu transferieren. Allerdings müssen die Aussichten, diese Instrumentarien im Bankensektor selbst einzuführen, aufgrund der dort bereits vorhandenen Regularien verhalten beurteilt werden. Ein singulärer Test, der nur additiv eingesetzt wird, bietet zunächst noch keine ausreichende Handhabe für die Bewertung kompetenzrelevanter Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen bereits eingeführter Bankratings. Die verschiedenen Methoden der Bewertung müssten in allen Bereichen kompatibel dargestellt und in den Ergebnissen zusammengeführt werden können. Hierbei können sich auch Probleme aus den unterschiedlichen Gütekriterien ergeben, insbesondere der eher geringer einzuschätzenden Reliabilität und Validität von Persönlichkeitstests.

Eher bieten sich Möglichkeiten, diese Faktoren zum Zwecke einer Erweiterung der Produktpalette externer Ratingagenturen zu berücksichtigen. Ein weiteres Einsatzfeld wäre die Entwicklung diesbezüglicher Unternehmer-Selbsttests im Rahmen sogenannter „Pre-Ratings“ (vgl. 4.2).

## **4.2 „Pre-Rating“ – die frühzeitige Vorbereitung junger Unternehmen auf das Bonitätsrating**

Eine gute Ratingnote ist ein Bonitäts- und Qualitätsurteil. Es signalisiert den Grad der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und wird demnach als Gütesiegel in den Märkten kommuniziert.

Bei zahlreichen Unternehmen hat sich deshalb die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine dem Ratingprozess der Banken vorgeschaltete Bewertung für die frühzeitige Erkennung von Schwachstellen sowie zur Simulation des Ratings, letztlich zur Erlangung einer guten Ratingnote sinnvoll ist. Ratingvorbereitende Verfahren in diesem Umfeld bezeichnen wir im Folgenden als „Pre-Rating“. Insgesamt zeigte etwa die Hälfte aller kontaktierten Unternehmen Interesse, ihre strategische Ausgangsposition mit Unterstützung eines vorgelagerten Ratingverfahrens zu verbessern. Etwa 15 Prozent der befragten Unternehmen äußerten, dies mit einem externen Ratingunternehmen umsetzen zu wollen.

Verschiedene Beratungsunternehmen bieten ihre externen Ratings gleichfalls unter diesem Blickwinkel an. Während ein Teil der Berater sich mehr auf vollständige – auch von verschiedenen Banken akzeptierte – externe Ratingverfahren spezialisiert hat, gibt es eine Reihe von Anbietern, die die Vorbereitung auf den Ratingprozess an sich – sowohl intern als auch extern – in den Fokus ihrer Beratung stellen. Gerade viele öffentliche Einrichtungen und Verbände, etwa die Industrie- und Handelskammern, haben hier gut ausgearbeitete Unterstützungsangebote für Unternehmen verschiedener Ausrichtung und Größenordnung als „Selbstdiagnose“ entwickelt.

Unternehmen ist in jedem Fall zu empfehlen, sich mit dem Thema Rating im Vorfeld auseinander zu setzen. In den Befragungen räumte die Mehrzahl der Unternehmen, die angaben, an einem Pre-Rating interessiert zu sein, ein, dass eine Auseinandersetzung mit den Kriterien, die im Rating Anwendung finden, bislang nicht erfolgt sei und sie dieses Erfordernis in der Vergangenheit nicht hinreichend gewürdigt hätten. Gleichzeitig bewerten sie diesen Umstand als entscheidende Ursache für auftretende Probleme im Kommunikationsprozess mit Banken und Kapitalgebern.

Die Unternehmenssteuerung im Rahmen von Kennzahlensystemen ist ein durchgängiges Verfahren. Beispielfhaft soll hier das Instrument der „Balanced Scorecard (BSC)“ erwähnt werden, das auch dem Aufbau der bankinternen Ratings zu Grunde liegt. Die BSC bietet die Möglichkeit, mehrere Zielsetzungen gleichzeitig und ausgewogen in ein Managementsystem zu integrieren. Hierbei finden auch nicht monetäre Aspekte starke Berücksichtigung, was der Zielsetzung von Ratings nach Basel II sehr nahe kommt. Die BSC kann als Kommunikationsgrundlage genutzt werden und die eingeführten Prozesse erlauben eine Anpassung an veränderte Bedingungen.

Auch das Pre-Rating kann letztendlich mit dem System einer BSC und ihrer Anwendung im Prozess der Unternehmensentwicklung umgesetzt werden. Voraussetzung für den Einsatz eines praxis- und ergebnisorientierten Verfahrens ist in jedem Fall, dass das im Rahmen des endgültigen Ratings der Bank bzw. des Kapitalgebers eingesetzte Bewertungssystem hinreichend bekannt ist und entsprechend abgebildet wird.

Für den Umfang der Entwicklung eines Pre-Ratings mit Hilfe der BSC gilt das Prinzip der Verhältnismäßigkeit. So kann die Empfehlung zur Einführung eines Balanced-Scorecard-Systemes vorrangig für Unternehmen ausgesprochen werden, die bereits existente Organisationseinheiten und Teams im eigenen Unternehmen in den Prozess der Entwicklung einer Unternehmensstrategie einbinden und die diesbezügliche Transparenz steigern wollen. Unternehmen in der Startphase sollten Zielsysteme überschaubar formulieren und ein Pre-Rating dementsprechend schlanker ausrichten.

Ziel eines Pre-Ratings für junge Unternehmen ist einerseits der Ausbau des eigenen Erkenntnisstandes über Stärken und Schwächen des Unternehmens, andererseits das Verschaffen eines Wettbewerbsvorteiles bzw. einer neuen Finanzierungsquelle durch eine verbesserte spätere Ratingnote. In jedem Fall wird die Befähigung des Unternehmers erhöht, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens vorausschauend zu planen.

Um diese Ziele tatsächlich zu erreichen, sollte jegliche Form des Pre-Ratings die notwendigen Anforderungen an die Erstellung einer verlässlichen Datenbasis für die weitere Planung und die Schwachstellenerkennung erfüllen. Dies bedingt eine Ist-Analyse des gesamten Unternehmens, der Kunden, Lieferanten und Wettbewerber.

Folgende Kriterien, die bei Unternehmensgründern im Regelfall bereits Bestandteil des Businessplanes sind, sollten innerhalb eines Pre-Ratings mindestens aufgenommen und bewertet werden:

1. Eigene Qualifikation und unternehmerische Kompetenz
  - kaufmännische Qualifikation
  - technische Qualifikation
  - Unternehmereigenschaft (siehe 4.1)
  - ggf. persönliche Kreditwürdigkeit
  
2. Betriebliche Verhältnisse
  - Unternehmensplanung und -steuerung
  - Organisation
  - Personalwesen
  - Produktion
  - Marketing, Vertrieb
  - Rechnungswesen
  - Finanzwesen
  
3. Branchen-, Markt- und Wettbewerbssituation
  - derzeitige Wettbewerbsposition
  - Konkurrenzintensität
  - Absatzmarkt
  - Branchensituation
  
4. Wirtschaftliche Verhältnisse
  - Jahresabschlüsse (Kapitaldienstfähigkeit, Finanzierung und Liquidität, Vermögenslage, Ertragslage)
  - Cash Flow
  - gegenwärtige wirtschaftliche Situation
  - künftig erwartete Unternehmensentwicklung

Ergänzend empfiehlt sich eine ausführliche Analyse der bisherigen Geschäftsbeziehung mit der Bank bzw. dem Kapitalgeber und des diesbezüglichen Zahlungsverhaltens. Hierbei spielen die Faktoren Transparenz und Informationsverhalten sowie die aktuelle Kontoführung eine maßgebliche Rolle.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist eine selbstkritische Bewertung strategischer Faktoren, insbesondere der geplanten bzw. bereits eingeleiteten Maßnahmen für eine langfristige Unternehmenssicherung.

Letztlich kann ein Pre-Rating nicht die konkrete und genaue Bonitätseinstufung des Unternehmens durch die Bank vorwegnehmen, da der Aufbau der Rating-Systeme und die Bewertung und Gewichtung der einzelnen Kriterien bei Banken und Kreditinstituten unterschiedlich ausgestaltet sind.

### 4.3 Krisenvermeidung – bilaterale Qualifizierungsansätze für Kreditgeber und -nehmer

Die unter 3.2 und 3.3 dargestellten Kompetenzerfordernisse an junge Unternehmen im Kapitalbeschaffungsprozess zeigen, dass die frühzeitige Erkennung von Problemfeldern im Finanzierungsprozess als durchgängig entscheidender Faktor einzustufen ist. Gleichwohl äußerten sich viele Unternehmen dahingehend, dass vornehmlich „Krisenmanagement“ als besondere Stärke eines belastbaren Unternehmers eingeschätzt wird, der vorausschauende Aspekt der *Krisenprävention* hingegen unterbewertet wird.

Auch die Gespräche mit Banken und Kreditinstituten zeigen eine ähnliche Tendenz. Obwohl hier ausdrücklich den verschiedenen Instrumentarien der Krisenprävention im Sinne einer Risikosteuerung auf der Bankenseite ein deutlich höheres Gewicht beigemessen wird, führt doch die Mehrzahl der Banker eine Vernachlässigung dieses Bereiches als wesentlichen Grund für Forderungsausfälle und bankinterne Wertberichtigungen an. Interviews zu diesem Themenbereich haben gezeigt, dass die diesbezüglichen Ansätze im Rahmen der Anforderungen durch Basel II, gerade weil sie trotz faktischer Anwendung in der Praxis noch nicht greifen, als bedeutsam für den Bankensektor einzustufen sind.

Die offensichtliche Diskrepanz zwischen den vorhandenen Risikobewertungsverfahren und ihrem praktischen Erfolg führt die Mehrzahl der Befragten auf die bereits weiter oben dargestellten Informationsbeschaffungs- und Aufbereitungsprobleme zurück. Nicht ausreichende Transparenz wird in diesem Zusammenhang als „systemimmanentes Phänomen“ im Kommunikationsprozess mit dem Firmenkunden interpretiert. In diesem Kontext wird auch das Argument angeführt, dass junge Unternehmen im Rahmen des Ratingprozesses tendenziell „krisenbeschönigend“ informieren werden, um eine Verbesserung ihres Ratings und eine hiermit verbundene Vergünstigung der Kreditkosten zu erreichen.

Die Situation stellt sich bei privaten Kapitalgebern grundlegend anders dar. Hier wird dem Aspekt der Krisenprävention eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen, was durch das bestehende Beteiligungsrisiko und die weitaus höheren Renditeerwartungen auch nachvollziehbar erscheint.

Die heilsamen Erfahrungen aus Engagements in der New Economy der Jahre 2000/2001 scheinen hierbei eine gravierende Rolle zu spielen. Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die in dieser Phase vornehmlich im Seed-Bereich investiert haben, haben durch den plötzlichen Zusammenbruch zahlreicher Unternehmen der New Economy keine geeignete Exit-Strategie entwickeln bzw. umsetzen können und erhebliche Verluste hinnehmen müssen. Die negative Konsequenz dieser Entwicklung lässt sich an dem in der Nachfolge eingetretenen massiven Rückgang der Kapitalbeteiligungen ablesen: Der Beteiligungskapitalmarkt selbst geriet in

eine erhebliche Krise und es wurden nahezu keine Investments in der Seed-Phase junger Unternehmen mehr getätigt. Demgegenüber stellt sich die jetzige „Sicherungsstrategie“ zahlreicher Venture Capital Gesellschaften deutlich als Maßnahme zur Krisenprävention dar.

Nochmals zurück zum Bankensektor: Qualifizierungsansätze unter dem Blickwinkel der Krisenprävention erscheinen sowohl auf der Banken- als auch auf der Unternehmenseite notwendig. Um an dieser Stelle dem eventuell neu auftretenden Kommunikationsproblem einer individuellen und getrennten Qualifizierung vorzubeugen, haben mehrere Beteiligte aus den Befragungen den Wunsch zur Entwicklung von bilateralen Qualifizierungsmodellen geäußert.

Nach Aussage der Banken existiert für den Kreditsektor insgesamt bereits ein umfangreiches internes Schulungsangebot der Fachinstitute der Bankenverbände und der Fortbildungsakademien, das auf das Thema „Risikosteuerung/Krisenprävention“ ausgerichtet ist. Hierbei handelt es sich zunächst um Fragen der bankinternen Risikosteuerung. Die Risikosteuerung des eigenen Kreditportfolios geht jedoch – das räumen die Befragten ausnahmslos ein – nicht mit einer dementsprechenden Risikosteuerung in den betreuten Unternehmen konform. Einerseits wird eine Bank im Regelfall nicht in der Lage sein, konkrete Maßnahmen für einzelne Kunden, die dem Ziel einer Krisenprävention dienen, vorzuschlagen bzw. den Unternehmer anzuhalten, diese auch einzuleiten. Andererseits wird die Risikoneigung der Bank bei anstehenden Krisen im Regelfall wesentlich restriktiver ausgelegt sein. Anlass und Intensität einzelner Maßnahmen einer auf das Einzelunternehmen ausgerichteten Krisenprävention werden somit im Hinblick auf den jeweiligen Initiator – Bank oder Unternehmen – aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen auch unterschiedlich ausgeprägt sein.

Mit diesem Hintergrund sind die bankinternen Schulungsangebote zur unternehmensbezogenen Krisenprävention mehr auf die Rolle der Banker als außenstehende Beobachter im Prozess der Unternehmensentwicklung zugeschnitten. Gleichfalls bestehende Angebote auf der Unternehmenseite richten sich dagegen stärker an die unternehmerische Verantwortung zur Unternehmenssteuerung, das heißt die Managementkompetenz des Unternehmers selbst.

Ein weitere Differenzierung der bestehenden Angebote beider Seiten kommt hinzu: Während das Angebot der Verbände und Akademien im Banken- und Kreditwesen tendenziell als Pflichtangebot im Zuge der Weiterqualifizierung von Firmenkundenberatern und Entscheidern im Firmenkundengeschäft zu interpretieren ist, handelt es sich bei den unterschiedlichen Qualifizierungs- und Seminarangeboten für Gründer/Unternehmer um vollständig fakultative Angebote.

Ein bilaterales Qualifizierungsangebot hätte demnach die Aufgabe, beide Differenzierungsmerkmale, unterschiedliche Blickwinkel und Systemverankerungen

beider Zielgruppen einerseits sowie den Pflicht- und Kürcharakter der Angebote andererseits zu berücksichtigen. Soweit gemeinsame Qualifizierungsansätze einen konkreten Nutzen haben sollen, ist außerdem eine lokale Verankerung der Angebote vorzunehmen, um aus einem gemeinsamen Lern- und Verständigungsprozess heraus auch spätere gemeinsame Prozess- und Kommunikationsverbesserungen im konkreten Praxisalltag zu bewirken. Noch konkreter könnten sich Qualifizierungsangebote entwickeln, die sich an die Mitarbeiter einer Bank/Bankfiliale und ihre Firmenkunden im Kreditgeschäft gleichermaßen richten. Verschiedene Unternehmen zeigten sich bei diesem Vorschlag allerdings verhalten, da sie bei dieser Variante ein „Outing“ befürchten, das heißt vermuten, dass eine bloße Teilnahme an derartigen Angeboten zu der Vermutung Anlass gebe, das Unternehmen sei bereits in die Nähe einer Finanzkrise geraten. Andererseits gaben Unternehmen auch ihrer Hoffnung Ausdruck, dass diese Angebote zu einer besseren Verständigung im Kommunikationsprozess führen werden und über den reinen Schulungsaspekt hinausgehend förderlich sind. Es entsteht eine höhere Kundenbindung durch den vergleichsweise engen Kontakt zwischen Bank und Unternehmen. Beide Partner tauschen Informationen aus und bleiben miteinander im Gespräch. Hieraus könnte sich ein regelmäßiger Unternehmens-Check entwickeln, der als vertrauensbildende Maßnahme auf beiden Seiten Betriebsblindheit überwindet. Insbesondere der Kundenberater in der Bank erlangt so schnell Erfahrung für die Beurteilung des mit dem Unternehmen verbundenen spezifischen Risikos.

Eine Beobachtung verschiedener lokaler Gründungsnetzwerke und Gründungswettbewerbe zeigt deutlich, dass hier nach wie vor zwischen den beiden Zielgruppen unterschieden wird. In zahlreichen Angeboten tauchen Banker vielmehr als Referenten in Schulungsmaßnahmen, Trainer oder Coaches auf, die den Bereich von Unternehmenskrisen und -insolvenzen behandeln. An dieser Stelle ließe sich ironischerweise hinzufügen, dass häufig gerade Schulungen von *der* Zielgruppe angeboten werden, die aus Sicht vieler junger Unternehmen durch ihr Verhalten im Kreditprüfungs- und -entscheidungsprozess maßgeblich an der Unternehmenskrise mitgewirkt hat.

Nicht zuletzt sollte erwähnt werden, dass ein Qualifizierungsansatz der beschriebenen Art auf der Bankenseite die quantitative Prägung von Instrumenten zur Krisenfrüherkennung zugunsten qualitativer Instrumente zurückfahren, zumindest aber relativieren könnte.

#### **4.4 Ausblick**

Aus den Gesprächen und Erhebungen kann insgesamt resümiert werden, dass das Aktionsfeld Gründungs- und Wachstumsfinanzierung sowohl in den jungen Unternehmen als auch auf der Kapitalgeberseite stufenweiser Verbesserungen bedarf.

Die Gründer haben insbesondere im betriebswirtschaftlichen Umfeld erhebliche Kompetenzdefizite, sie sind von Hause aus oft „Nicht-Wirtschaftler“ und ihre Kernkompetenzen liegen stärker in den Bereichen Produktentwicklung oder Technologie. Die in der Gründungsphase angeeigneten Managementkompetenzen sind naturgemäß noch zu dünn. Die innerbetriebliche Organisation ist noch nicht oder nur wenig strukturiert, hauptberufliche Manager sind noch zu teuer und die gemischten Gründungen (Ideengeber + Betriebswirt/Kaufmann) sind zu selten organisierbar.

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass eine mangelhafte Finanzierungssituation bei den Start-ups selbst teilweise nicht wahrgenommen oder unterschätzt wird. Der Kompetenzentwicklungsbedarf, gerade im Hinblick auf persönliche und soziale Kompetenzen, wird tendenziell unterschätzt.

Auf der anderen Seite führt die derzeitige krisenbehaftete Situation im Bankenumfeld insgesamt wie auch bei zahlreichen Kapitalbeteiligungsgesellschaften zu neuen Erschwernissen bei der Kapitalakquise. Die Neuerungen gemäß Basel II, die faktisch schon Anwendung finden, zählen hier eher aufgrund der recht hohen Aufklärungssituation zu den Anforderungen, die auf der Unternehmerseite gut antizipiert werden können, da sie offenbar auch mit unternehmensbezogenen Mehrwerten verbunden sind.

Negativer ist die zukünftige Entwicklung der Bankenstrukturen insgesamt einzuschätzen. Die Situation kann mit einem von Fusionen und Übernahmen geprägten Prozess der Konsolidierung, der insbesondere die Schließung von Filialen zur Folge hat, umschrieben werden. Gerade die Filialen aber werden aufgrund ihrer Kundennähe, die dem Wunsch der meisten jungen Unternehmen nach persönlichen Kontakten entspricht, besonders geschätzt.

Ein weiteres charakteristisches Szenario betrifft die bestehenden Marktdefizite beim Zugang zu Finanzmitteln. Sie betreffen insbesondere

- Existenzgründer, die noch keine Geschäfte mit den Banken getätigt haben bzw. nicht über ausreichende Sicherheiten verfügen,
- Unternehmen mit Interesse an einem von den Banken oft als aufwendig, unrentabel und riskant angesehenen Kleinstkredit,
- das in bestimmten Segmenten seit dem Jahr 2000 sinkende Angebot an Risikokapital, wobei hier insbesondere die Seed-Finanzierung und die Start-up-Finanzierung zu nennen sind.

Abgesehen von einer Veränderung der politischen, rechtlichen oder steuerlichen Rahmenbedingungen sind spürbare Verbesserungen dieser strukturellen Marktsituation nur dann möglich, wenn die derzeitige Kooperation zwischen Kapitalge-



bern und -nehmern im Finanzierungsprozess grundsätzlich anders gestaltet wird. Hierzu zählt vor allem

- eine gegenseitige Verständigung über die Risiken und Lastenverteilungen im Rahmen der Unternehmensfinanzierung,
- die stärkere Berücksichtigung qualitativer Bewertungskriterien in gängigen Prüfverfahren, speziell ein deutlich differenzierteres Spektrum der Unternehmerpersönlichkeit,
- die strategische, enge und vertrauensvolle Finanzkommunikation im Gesamtverlauf der Geschäftsbeziehung,
- der Lernprozess von Unternehmern, bestehend in einer strukturierten Vorbereitung auf Finanzierungsentscheidungen und einer adäquaten Reaktion auf die Bewertungskriterien und Bonitätsurteile der Kapitalgeber.

Die zukünftige Herausforderung für Start-ups bei der Sicherstellung ihrer Unternehmensfinanzierung in Zeiten der Konsolidierung – doch gleichwohl wachsender Bedeutung des Kapitalmarktes – wird darin bestehen, unternehmerische Weitsicht, verbunden mit sorgfältiger Planung und richtiger strategischer Kommunikation, an den Tag zu legen. Nur Unternehmer mit einem insgesamt breiten Kompetenzprofil, überdurchschnittlich ausgeprägter Managementkompetenz und Kenntnis aller Einflussfaktoren auf den Finanzierungserfolg werden künftig die sich bietenden Möglichkeiten beim Zugang zu Kapital in vollem Umfange nutzen können. Spezifische Qualifizierungs- und Beratungsangebote, die in ihrer Ausrichtung diese Chancen aufgreifen und neue Wege einschlagen, können auf der Kapitalnehmer und -geberseite gleichermaßen den Prozess der Kompetenzentwicklung und gegenseitigen Verständigung gezielt vorantreiben.

## Literatur

Betsch, O. u. a.: Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München, Wien 2000

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Exist – Existenzgründer aus Hochschulen, Veröffentlichungen ab 2000

Groß, K.-H.: Mikrofinanzierungen in Deutschland. Untersuchung des Bedarfes und des Angebotes von Mikrodarlehen und Kleinstkrediten. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW), DSSW-Materialien. Berlin 2005

Hauschildt, J.: Kreditwürdigkeitsprüfung im Firmenkundengeschäft. In: Hagerer Universitätstexte, Bank- und Börsenwesen, Band 2. München 1981, S. 80-100

Kieschke, U.; Schaarschmidt, U.: Bewältigungsverhalten als eignungsrelevantes Merkmal bei Existenzgründern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2, 2003, S. 1-11

Kieschke, U.; Schaarschmidt, U. u. a.: Forschungsbericht Gründungsbereitschaft und Persönlichkeit. Eine Untersuchung an Fachhochschulstudenten. Potsdam 2005

KPMG: Studie „Unternehmensrestrukturierung durch Private Equity-Häuser“. Private Equity Survey 2004

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Rating: Herausforderung für Kreditinstitute und Unternehmen, KfW-Beitragsreihe „Mittelstands- und Strukturpolitik“ Nr. 26. Berlin 2001

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Basel II – aktueller Stand und Auswirkungen auf die Mittelstandsfinanzierung, KfW-Arbeitspapier. Berlin 2003

Schaarschmidt, U.: Persönlichkeitsunterschiede im Bewältigungsverhalten von Existenzgründern. In: Hayduk, E.; Reginska, T. (Ed.): Proceedings of the Polish-German Symposium on Science Research Education. Zielona Gora 2000, S. 27-32

Schaarschmidt, U.; Groth, C.; Kieschke, U., Spörer, N.: Checkliste für Existenzgründer. Potsdam 2000

Staudt, E. u. a.: Abschlussbericht „Kompetenz und Kreditwürdigkeit“. IAI Bochum 1996

Sternberg, R.; Lückgen I.: Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Länderbericht Deutschland 2004, 2005

Tanski, F.: Hausbank und VC-Angebot aus einer Hand? In: Private Equity in NRW. Düsseldorf 2001

Walger, G.; Schencking, F.: Kompetenzentwicklung von Existenzgründern. Grundformen und Realisierungsbeispiele. QUEM-report, Heft 72, Berlin 2001

