

RKW MAGAZIN



Schwerpunkt: Gründen im Team

Band III der Fachbuchreihe: Mittelstand im Fokus

Abseits von Silicon Valley Beispiele erfolgreicher Gründungsstandorte



www.rkw-kompetenzzentrum.de

Zur Buchbestellung:



*Im Team ist
man stärker, es fließen
die Ideen und die
Schaffenskraft vieler ein!*

„Better together“

oder besser gemeinsam, so lautete der Slogan der Befürworter eines Vereinigten Königreiches bei der Abstimmung über die schottische Unabhängigkeit.

Besser gemeinsam oder gemeinsam besser, das wären auch gute Leitmotiv für eine Unternehmensgründung. Denn im Team ist man stärker, es fließen die Ideen und die Schaffenskraft vieler ein. Aber wenn wir an Unternehmensgründungen denken, haben wir oftmals Solisten vor Augen. Und die Statistik gibt uns recht. Nur ein Viertel aller Gründungen erfolgt im Team, aber: Der überwiegende Teil der Wachstumsgründungen geht auf ein Team zurück.

Mit dieser Ausgabe des RKW Magazins wollen wir deswegen ganz bewusst erfolgreiche Teamgründungen vorstellen, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine solcher Gründungen aufzeigen. Wir wollen zum Nachahmen anregen und hoffen, dass Sie beim Lesen Lust darauf bekommen, neue Ideen mit anderen gemeinsam zu verfolgen und mit uns für das Gründen im Team zu werben.

Das Thema Gründung ist ein zentrales Arbeitsgebiet des RKW. Im RKW Kompetenzzentrum arbeiten wir dabei an den frühen Phasen der Unternehmensgründung, beginnend bei der Bewusstseinsbildung über die Teamfindung und die gezielte Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln.

Ziel ist ein breiterer Zugang und mehr Bewusstsein für Entrepreneurship als Karriereoption. In den RKW-Landesorganisation beraten wir vor Ort Gründer aller Branchen und begleiten ihre Unternehmungen bis hin zur Nachfolgeplanung nach Jahrzehnten.

Liebe Leserinnen und Leser, ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und trotz des nahenden Herbsts unternehmerische Frühlingsgefühle angesichts so vieler anregender Gründungsgeschichten.

Ihr W. Axel Zehrfeld

Impressum

Chefredaktion: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)
Redaktion: Bruno Pusch, Christel Lehn
Fachliche und redaktionelle Unterstützung: Armin Baharian
Artredaktion/Layout: Claudia Weinhold

Druck: H. Reuffurth GmbH, digital media & print,
Philipp-Reis-Straße 6, 63165 Mühlheim am Main

Herausgeber: W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,
Telefon: 06196-495 33 33,
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich; Auflage dieser Ausgabe: 7.500

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Bildnachweise: 123rf.com: ginton (S. 10, 12), kornilov14 (S. 15), orson (S. 28-31), zurijeta (S. 38, 39), yurok (S. 44-47), jirkajec (S. 49), pzromashka (S. 50, 51), sborisov (S. 56), Photocase.com: designerm (S. 2), fritz international (S. 21, 23), simonthon (S. 24-26), Fotolia.com: rawpixel (S. 1), Sonstige: Kinematics GmbH (S. 17), ECF FarmSystems GmbH (S. 18, 19), Polarstern Energie (S. 34), BRENNEREI next generation lab (S. 44-47), Five-Werbetech GbR (S. 53, 53), RKW Kompetenzzentrum, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie/ Corbis: Tyler Walken (S. 60)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Inhalt

In der deutschen Wirtschaft gelten Teams als wichtiges Instrument erfolgreichen Arbeitens. Bei Gründungen ist das noch nicht so: 77 Prozent aller Existenzgründer starten ohne einen Teampartner an ihrer Seite.



28

In der Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel können hervorragende Leistungen entstehen. Aber es bedarf besonderer Bedingungen, dass man von einem erfolgreichen und „guten“ Team sprechen kann.

48

Kooperationen, in denen sich Ältere mit Jüngeren zusammenschließen, spielen bei Gründungen mittlerweile eine große Rolle. Die berufliche Selbstständigkeit kann für Personen im höheren Lebensalter zukünftig zu einer beruflichen Option werden, um länger erwerbstätig zu bleiben.



Themen

10 Leitartikel

Alleine sind wir stark! Von der paradoxen Dominanz der Sologründungen in Deutschland

14 Gastkommentar

Gründerteams: komplementäre Fähigkeiten, gemeinsame Ziele

16 Praxisbeispiele

Mit neuen Ideen international durchstarten

20 Stolpersteine

Auf dem Weg erfolgreicher Gründerteams

24 Scheitern

Entscheidend ist das Team!

28 Organisations- und Sozialpsychologie

Wie ein gutes Team entsteht

32 Durch dick und dünn

Gründen mit Freunden?!

34 Praxisbeispiel

Die Macher von Polarstern erzählen

38 Früh übt sich

Warum Teamfähigkeit in den Lehrplan gehört

42 Entrepreneurship Education

Der Jugend Teamgründungen näher bringen

44 Praxisbeispiel

Neue Impulse im kreativen Labor

48 Alt & Jung

Ein Rezept für erfolgreiche Gründungen

50 Praxisbeispiel

Gruppenberatung der RKW Hessen GmbH

Rubriken

6 News

8 Wussten Sie schon, dass ...

54 RKW vor Ort

55 RKW Kalender

58 Kolumne



Der von der Ökonomie abhängige Arbeitsmarkt braucht heute mehr denn je Menschen mit der Fähigkeit und Kompetenz, in Teams arbeiten zu können. Das deutsche Bildungssystem ist an diesem Punkt noch ausbaufähig.



Ihr direkter Draht: Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter rkw-magazin.de

News News

Veranstaltung
IPQ-Unternehmerdialog:
Smarter Company – innovative und
integrierte Unternehmenskonzepte

IPQ Unter diesem Thema steht der IPQ-Unternehmerdialog 2014, der am 30. Oktober 2014 in Igersheim-Harthausen bei der WITTENSTEIN AG stattfinden wird.

Die voranschreitende Digitalisierung betrifft nicht nur die Wissensarbeit, sondern auch die klassische Produktion. Begriffe wie Arbeitswelten 4.0, Smart Working und Industrie 4.0 umschreiben die erwarteten Veränderungen erst im Ansatz. Denn die Entwicklung hin zu einer Smarter Company ist ein umfassender Innovationsprozess. Im Rahmen des Unternehmerdialogs wird es nicht nur drei Impulsreferate und Raum für eine Diskussion geben. Mit der Innovationsfabrik der WITTENSTEIN AG erleben Sie zugleich ein herausragendes Beispiel!

→ Weitere Informationen: www.ipq-ev.de
→ Ihr Ansprechpartner: Dr. Bernd Drapp, drapp@rkw.de

Projekt
Ressourceneffizienz und
Innovation für die Bauwirtschaft mit
www.ressinnobau.de



Am Bau sind wesentliche Verbesserungen nur mit Innovationen zu erreichen. Im RKW-Projekt „Innovationen und Ressourceneffizienz am Bau“ entsteht mit der Webseite www.ressinnobau.de eine Plattform, auf der die Leser zahlreiche gute Beispiele finden, wie man mit Innovationen Energie und andere Ressourcen effizient einsetzt und gleichzeitig eine gebaute Umwelt gestaltet, die allen Anforderungen an Funktionalität und Komfort gerecht wird. Informieren Sie sich auch zu Rahmenbedingungen und Hintergründen, finden Sie Links zu Quellen und Kontakte zu Experten. Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

→ Weitere Informationen: www.ressinnobau.de
→ Ihre Ansprechpartnerin: Ute Juschkus, juschkus@rkw.de

Veranstaltung
16. Jahrestagung innovation in München

Die 16. Jahrestagung innovation findet am 18. und 19. November 2014 im Herzen von München statt. Das RKW Kompetenzzentrum wird dort mit einem Messestand vertreten sein und die neue Strategiemappe „Innovationen managen“ sowie die aktuellen Aktivitäten zum Thema „Fit für Industrie 4.0“ vorstellen.

Die Veranstaltung geht der Frage nach, wie Innovationsprozesse gestaltet werden müssen. Aktuelle Herausforderungen des Innovationsmanagements wie zum Beispiel Industrie 4.0 und Open Innovation (2.0) werden diskutiert. Namhafte Referenten aus der Wissenschaft und Praxis berichten von Erfahrungen und skizzieren zukünftige Themen. Sichern Sie sich über das RKW Kompetenzzentrum eine rabattierte Karte!

→ Weitere Informationen: www.innovation-kongress.de
→ Ihr Ansprechpartner: Dr. Andreas Blaeser-Benfer, blaeser@rkw.de

Veranstaltung
Wir sind dabei – die Ignition 2014 in
Mainz

Am 25. Oktober 2014 findet bereits zum elften Mal die Messe für Existenzgründer im Rhein-Main-Gebiet statt. In der Mainzer Rheingoldhalle werden über 75 Aussteller und Referenten in den 20 Workshops die Besucher zu den Themenkomplexen Existenzgründung und Selbstständigkeit informieren.

Auf dem Gemeinschaftsstand des RKW Rheinland-Pfalz stehen Berater und Auditoren aus Rheinland-Pfalz den Besuchern zur Verfügung. Auch das RKW Kompetenzzentrum ist mit Informationen aus den laufenden Projekten aus dem Fachbereich Gründung präsent.

Wir freuen uns, Sie am 25. Oktober in Mainz begrüßen zu dürfen!

→ Weitere Informationen: www.ignition-mainz.de
→ Ihre Ansprechpartnerin: Alexandra Koch, koch@rkw.de

Projekt
Neues RKW-Projekt:
Wir geben Energiegründern ein Gesicht



Viele Gründer im Energiesektor sind sehr erfolgreich – doch ihre Geschichten weitestgehend unbekannt. Mit dem neuen Projekt „Energiegründer“ des RKW Kompetenzzentrums ist die Website www.energiegruender.de entstanden, die Geschichten und Ideen der Gründer in den Vordergrund stellt und potenziellen Gründern als Inspirationsquelle zur Selbstständigkeit im Energiesektor dient.

Mitmachen darf jeder, dessen Projekt oder Idee bereits heute in ökologischer Dimension etwas verbessert oder verändert, die Vernetzung und den Wissenstransfer zum Thema Energie unterstützt oder den Dialog über Lösungen im Energiebereich fördert. Melden Sie sich bei uns unter energiegruender@rkw.de.

→ Weitere Informationen: www.energiegruender.de
→ Ihre Ansprechpartnerin: Alexandra Koch, koch@rkw.de

WUSSTEN

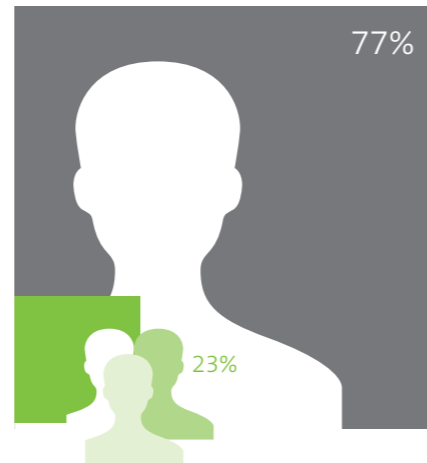
SIE

SCHON,

DASS...

Nur **23%** aller Gründungen wurden im vergangenen Jahr im Team gegründet.

Quelle: KfW Gründungsmonitor 2014



Im Hightech-Sektor werden ein Drittel aller Unternehmensgründungen im Team gegründet. Im Hardware und Software-Bereich liegt der Anteil an Teamgründungen bei über 40%.

Quelle: KfW/ ZEW Gründungspanel 2012

Im Jahr 2013 ist die Anzahl der Gründer allgemein um 12% auf 868.000 gestiegen.

Das Plus ist auf deutlich mehr Nebenerwerbsgründer (+102.000 auf 562.000) zurückzuführen.

Die Anzahl der Vollerwerbsgründer hingegen sank (-9.000 auf 306.000).

Quelle: KfW Gründungsmonitor 2014

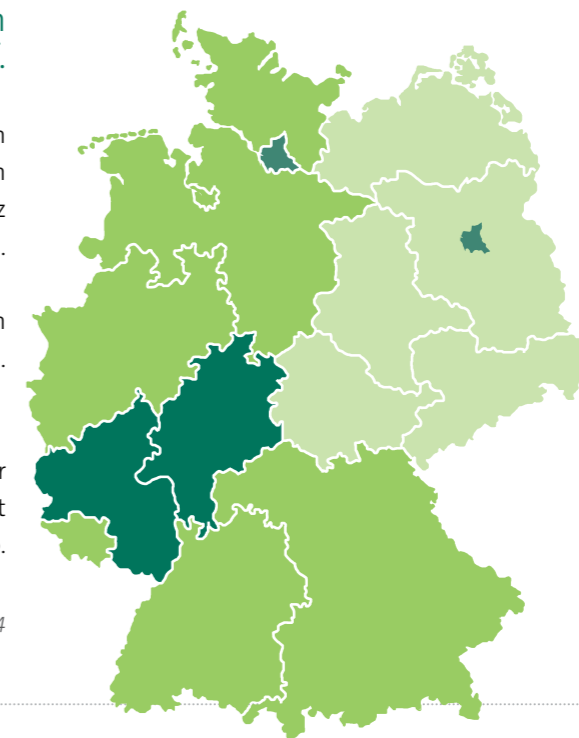
Die Stadtstaaten Berlin und Hamburg weisen traditionell die höchsten Gründerquoten auf.

😊 Unter den westdeutschen Bundesländern sind die Gründerquoten in Hessen und Rheinland-Pfalz am höchsten.

Die Nebenerwerbsgründungen spielen hier eine wichtige Rolle.

☹ Ostdeutsche Bundesländer schneiden insgesamt unterdurchschnittlich ab.

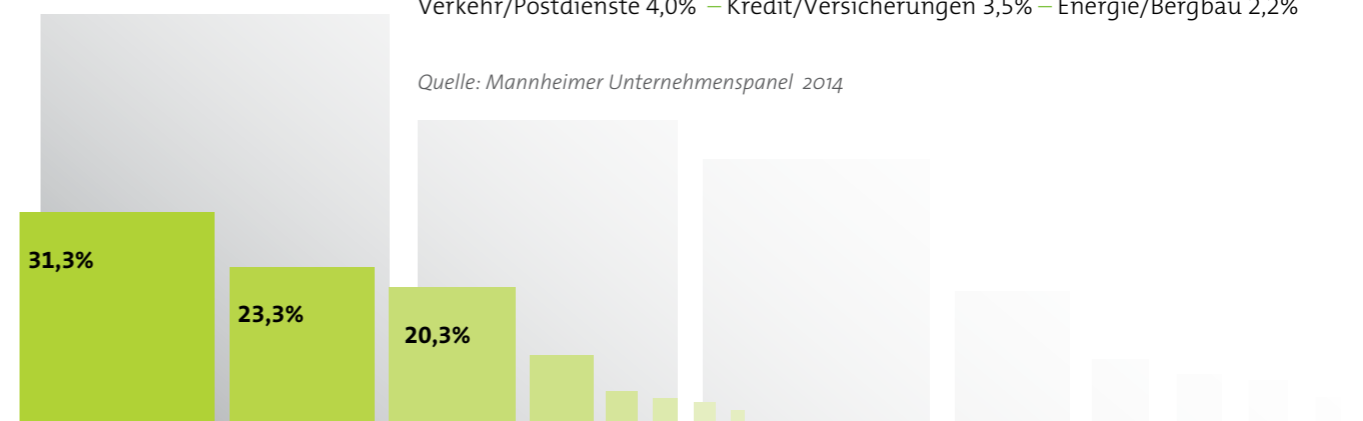
Quelle: KfW Gründungsmonitor 2014



In den Branchen „Konsumbezogene Dienstleister“ und „Unternehmensnahe Dienstleister“ wird am meisten gegründet.

Konsumbezogene Dienstleister 31,3% – Unternehmensnahe Dienstleister 23,3% – Handel 20,3% – Baugewerbe 10,3% – Verarbeitendes Gewerbe 5,1% – Verkehr/Postdienste 4,0% – Kredit/Versicherungen 3,5% – Energie/Bergbau 2,2%

Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel 2014



→ Leitartikel

ALLEINE SIND WIR

Von der paradoxen
Dominanz der Sologründungen
in Deutschland

stark!

Mannschaft schlägt Superstar

„Argentinien hat Messi, Portugal hat Ronaldo, Brasilien hat Neymar – Deutschland hat ein Team“ – so lautete ein Spruch, der diesen Sommer während der Fußballweltmeisterschaft auf Facebook und Twitter wieder und wieder geteilt wurde. Mannschaft schlägt Superstar, diese Erkenntnis ist uns allen spätestens seit dem historischen Finalabend im Maracanã-Stadion von Rio de Janeiro wieder im Gedächtnis.

In der deutschen Wirtschaft weiß man das schon lange. Teams gelten als wichtiges Instrument des effizienten, eigenverantwortlichen und erfolgreichen Arbeitens. Ökonomen wie Peter F. Drucker prägten über Jahrzehnte das immer noch vorherrschende Mantra: Teams sind Kernstück jedes gesunden Unternehmens.

Auch in der Wissenschaft wird auf Kooperation gesetzt. Wilhelm C. Röntgen, 1901 der erste Nobelpreisträger für Physik, ist alleiniger Autor seines Werkes „Über eine neue Art von Strahlen“. Dies wäre heutzutage, über 100 Jahre später, undenkbar – Wissenschaft ist Teamarbeit. Am CERN, dem Europäischen Zentrum für Kernforschung, arbeiten über 10.000 Forscher aus insgesamt 85 Nationen. An der letzten Druckausgabe der Encyclopædia Britannica, dem Standardwerk des Allgemeinwissens, schrieben rund 4.000 Wissenschaftler und Spezialisten.

Es ist also etwas dran. An diesen Teams. Meint man. Meinen eigentlich alle. Außer die Mehrzahl der Unternehmensgründer in Deutschland.

Nation der einsamen Helden

Denn das Gründungsgeschehen Deutschlands wird nach wie vor von Sologrüdern dominiert. So starteten im vergangenen Jahr 77 Prozent aller Existenzgründer ohne einen Teampartner an ihrer Seite. Seit Jahren ist der Anteil der Teamgründer unter allen Gründern sehr stabil, die entsprechenden Anteile unterscheiden sich von Jahr zu Jahr nur geringfügig.

Immerhin: Hochtechnologieunternehmen werden überdurchschnittlich häufig in Kooperation gegründet. Hierunter fällt der Bereich der Informations- und Telekommunikations-Technologieunternehmen (ITK). Nach Zahlen des KfW/ZEW Gründungspanel 2012 werden Softwareunternehmen in 42 Prozent der Fälle im Team gegründet. Bei Hardwareunternehmen liegt der Wert bei 43 Prozent. Nichtsdestotrotz, in Summe decken die Zahlen ein erhebliches Defizit der Gründerszene Deutschlands auf.

Zeit zum Umdenken

So ist es auch nicht verwunderlich, dass die deutsche Webseite eines großen amerikanischen Suchmaschinenbetreibers bei der Eingabe des Wortes „Teamgründung“ gleich vorschlägt: „Meinten Sie: Neugründung?“.

Teamgründungen lohnen sich aber – sie haben im Vergleich zu Sologründungen zahlreiche Vorteile:

- Kombination von unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungswissen
- Kompensation der Schwächen Einzelner
- Ein höheres Grundkapital und leichtere Kapitalbeschaffung
- Geringeres finanzielles Risiko für den Einzelnen sowie die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Schultern
- Soziopsychologische Vorteile wie gegenseitige Motivation und Unterstützung
- Zugriff auf ein größeres Netzwerk an Kontakten

Beziehung für Fortgeschrittene

Wie jede andere Beziehung benötigt auch die Zusammenarbeit von Gründern Verbindlichkeit. Klar definierte Ziele, eindeutige Regeln sowie Rechte und Pflichten. Auch Fragen wie „Wer ist für was zuständig?“ und „Wer bearbeitet welches Arbeitspaket?“ müssen geklärt werden.

Der Schlüssel für erfolgreiche Zusammenarbeit ist aber vor allem Vertrauen. Es ist hier jedoch nicht nur die emotionale Komponente des Begriffes gemeint. Es geht auch um Zutrauen, also die Fähigkeit zu Handlungen. Idealer Teampartner ist jemand mit komplementären Fähigkeiten, der auf seinem Fachgebiet genauso zielstrebig, professionell und erfolgreich arbeitet wie man selbst. Ein Gründerteam muss jedoch auch nicht alle Komponenten selbst abdecken. In der heutigen arbeitsteiligen Gesellschaft kann es Teile, die andere effizienter bearbeiten können, auslagern und sich auf den Kern des Unternehmens beschränken. Arbeitspakete wie beispielsweise Buchführung, Steuern oder Marketing können von professionellen externen Anbietern in einer engen Kooperation übernommen werden.

Ebenfalls entscheidend für den Erfolg ist ein offener und respektvoller Umgang miteinander. Man sagt sich gegenseitig, was Sache ist. Und man kann miteinander gewinnbringend diskutieren und streiten. Am Ende erzielt man durch den Dialog Fortschritte, die jeder für sich nie geschafft hätte. Man kommt gemeinsam voran.



Lesetipp:

Noam Wasserman (2013):
The Founder's Dilemmas

Ganz wichtig ist es, zu klären, wie Entscheidungsprozesse ablaufen. Haben alle Mitglieder des Teams gleiches Stimmgewicht? Müssen Entscheidungen einvernehmlich sein?

Diese Fragen sollten gleich zu Anfang geklärt und festgeschrieben werden, weit bevor die erste große Weichenstellung vorzunehmen ist.

Früh übt sich

Damit Teamgründungen erfolgreich sind, muss bei allen Beteiligten die Fähigkeit vorhanden sein, zusammen mit anderen arbeiten zu können. Teamfähigkeit ist auch im Angestelltenverhältnis eine wichtige Schlüsselkompetenz. Sie wird in der Mehrzahl aller Stellenausschreibungen von Arbeitgebern als Qualifikation gefordert. Es handelt sich bei Teamfähigkeit folglich um eine grundlegende allgemeine Kompetenz. Es ist daher unabdingbar, dass sowohl Schulen als auch Hochschulen jungen Menschen diese Qualifikation vermitteln (mehr dazu in den Beiträgen auf Seite 38 und 42).

Gemeinsam – Auf die Plätze, fertig, los!

Welche Personen sind geeignete Teampartner für Ihre Gründung? Noam Wasserman, Professor an der Harvard Business School, untersuchte rund 4.000 Startups und 10.000 Gründerteams. Das Ergebnis: Die wenigsten Spannungen und Probleme entstehen in Teams, die sich in den Faktoren Alter, Erfahrung und beruflicher Hintergrund unterscheiden.

Mit Freunden, Familienangehörigen oder gar dem Lebenspartner zu gründen ist keine gute Idee. Gründungen mit starker sozialer Bindung unter den Protagonisten scheitern statistisch gesehen weitaus häufiger am Markt als solche mit professionellen Beziehungen (mehr dazu in den Beiträgen auf Seite 20 bis 33).

Nun genug der Theorie –
machen Sie sich auf den Weg zur Gründung,
aber gemeinsam! ┘



Autoren:

Dr. Thomas Funke leitet den Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum.

funke@rkw.de

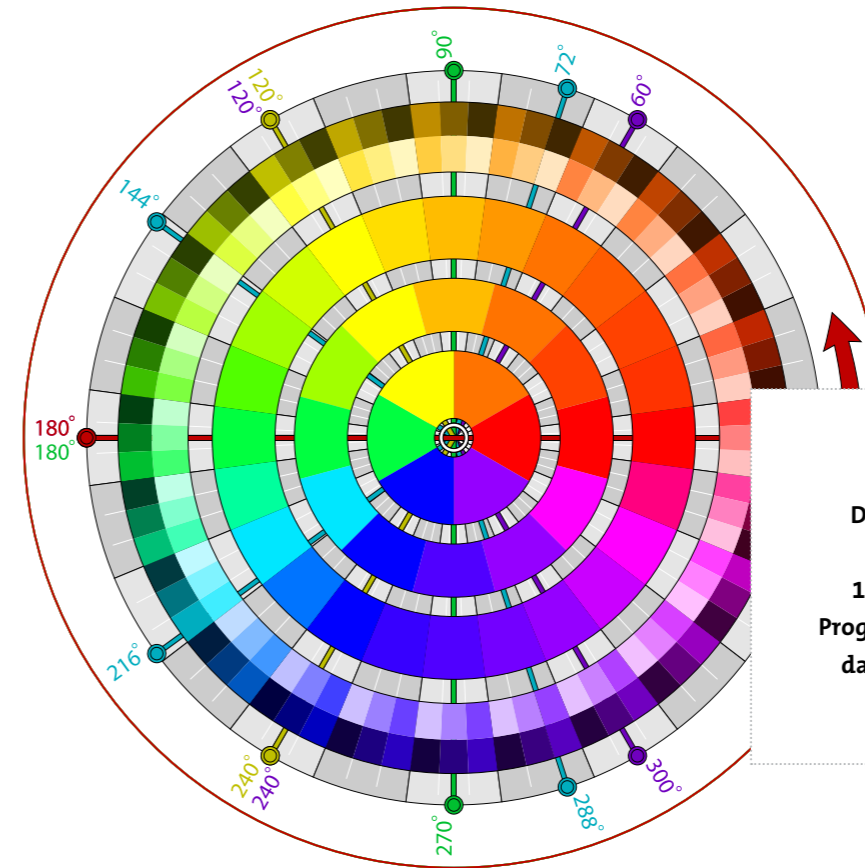
Armin Baharian arbeitet im Fachbereich Gründung im Projekt „Entrepreneurship Education“.

baharian@rkw.de



→ Gastkommentar von Jonathan Ortman

Gründerteams: komplementäre Fähigkeiten, gemeinsame Ziele



Info

Die Global Entrepreneurship Week (GEW) ist eine Bewegung, die mittlerweile in 153 Ländern Gründungsinteressierte mit Programmen und Plattformen unterstützt und dazu beiträgt, dass gute Ideen und Talente zusammenkommen. www.gew.co

Bei unseren Lobeshymnen auf den sozialen und ökonomischen Wert von Unternehmensgründungen feiern wir die Gallionsfiguren erfolgreicher Startups häufig wie Rockstars. Dabei neigen wir dazu, Menschen, die mindestens genauso elementar für diese Erfolge sind, zu übersehen.

Disney gäbe es nicht, wenn Walter nicht Roy Disney an seiner Seite gehabt hätte. Und aus Steve Jobs intensiven Diskussionen mit Steve Wozniak resultierten zahlreiche Erkenntnisse, ohne die Apple niemals zu dem Unternehmen geworden wäre, welches es heute ist. Der Erfolg oder Misserfolg von Startups ist eng damit verknüpft, ob die dahinterstehenden Gründer sich gegenseitig beflügeln und gewinnbringend ergänzen.

Bei meinen Reisen, die ich als Präsident der Global Entrepreneurship Week (GEW) unternommen habe, machte ich auf allen Kontinenten die gleiche Beobachtung: Hinter jeder rentablen Innovation stehen mindestens zwei Personen – ein kreativer Kopf, der eine Vision hat, und ein umsetzungsorientierter Mitstreiter, der die Idee in Arbeitspakete übersetzt und an den Markt bringt.

Veranstaltungen innerhalb der Gründerwoche Deutschland
www.gruenderwoche.de/veranstaltungen/veranstaltungskalender.php

Bei GEW-Gründerwettbewerben wie Startup Open haben sich in der Regel immer Gründerteams durchgesetzt, bei denen die Beteiligten unterschiedliche berufliche Hintergründe hatten. So etwa bei Fenugreen Agtech, dem Sieger der Startup Open Wettbewerbsrunde 2011. Hinter dem Unternehmen steht die Harvard-Absolventin und Erfinderin Kavita Shukla sowie der ehemalige McKinsey-Analyst Swaroop Samant. Kavatia hat das Produkt des Unternehmens „FreshPaper“ entwickelt. Es handelt sich dabei um ein mit einer organischen Schicht überzogenes Papier, mit dem darin eingewickeltes Obst und Gemüse lange frisch gehalten werden kann. Swaroop steuert sein Einzelhandelswissen und seine Marktkennntnis zum Unternehmenserfolg bei.

Auch das Startup Dropfi aus Ghana, Startup Open Sieger 2012, ist ein gutes Beispiel. Hier holte sich der Mathematiker David Osei den Programmierer Effah Philips Mensah samt seiner Kunden-Feedback-Widget-Idee als Mitgründer an Bord. Durch die Verknüpfung der Fähigkeiten der beiden Gründer entstand ein sehr vielversprechendes Startup, welches mittlerweile rund 8.000 kleine und mittelständische Unternehmen aus mehr als 30 Ländern als Kunden hat und global tätige Investoren wie Dave McClure auf sich aufmerksam machen konnte.

Doch die Komplementarität von Talent und Fähigkeiten ist nur ein Teil der Gleichung. Auch bei den mit dem Startup verknüpften Erwartungen und beim Thema Arbeitszeit und -intensität müssen die Co-Gründer zusammenpassen.

Der Weg bis zum Durchbruch kann lang sein. Aus diesem Grund vergleichen einige Experten die Auswahl des Mitgründers sogar mit der Auswahl des Ehepartners. Wie dem auch sei, auf alle Fälle lohnt es sich bei der Auswahl darauf zu achten, dass auch eine langfristige Zusammenarbeit für beide Seiten vorstellbar ist. Co-Gründer sollten die gleiche Leidenschaft für die Idee mitbringen und die gleichen Vorstellungen haben, wie viel Zeit, Geld und Energie in das entstehende Unternehmen gesteckt werden soll, um es am Markt erfolgreich aufzustellen.

Erfahrungen aus einem vorherigen auseinandergebrochenen Gründerteam sollten einem Teampartner nicht negativ ausgelegt werden, ganz im Gegenteil – es handelt sich dabei um einen Pluspunkt. Teddy the Guardian, Startup Open Sieger 2012, war für die beiden kroatischen Gründerinnen nicht das erste Unternehmen, welches sie im Medizintechnikbereich auf die Beine gestellt haben. Sie sind nun mit einem Stofftier-Bären erfolgreich am Markt,

der in Krankenhäusern eingesetzt wird und mit seinen eingebauten Sensoren medizinische Daten des Kindes erhebt, das ihn umarmt.

Gründungsinteressierte und Gründer tun gut daran, sich ein starkes Netzwerk an Gleichgesinnten aufzubauen, aus dem dann möglicherweise sogar einige der Kontakte als potenzielle Co-Gründer in Frage kommen. Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ausgerichtete und vom RKW Kompetenzzentrum koordinierte Gründerwoche Deutschland ist eine der weltweit größten und besten Nationalen-GEW-Kampagnen. Vom 17. bis 23. November 2014 finden deutschlandweit zahlreiche Veranstaltungen statt, nutzen Sie diese zum Netzwerken! ▀



Autor:

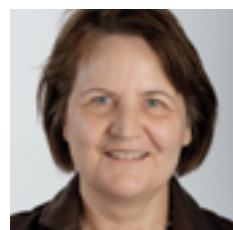
Jonathan Ortman ist Senior-Fellow bei der Ewing Marion Kauffman Foundation und Präsident der Global Entrepreneurship Week (GEW). jonathan@gew.co

Praxisbeispiele

Mit neuen Ideen international durchstarten

Internationale Kompetenzen im Gründerteam eröffnen zusätzliche Perspektiven für den Unternehmenserfolg. Die Einbindung in internationale Fachnetzwerke und die Beteiligung an Wettbewerben bieten überdies Chancen: beispielsweise um festzustellen, wie die eigene Geschäftsidee in internationalen Zusammenhängen positioniert ist, und um Kontakte zu potenziellen Geschäftspartnern und Investoren knüpfen zu können.

Im Folgenden werden zwei Startups aus Deutschland vorgestellt, die bei internationalen Auftritten erfolgreich waren.



Autorin:

Birgitta Ratazzi-Förster arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Gründung des RKW Kompetenzzentrums und ist unter anderem verantwortlich für die Koordinierung der Gründerwoche Deutschland. foerster@rkw.de



Kinematics GmbH – Ein neuartiges Baukastensystem

Die Gründer haben ein neuartiges Baukastensystem für das einfache und intuitive Bauen von Robotermodellen entwickelt. Damit können bereits Kinder ab dem Grundschulalter bewegungsfähige interaktive Roboter bauen und werden dabei spielerisch an Mechanik, Sensorik und erneuerbare Energien herangeführt. Aktive Bewegungsmodule und passive Bausteine lassen sich frei miteinander kombinieren – ohne Kabel und ohne komplizierte Bauanleitung. Angetrieben werden die Bewegungsmodule durch Servomotoren, die Energie liefert ein integrierter Akku. Auch die digitale Steuerung ist möglich.

Mit zwei studierten Produktdesignern vereint das Team von Kinematics technische und kreative Kompetenzen. Ein Diplom-Kaufmann und promovierter Ökonom bringt kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Expertise sowie Kompetenz im internationalen Management ein. <http://tinkerbots.net>

„Die Arbeitsteilung ist bei uns extrem wichtig. Jeder Bereich – also Ideenentwicklung, technische Umsetzung und kaufmännische Führung – verdient die gleiche Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Keiner der Bereiche darf stiefmütterlich behandelt werden. Eine gute Idee für ein revolutionäres Produkt ist die Grundvoraussetzung. Ohne die technische Umsetzung, eine entsprechende Finanzierung und Vermarktung bleibt es aber immer eine Idee. Wir haben dies von Anfang an berücksichtigt und wissen: Nur als Team können wir erfolgreich sein.“

– Dr. Matthias Bürger, Kinematics –

Creative Business Cup

Der Creative Business Cup (CBC) ist ein internationaler Wettbewerb, der vielversprechende Businesskonzepte aus der Kultur- und Kreativwirtschaft auszeichnet und fördert. Der CBC findet im Rahmen der Global Entrepreneurship Week statt (www.gew.co). Internationaler Veranstalter ist das dänische Zentrum für Kultur und Erlebniswirtschaft (CKO), eine Einrichtung der dänischen Ministerien für Wirtschaft und Kultur. Das RKW Kompetenzzentrum als bundesweite Koordinierungsstelle der Gründerwoche Deutschland ist nationaler Host des CBC. Eine Jury

wählt aus den Reihen der Preisträger des „Gründerwettbewerb – IKT Innovativ“ und der „Kultur- und Kreativpiloten Deutschland“ ein Startup aus, das sich beim CBC um die Anerkennung als „World’s best Entrepreneur from the Creative Industries“ bewerben kann. www.gew.co/creative-business-cup

Erfolgreich beim CBC

2013 wurde Kinematics für seine Geschäftsidee als „Kultur- und Kreativpilot Deutschland“ ausgezeichnet. Während der Global Entrepreneurship Week erreichte das Kinematics-Team am 20. November 2013 im internationalen CBC-Finale, der Global Award Show in Kopenhagen, unter Wettbewerbern aus 36 Ländern den zweiten Platz und erhielt einen Preis als eines der weltweit besten Kreativunternehmen. Das Preisgeld hat Kinematics dabei geholfen, die Finanzierungslücke bis zum Abschluss des ersten Investorenvertrags und zum Erhalt der ersten Finanzierungsmittel zu überbrücken.

„... und gelohnt hat sich die Teilnahme für uns natürlich auch. Unabhängig vom Preis, den wir gewonnen haben, waren die Kontakte und das Feedback von wirklich erfahrenen Investoren und Businessleuten sehr hilfreich. Wir haben als deutsches Team hauptsächlich mit deutschen Investoren zu tun. Umso spannender war es zu hören, was Investoren aus anderen Ländern über uns denken.

Vor allem in den USA ist die Euphorie für Projekte wie das unsere viel größer als in Deutschland. Wenn die einem sagen, dass wir wirklich an einer tollen Sache dran sind und dass wir weitermachen sollen, ist das ein tolles Feedback. Darüber hinaus haben wir auch Leute kennengelernt, die bereits im Geschäft mit großen Spielzeugunternehmen sind und uns hier genau die Ansprechpartner vermitteln können, die wir brauchen, um auf dem internationalen Markt Fuß zu fassen.“

– Christian Guder, Kinematics, zur Teilnahme am CBC 2013 –





ECF Farmsystems GmbH – Nachhaltige Lösungen für die Nahrungsmittelversorgung

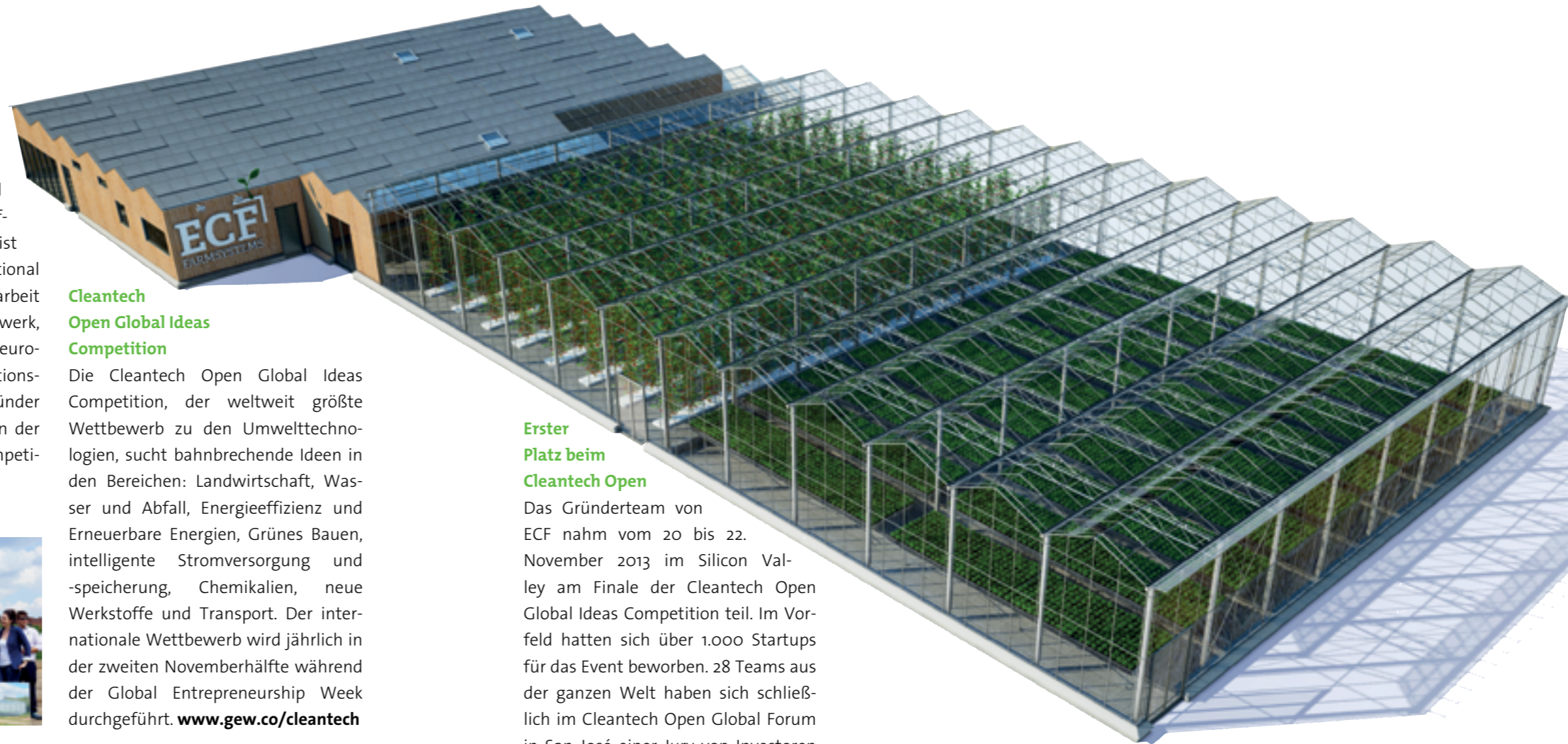
Das Startup ECF Farmsystems GmbH plant und baut aquaponische Farmsysteme. Das ressourcenschonende – wassersparend und emissionsarm – Aquaponik-Verfahren ermöglicht gleichzeitig die Aufzucht von Fischen und den Anbau von Gemüse in einem Wasserkreislauf. Unter anderem hat ECF eine Containerfarm für den Einsatz im urbanen Lebensraum entwickelt: In einem Container befindet sich die Aquakultur, im Gewächshaus darüber die Hydrokultur. So werden hochwertige proteinhaltige Lebensmittel erzeugt.

Im Gründerteam ergänzen sich technische und unternehmerische Kompetenzen. Aufgrund der Ausbildung und der beruflichen Erfahrung der Gründer ist ECF von Anfang an international orientiert. Die Zusammenarbeit mit dem Climate-KIC Netzwerk, www.climate-kic.org, eine der europäischen Wissens- und Innovationsgemeinschaften, führte die Gründer schließlich bis zur Beteiligung an der Cleantech Open Global Ideas Competition. www.ecf-farmsystems.com



„Das tolle an unserem Team ist, dass wir interdisziplinär arbeiten und jedes Teammitglied über einen reichen Erfahrungsschatz und gute Netzwerke in seinem jeweiligen Bereich verfügt. Als Pioniere in unserem Fachgebiet braucht man zudem einen guten Mix aus Theorie und Praxis.“

– Nicolas Leschke, ECF –



Cleantech Open Global Ideas Competition

Die Cleantech Open Global Ideas Competition, der weltweit größte Wettbewerb zu den Umwelttechnologien, sucht bahnbrechende Ideen in den Bereichen: Landwirtschaft, Wasser und Abfall, Energieeffizienz und Erneuerbare Energien, Grünes Bauen, intelligente Stromversorgung und -speicherung, Chemikalien, neue Werkstoffe und Transport. Der internationale Wettbewerb wird jährlich in der zweiten Novemberhälfte während der Global Entrepreneurship Week durchgeführt. www.gew.co/cleantech

Erster Platz beim Cleantech Open

Das Gründerteam von ECF nahm vom 20. bis 22. November 2013 im Silicon Valley am Finale der Cleantech Open Global Ideas Competition teil. Im Vorfeld hatten sich über 1.000 Startups für das Event beworben. 28 Teams aus der ganzen Welt haben sich schließlich im Cleantech Open Global Forum in San José einer Jury von Investoren und Technologie-Experten präsentiert. Unter fünf Finalisten hat sich ECF in der Endrunde durchgesetzt und mehrere Auszeichnungen errungen: als weltweit bestes Startup im Bereich „Agriculture, Water, Waste“ und darüber hinaus als international bestes „Cleantech“ Startup. Hinzu kam der Publikumspreis. Nicht zuletzt durch den Gewinn des Cleantech Open wurde die Finanzierung zum Bau einer großen Farm in Berlin möglich. ─

„Die Vision von ECF ist es, Menschen einen Zugang zu nachhaltig erzeugten Lebensmitteln zu ermöglichen. Unsere Geschichte aus dem Silicon Valley war schon ein ganz besonderes Erlebnis. Nachzulesen ist alles auf www.ecf-farmsystems.com/category/news.“

– Christian Echternacht, ECF, zur Teilnahme am Cleantech Open –

DREI

STOLPERSTEINE

auf dem Weg erfolgreicher
Gründerteams

„No business is so good
that the wrong people can't mess it up.
And no business is so bad
that the right people can't fix it. [...]

So if you don't get the people
part of the equation right, everything else is really
immaterial.“

Mit dieser Aussage bringt Fred Wilson
von Union Square Ventures die Bedeutung von
Gründerteams klar auf den Punkt.

Ein funktionierendes Team ist der Kern eines
jeden erfolgreichen Jungunternehmens. Doch worauf
sollte man bei der Teamgründung achten?

Die drei folgenden Stolpersteine werden
von Gründerteams als solche häufig übersehen und
sollten deshalb frühzeitig bedacht oder nachträglich
geändert werden.



Stolperstein 1: Mit Familie und Freunden gründen

Jedes Gründungsteam besteht grundlegend aus seinen Teammitgliedern, und gerade in der schwierigen Anfangsphase stehen zwischenmenschliche Beziehungen permanent auf dem Prüfstand. Daher scheint es vielen Gründern angebracht, mit engen Vertrauenspersonen, wie guten Freunden und Familie, zu gründen.

Doch eine Vielzahl an Studien und Untersuchungen rät davon ab, mit Familienmitgliedern oder engen Freunden zu gründen. Die persönliche Nähe und das persönliche Vertrauen können leicht ins Gegenteil umschlagen und Konflikte in das Privatleben tragen. Ein Konflikt mit einem Mitgründer wächst sich dabei leicht zu einem Streit mit dem Bruder, Onkel, besten Freund oder der besten Freundin aus. Konflikte im Jungunternehmen bergen daher soziale Sprengkraft in der Familie und im Freundeskreis, die oft beschworene Trennung von Beruf und Privatleben wird unmöglich. Hingegen bietet der (ehemalige) Arbeitskollege, mit dem man schon viele Jahre auf einer klar beruflichen Basis verkehrt, oder eine neue Bekanntschaft, mit der man sich an klare vertragliche Vereinbarungen hält, eine oft geeignetere Option.



Autor:

Markus Müller hat sich mit 18 Jahren zum ersten Mal selbstständig gemacht und verwirklichte sich als Einzelunternehmer nebenberuflich im Bereich Webdesign, drei Jahre später als Junggastronom sowie als Mitgründer eines Technologie-Startups. Mit rund 24 Jahren und Abschluss des Bachelors in Betriebswirtschaft konzentriert er sich zukünftig darauf, weitere internationale Erfahrungen zu sammeln, und plant in absehbarer Zeit, wieder selbst zu gründen.
mueller@mdesigns.at

Stolperstein 2: In einem homogenen Team gründen

Neben der zwischenmenschlichen Ebene und der Arbeitsteilung ist einer der Hauptvorteile einer Teamgründung, dass diese eine breite Palette an Fähigkeiten und Persönlichkeiten zusammenführt. Es ist daher nicht nur wichtig, welche Personen gründen, sondern vor allem auch, welche Fähigkeiten diese in das Team einbringen.

Ein Team, in dem alle Mitgründer einen ähnlichen Hintergrund haben und daher auch ähnliche Fähigkeiten einbringen – ein sogenanntes homogenes Team –, arbeitet und kommuniziert oft effizienter. Es treten zu Beginn weniger Konflikte auf und Entscheidungen werden schneller getroffen. Homogene Teams sind daher auch wesentlich häufiger in der Gründerszene vertreten, da es in der Anfangsphase einfacher ist, Entscheidungen zu fällen und die Gründung in Angriff zu nehmen. Doch davon sollte man sich nicht täuschen lassen. Durch die ähnlichen Denkweisen sind wesentlich weniger und qualitativ schlechtere Lösungsvorschläge und Entscheidungen zu erwarten, Probleme werden leichter übersehen und gewisse Fähigkeiten fehlen oft zur Gänze.

Außerdem haben solche homogenen Teams oft einen ähnlichen Bekanntenkreis und deshalb auch ein ähnliches Netzwerk. Das Vertrauen innerhalb dieser Teams ist zwar meist höher, es kommt jedoch auch wesentlich häufiger zu Überschneidungen und Konflikten, was die Rollenverteilung im Team betrifft. Daher bevorzugen nicht nur Investoren gut ausbalancierte Teams, mit Gründern unterschiedlicher Backgrounds, sondern auch diverse Studien belegen diese Annahme und zeigen, dass heterogene Teams langfristig erfolgreicher sind und den Kampf um das unternehmerische Überleben besser meistern.

Stolperstein 3: Mit voreiliger Anteilsverteilung gründen

Gerade unerfahrene Jungunternehmer gründen häufig nach einem scheinbar fairen, doch häufig wenig vorteilhaften Prinzip: Jeder erhält den gleichen Anteil am Unternehmen. Dies mag intuitiv fair erscheinen, kann jedoch langfristig zu erheblichen Problemen führen, insbesondere wenn die Leistungserbringung nicht den gehaltenen Anteilen entspricht.

Spätestens nach den ersten Turbulenzen gibt es eine oder mehrere Personen im Team, die mehr beitragen als andere. Nur wenigen Gründerteams gelingt es, eine gleichmäßige Leistungsverteilung zu erreichen. Doch was heißt überhaupt „gleichmäßig“? Gerade weil die Beurteilung der Leistung im Gründungsteam so schwer und so subjektiv ist, müssen zu Beginn diese Punkte genau geklärt werden. Viele Teams zerbrechen daran, dass einer im Team das Gefühl hat, er würde mehr verdienen oder leisten als andere. Das Verhältnis „gleiche Leistung für gleichen Anteil“ liegt in Trümmern.

Neben regelmäßigem und offenem Feedback sowie Kritikgesprächen innerhalb des Gründerteams ist vor allem die Anteilsverteilung ein wichtiger Faktor, da Anteile gerade zu Beginn häufig die einzige Entlohnung für das Risiko und den Einsatz sind. Meist wird während der Gründung zu wenig über die Verteilung der Anteile diskutiert. Insbesondere die dafür zu erbringende Leistung wird nicht genannt. Üblicherweise herrscht hier schnell vermeintliche Einigkeit. Die tatsächliche Uneinigkeit tritt jedoch erst wesentlich später zu Tage. Deshalb sollten genaue Kriterien festgelegt und gewichtet werden, die ausschlaggebend für die Verteilung und Leistungsbemessung sind.


Eine zunehmend häufigere Möglichkeit ist die Verwendung von dynamischen Komponenten (oft als Vesting bekannt), bei denen nicht alle Anteile sofort an die Gründer übertragen, sondern erst im Verlauf der Jahre verdient werden. Dabei erfolgt die Anteilsverteilung entsprechend dem jeweiligen Beitrag zu einzelnen Meilensteinen oder Zielen, die zu Beginn definiert werden. Allgemein hat sich gezeigt, dass durch solche Maßnahmen die langfristige Motivation höher ist und die Leistung im Team als fairer betrachtet wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Man sollte davon Abstand nehmen, mit Familie und guten Freunden zu gründen, darüber hinaus nicht in einem zu homogenen Team arbeiten und ebenso die Anteilsverteilung genau überdenken. So sehr diese drei Faktoren auch der Intuition vieler Gründer auf den ersten Blick zu widersprechen scheinen, sind sie doch gut getarnte Stolpersteine auf dem Weg junger Startups und können so manches Gründerteam bereits früh zu Fall bringen. ┘

Lesetipp:

Patrick Lencioni (2014): Die 5 Dysfunktionen eines Teams



A photograph of three people sitting together and talking. On the left, a woman with blonde hair and glasses is smiling. In the center, a woman with long dark hair is looking towards the man on the right. The man is seen from the side, wearing a light blue shirt. The background is a bright, out-of-focus green space, possibly a park or a modern office with large windows.

Es ist eine Art Losung für den Eintritt in die Welt der Entrepreneurship-Experten: „Entscheidend ist das Team!“.

Dieser Satz fällt in jedem Zeitungsinterview, bei jeder Podiumsdiskussion und in jeder Lehrveranstaltung, sobald es um das Thema Entrepreneurship geht. Und ja, absolut zu Recht. Nicht umsonst investieren Investoren eher in ein leistungsstarkes, gut zusammengestelltes Team mit einer nicht so überzeugenden Geschäftsidee als andersherum. Denn: Selten ist Plan A auch derjenige, der aufgeht. Auf der langen Reise zu Plan H braucht es einfach ein gutes Team, das den steinigen Weg eines jungen Ventures erfolgreich meistert.

Entscheidend ist das Team!

GRÜNDUNGEN
SCHEITERN
NICHT **AM** TEAM,
SONDERN **IM**
TEAM



Die Chemie im Team muss stimmen

Aus meiner Gründungserfahrung heraus und auch bei anderen unternehmerischen Projekten habe ich jedoch festgestellt, dass diese rein objektive Betrachtung von Startup-Teams aus einer Fähigkeits-Perspektive nicht weit genug reicht. Und an dieser Stelle hören die meisten Management-Bücher, Vorlesungen und Workshops aber nun mal leider auf. Mindestens genauso wichtig ist die Chemie zwischen den Gründern – ticken sie gleich?! Und damit meine ich nicht, ob man zusammen Lachen und auf ein Bier gehen kann. Das gehört sicherlich auch dazu. Vor allem geht es aber darum, ob die

– Arbeitsweisen

(detailverliebt planen vs. einfach mal machen; modernes Projektmanagement funktioniert online vs. offline ist es immer noch am schönsten),

– moralischen Vorstellungen

(Studierende als persönlicher Sklave; geistiges Eigentum – wo kein Richter, da kein Henker; wie viel dick auftragen verträgt ein Verkaufsgespräch),

– Motivationen und Ziele

(Geld machen; in der Zeitung stehen; Träume verwirklichen; etwas Gutes tun)

sich einigermaßen decken.

Man kann gut miteinander befreundet sein, aber schlecht miteinander arbeiten und umgekehrt. Die meisten Startups, die in einer frühen Phase scheitern, scheitern aufgrund interner Teamkonflikte. Gründungen scheitern also nicht am Team, sondern im Team. Und der Spaß beginnt dann erst so richtig, sobald es ums Geld geht. Da zeigen sich die wahren Gesichter. Oder wenn Investoren mit an Bord kommen, da fängt es ziemlich schnell an zu menschn. Wer hier harte Fakten und Lösungsstrategien möchte, dem sei wärmstens das Buch „The Founder's Dilemma“ von Noam Wasserman empfohlen. Eine tolle Kombination aus Forschungsergebnissen, Praxiserfahrung und das alles verpackt in leicht zu konsumierende Kost.

Verschiedene Typen gesucht!

Auch nicht neu ist die Erkenntnis, dass es einer gewissen Heterogenität bedarf, wenn man ein Startup-fähiges Team auf die Beine stellen möchte. Auch wenn ein Startup ein sehr kleines Unternehmen darstellt, so muss es doch per se ein vollständiges Geschäftsmodell auf die Straße bringen, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Dazu braucht man verschiedenste Kompetenzen: zu Beginn meist jemandem mit einem „Unternehmer-Gen“, einen, der das wirtschaftliche Grundgerüst bearbeitet, sowie einen Techniker, der das Produkt baut. Das macht objektiv Sinn.

Als ich noch an der Wirtschaftsuniversität Wien mit jungen Gründern gearbeitet habe, hatten diese meistens einen rein betriebswirtschaftlichen Hintergrund und damit eine Vorstellungskraft von Geschäftsideen, die bis zur nächsten App oder Web-Plattform reichte. Meine Forscher-Kollegen bei Fraunhofer sind zwar alles brillante Köpfe, aber ihre Technologien sind nicht immer voll in Marktdimensionen zu Ende gedacht. Wie auch, es ist nicht ihre Aufgabe, das zu tun. Gerade deswegen gehören diese heterogenen Welten – BWL, Ingenieurtechnik, Produktdesign etc. – einfach zusammen.

Und darum prüfe, wer sich ewig bindet

Die anfängliche Euphorie ist wie bei Ehen meist nicht von langer Dauer. Die Beziehung funktioniert nur dann, wenn man stetig an ihr arbeitet, offen und ehrlich miteinander umgeht und eventuell auch einen Ehevertrag im Hintergrund hat, der im Falle des Scheiterns eine Schlammschlacht weitestgehend vermeidet. Leider ist es ein bisschen wie der Rat der eigenen Eltern: Man hört ihn zwar, irgendwie muss es aber doch jeder Gründer am eigenen Leibe erfahren. Aus diesem Grund sollten Teamgründungen für diese Aspekte stärker sensibilisiert werden. Es sollten vermehrt „Räume“ geschaffen werden, in denen sich potenzielle Mitgründer austesten können.

Ich staune immer noch, dass manche Gründerzentren und ähnliche Einrichtungen versuchen, über Datenbanken Gründungswillige miteinander zu matchen. Das funktioniert schon nur mäßig bei Datingportalen – obwohl man in diesem Bereich sicherlich viel zum Thema lernen kann. Viel effektiver, wenn auch regional begrenzt und aufwendiger sind da doch die guten alten Offline-Lösungen: Eins von 1.000 Events, die täglich zum Thema Gründung in großen Städten stattfinden – oder Gründerworkshops und Co-Working-Spaces. Sehr zu loben sind auch die vielen Aktivitäten der Universitäten, die unseren gut ausgebildeten Nachwuchs-Gründern bereits früh die Möglichkeit geben, reale Gründungsprojekte zu starten. Hier kann man sich ohne viel Risiko mit möglichen Mitgründern austesten.

So wie das berühmte „Lean Startup“ (siehe Eric Ries und Steve Blank zum Thema) ein möglichst frühes Ausprobieren der eigenen Geschäftsidee propagiert, so sollten sich auch möglichst potenzielle Mitgründer früh in einem Arbeitsverhältnis austesten. Das würde die Scheiter-Statistiken im Startup-Bereich bereits signifikant aufhübschen. Und nicht nur die: Immer mehr Unternehmen versuchen intern nach Startup-Prinzipien in unternehmerischen Projektteams zu arbeiten. Hier werden bei der Zusammenstellung der Teams teils erhebliche Managementfehler gemacht. Im Glauben, man könnte Menschen nach Algorithmen zusammenstellen und zusammen innovativ sein lassen. ┘

„Die meisten Startups, die in einer frühen Phase scheitern, scheitern aufgrund interner Teamkonflikte.“



Autor:

Dr. Thorsten Lambertus arbeitet für das Projekt „Fraunhofer fördert Intrapreneurship“ bei Fraunhofer Venture, hat zwei Unternehmen gegründet und ist seitdem in Bezug auf Startup-Teams geläutert.
thorsten.lambertus@fraunhoferventure.de

Aus Sicht der Organisations- und Sozialpsychologie:
Teamentwicklung
 wie ein gutes Team entsteht



In Organisationen werden immer häufiger Teams eingesetzt, um schwierige, komplexe Probleme zu lösen. Aber auch bei Neugründungen, wenn es heißt, Ideen unternehmerisch umzusetzen, ist es sinnvoll und oft nötig, sich mit anderen zusammenzutun. In der Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel können hervorragende Leistungen entstehen, aber es bedarf besonderer Bedingungen, damit das auch klappt, so dass man von einem „guten“ Team sprechen kann.



Konstituierung

Wenn ein Team gebildet wird oder sich findet, dann ist eine bestimmte Problemstellung im Blickpunkt, die wegen ihrer Komplexität meist nur unscharf definiert sein kann. Immerhin reicht das Vorverständnis bzw. die Gründungsidee aus, um voraussichtlich geeignete Personen als Teammitglieder zu gewinnen. Daher fallen schon vor Beginn der Teamarbeit einige zentrale Entscheidungen für den späteren Erfolg an:

- Teams sollten so klein wie möglich sein, weil das Zeit spart und die Verständigung erleichtert. Andererseits werden verschiedene Fähigkeiten und Zuständigkeiten je nach Problem benötigt, um die wichtigsten Fragen kompetent bearbeiten zu können. Drei bis sieben Mitglieder sind zu empfehlen.
- Vorteilhaft ist eine mittlere und überkreuzende Unterschiedlichkeit in Fähigkeiten, Zuständigkeiten, Alter usw., die kreative Auseinandersetzung fördert und trotzdem Verständigung ermöglicht.
- Wichtig ist eine Gruppen- statt Individual-Entlohnung, zum Beispiel ein gemeinsamer Bonus oder eine gleichartige Gewinnbeteiligung, um Kooperation anzuregen, die viel effektiver ist als interne Konkurrenz.
- Die Projektleitung durch den Hauptideengeber hat meist keine Sanktionsgewalt, es handelt sich nicht um Untergebene, sondern um Partner. Für diese besondere Art der Führung sollte ein eigenes Training vorab erfolgen und durch ein begleitendes Coaching unterstützt werden.
- Da vermutlich jedes einzelne Mitglied auf seinem Gebiet mehr weiß als der Initiator, sollte geteilte Führung praktiziert werden. Das heißt, jedes Mitglied kann und soll spontan Führungsaktivitäten ergreifen, um Probleme anzugehen und geeignete Maßnahmen voranzutreiben.



Autoren:

Prof. Dr. Wolfgang Scholl ist Initiator und Partner der artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Dr. Sebastian Kunert arbeitet als assoziierter Partner bei artop und lehrt an verschiedenen Hochschulen. kontakt@artop.de / www.artop.de



Kick-off

Damit aus den Mitgliedern ein gutes Team wird, muss Zeit für wechselseitiges Kennenlernen und einen ersten Gedankenaustausch ohne Druck sein. Das geht am besten mit einer Kick-Off-Veranstaltung – möglichst extern moderiert. Verschiedene Teamübungen, die erfahrene Trainer beherrschen, helfen dabei, das Kennenlernen interessant und fröhlich zu gestalten. Nachdenken, Einfühlen und überraschendes Ausprobieren werden in verschiedenen Kombinationen angesprochen, begleitet von Feedback- und Reflexionsphasen. Ziel des Kick-Off ist nicht nur die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und einer Teamkultur mit der Entwicklung von Regeln zur Zusammenarbeit, sondern auch eine erste Analyse der zu bewältigenden Aufgabe und darauf aufbauend ein Arbeitsplan und eine Klärung der Rollen aller Mitglieder. Die teaminterne Rollenklärung legt den Grundstein für eine reibungsärmere Zusammenarbeit, klärt die gegenseitigen Erwartungen und schafft Vertrauen.



Wünschenswert ist eine breite und ausgewogene Machtverteilung, so dass alle Mitglieder immer die Chance haben, wichtige Ideen und Informationen beizusteuern.

Arbeitsphase

Die weitere Teamentwicklung muss während der Arbeit erfolgen. Dabei treffen sich die Mitglieder in gewissen Abständen, um den Stand der Arbeiten zu besprechen und eine weitere Feinplanung vorzunehmen. Danach gehen alle wieder ihren Teilaufgaben nach. Agile Teams in der Softwareentwicklung treffen sich täglich zu einem kurzen Stand-up Meeting, was auch bei Gründungsteams zu empfehlen ist. In der Arbeitsphase (modifiziert und) verfestigt sich nicht nur die Rollenstruktur, sondern auch die Sympathieverteilung, die über den Zusammenhalt in der Gruppe entscheidet. Die Machtverteilung schließlich erkennt man daran, wer wie viel redet und wie oft angesprochen wird. Wünschenswert ist eine breite und ausgewogene Machtverteilung, so dass alle Mitglieder immer die Chance haben, wichtige Ideen und Informationen beizusteuern.



Die teaminterne Rollenklärung legt den Grundstein für eine reibungsärmere Zusammenarbeit, klärt die gegenseitigen Erwartungen und schafft Vertrauen.

Wie gut die Teamentwicklung gediehen ist, lässt sich besonders bei aufkommenden Meinungs- und Interessenkonflikten erkennen. Wenn diese nicht konstruktiv verlaufen, ist ein zweiter Workshop angezeigt. Die Konflikte mögen in der Sache selbst liegen, in ungünstigen Teamstrukturen oder in externen Verpflichtungen und Einflüssen. Geeignete Übungen trainieren zuallererst positives und zugleich offenes Feedback. Das wird nicht nur für Klärungen vor und nach Zwischenergebnissen benötigt, sondern auch bei allen Störungen des Gruppenprozesses. Sachkonflikte werden innovativ durch die Methode der konstruktiven Kontroverse gelöst. Die Strukturen können in verschiedenen soziometrischen Übungen reflektiert werden. Für Interessenkonflikte, die meist mit externen Einflüssen verbunden sind, eignen sich Varianten des Harvard-Konzepts des sachgerechten Verhandlens. Es ist die Hauptaufgabe der Projektleitung, solche ganz unterschiedlichen Probleme im Gruppenprozess zu erkennen und entweder die entsprechenden Maßnahmen selbst einzuleiten oder sich externe Hilfe zu holen.

Nützlich für die Teamentwicklung sind einige Hilfsmittel. Dazu gehören verschiedene diagnostische Instrumente, die zur Unterstützung interner Klärungsprozesse eingesetzt werden können. Hilfreich ist eine elektronische Kooperationsplattform, über die gemeinsam an Dokumenten gearbeitet werden kann, die ein effektiveres elektronisches Brainstorming anbietet sowie schnelles und häufiges Feedback, unter Umständen auch anonym, ermöglicht.

Abschluss

Nach dem Abschluss eines Projektes bzw. hier der Gründungsphase sind die gemeinsame Anstrengung und das Ergebnis zu würdigen und zu feiern, auch bei durchwachsenen Resultaten. Außerdem sollte besprochen werden, wie das Gelernte festgehalten und kommuniziert werden kann. Denkbar ist ein Projekthandbuch, die Erstellung einer Fallgeschichte entstehend aus Interviews zu einzelnen Episoden und/oder ein Reflexionsworkshop. Auch Gründerteams sollten nicht vergessen, die mehr oder weniger erfolgreich bewältigten Schritte zu reflektieren und zu feiern, um die Gemeinsamkeit zu festigen. ─

Literaturtipps:

Hüttner, J. & Träder, R. (2013):
Toolbox – Schrittmacher für
Innovationen.

Woodcock, M. (2002):
50 Aktivitäten zur Teamentwicklung.



DURCH DICK UND DÜNN GRÜNDEN MIT FREUNDEN



Freundschaften verbinden: Kulturen, Unternehmen, Gründer, Arbeitskollegen. Viele Unternehmen entstehen durch Freundschaften und umgekehrt. Die gemeinsam bewältigten Herausforderungen schweißen zusammen, die Erfolge lassen sich gemeinsam feiern, Verluste stellen die Stärke der Beziehung auf die Probe.

Die Vorteile einer Unternehmensgründung mit Freunden liegen auf der Hand: Man kennt die gegenseitigen Stärken und Schwächen und die Suche nach einem externen Mitgründer entfällt, so dass man direkt loslegen kann. Häufig hat man bereits vor der Gründungsentscheidung gemeinsam über Geschäftsideen und Potenziale nachgedacht – und ist zu Beginn entsprechend entschlossen und enthusiastisch.

Emotionen im Spiel

Damit hat man jedoch bereits die erste Chance, seine Geschäftsidee auf den Prüfstand zu stellen, verpasst: Potenzielle Investoren und Mitarbeiter haben in ihrer Funktion als „Gatekeeper“ die eigenen Gedanken nicht herausfordern können, man musste sie nicht überzeugen – schließlich war man ja von sich selbst und der gemeinsamen Vision genug überzeugt. Schnell können dadurch langjährige Freundschaften in ernste Krisen geraten, denn unabhängig von Konzepten, Plänen und Ideen: Emotionen sind auch hier im Spiel und können durch einen Mangel an professioneller Distanz eine Situation eskalieren lassen.

Vor allem die Kommunikation im Freunde-Gründerteam verdient deshalb besondere Beachtung. Oft endet ein kurzes Feierabendbier in stundenlangen Brainstorming-Sessions oder einem grundlegenden Strategieworkshop. Das fördert die kontinuierliche Reflektion und Innovation im Gründerteam, macht aber die Trennung von Privat- und Berufsleben richtig schwer. Wenn beste Freunde zu Mitgründern werden, verändert dieser Umstand auf einen Schlag nicht nur Zeit, die man zusammen verbringt, sondern auch die Themen, welche im Mittelpunkt der Freundschaft stehen.

Basierend auf meinen Erfahrungen mit dem Startup-Inkubator ventureworks GmbH und Linksert.com haben sich fünf Aspekte als sehr nützlich erwiesen, um mit Freunden erfolgreich in einem Unternehmen zusammenzuarbeiten:

1. Früh wasserdichte Verträge abschließen

Solange das Geschäft gut läuft, schaut niemand in Verträge. Dass man heute gut befreundet ist und sich vertraut, heißt aber leider nicht, dass das morgen auch noch so sein muss. Einzelne Ereignisse, wie der Austritt eines Gründers aus dem Team oder der Einstieg eines Investors, können die vermeintliche Harmonie schnell gefährden. Es empfiehlt sich deshalb, offen Erwartungen auszutauschen und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten, bevor Geld geflossen ist. Dafür braucht man nicht gleich einen Anwalt. In der Regel lassen sich Rahmenbedingungen und Vereinbarungen – beispielsweise die Verteilung von Anteilen, die Ausschüttung von Gewinnen oder die Höhe von Löhnen – auf wenigen Seiten zusammenfassen. Sobald die finanzielle Lage des Startups dann einen Notar erlaubt, sollte man die Verträge wasserdicht überarbeiten lassen.

2. Freundschaften pflegen

Es gibt auch weiterhin Freundschaft außerhalb des Unternehmens! Gesprächsthemen müssen nicht immer die aktuellen Probleme und Erfolge des Startups sein – abschalten und gemeinsam Spaß haben wie vor der Gründung: Das sollte nicht zu kurz kommen. Sonst kreist die Beziehung nur noch um das gemeinsame Startup. Und wenn es da mal nicht gut läuft, färbt das direkt auf die Freundschaft ab.

3. Unterschiede kennen

Häufig haben Freunde vor der Gründung noch nicht professionell zusammengearbeitet. Daher ist es besonders wichtig, Differenzen in der Arbeitsweise früh anzusprechen, bevor sie sich in tickende Zeitbomben verwandeln, die das Arbeitsklima torpedieren. Bleibt Kritik aus Rücksicht auf die „gute Freundschaft“ zu lange unausgesprochen, tut das dem Teamgeist selten gut.

4. Kenntnis über Kreditwürdigkeit

Gerade, weil dies unter Freunden ein heikles Thema ist, sollte man es ansprechen: Musste in den letzten Jahren persönlich oder geschäftlich Insolvenz angemeldet werden? Gibt es negative Kredit-Bewertungen? Beides hat einen signifikanten Einfluss auf die Bereitstellung von Finanzierung und Krediten durch Investoren. Sollten diese aufgrund negativer Kredithistorie Finanzierungen nicht genehmigen, ist ein großer Teil der vorherigen Arbeit umsonst.



Autor:

Garry Spanz ist ehemaliger Teilnehmer und Sieger von Jugend gründet. Er hat neben dem Studium bereits zwei Unternehmen gegründet: Ventureworks und Linksert.
garry@spanz.de

5. Ehrlichkeit

Auch wenn man die Freundschaft vor schlechten Nachrichten schützen möchte: Ehrlich währt am längsten und früher oder später liegt sowieso alles auf dem Tisch. Macht man sich bewusst, dass nie alles perfekt laufen kann und Fehler und Scheitern dazugehören, profitiert die Beziehung zwischen Freunden langfristig davon. Und hier schreibe ich aus schmerzhafter eigener Erfahrung: So habe ich mich bei meinem Startup Linksert gezwungen gesehen, mich von einem Mitgründer nach fast einem Jahr trennen zu müssen, weil dieser „vergessen“ hat mir zu sagen, dass er mit meiner frisch getrennten Ex-Freundin zusammen ist – wir drei waren vorher lange gut befreundet.

Gemeinsam durch dick und dünn

Trotz potenzieller Stolpersteine sollten gute Freunde jederzeit darauf achten, dass man die Freundschaft erhält und diese das Unternehmensgeschehen dominiert – und nicht umgekehrt. Denn eines hat meine Erfahrung auch gezeigt: Erfolge und Niederlagen lassen sich am besten mit guten Freunden durchleben.

Und wenn eine Freundschaft nicht nur privat, sondern auch im Startup Höhen und Tiefen erfahren hat, kann man zu Recht behaupten, bereits gemeinsam durch dick und dünn gegangen zu sein. ▬

„Polarstern ist unsere Herzensangelegenheit“

Die Macher von Polarstern erzählen über ihren Start als Energiegründer ...



Simon Stadler, Jakob Assmann und Florian Henle machten sich im Jahr 2011 als Ökostrom- und -gasanbieter Polarstern selbstständig. Auf ihrer Website erklären die drei Polarstern zu ihrer „Herzensangelegenheit“. Matthias Wallisch, Projektleiter im Fachbereich Gründung des RKW Kompetenzzentrums, befragte zwei der drei Jungunternehmer nach ihrer Motivation und ihrem Antrieb, als Gründer erfolgreich zu sein.

Die Geschichte von Polarstern finden Sie auch auf www.energiegruender.de.

Das Projekt „Energiegründer“ des RKW Kompetenzzentrums stellt Gründer und ihre Innovationen im Bereich Erneuerbare Energien vor. Wenn Sie auch Energiegründer sind, dann bewerben Sie sich bei uns unter energiegruender@rkw.de.



Matthias Wallisch: Florian, warum habt Ihr gegründet?

Florian Henle: Für mich war es schon immer klar, dass ich was selbstständig machen will. Und ich habe als Gründer die Möglichkeit, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen. Klar, ich muss davon leben können, ich muss es aber auch gerne machen und wirklich dahinter stehen können.

Der Energiemarkt und die Energiewende sind eine der größten Herausforderungen, die wir haben. Das fand ich spannend. Dann habe ich Simon und Jakob kennengelernt und es hat sich recht schnell die Idee herauskristallisiert, wie wir zusammen die Energiewende tatsächlich vorantreiben können – um aus der Stromwende auch eine wirkliche Energiewende machen zu können.

Wallisch: Wie würdet Ihr das Geschäftskonzept Eurer 80 Jahre alten Großmutter erklären?

Henle: Wir versorgen Dich mit Strom und Gas.

Wallisch: Und woher kommen der Strom und das Gas?

Henle: Aus der Biogasanlage, in die nur Reststoffe reinkommen – und zwar Zuckerrüben-Häcksel. Und der Strom kommt aus dem Laufwasserkraftwerk hier am Inn. Wir kaufen die Energie günstiger ein, als wir sie an Dich verkaufen. Und davon leben wir – und tun damit zusätzlich sogar noch etwas Gutes.

Simon Stadler: Denn wenn Du, liebe Oma, zu uns wechselst, dann hilfst Du gleichzeitig einer Familie in einem Entwicklungsland (Kambodscha, Anm. d. Red.), auf erneuerbare Energie umzusteigen.

Wallisch: Gibt es Personen oder andere Startups, die Euch inspiriert haben – also Vorbilder?

Henle: Also, ich tue mich immer so ein bisschen schwer mit den klassischen Vorbildern. Denn jeder muss seinen eigenen Weg finden. Wer das natürlich sehr konsequent durchzieht und dabei auch sehr erfolgreich ist, ist Elon Musk, mit PayPal, Tesla oder Space X. Das ist imponierend. Er hat Visionen und bringt die auch zum Laufen. Das schaffen nicht viele.



Stadler: Bei einem Startup muss man auch nicht immer alles neu erfinden. Man hat für jeden Bereich irgendwo ein Vorbild, wo man sagt, da möchten wir hin. Sei es mit einem Corporate Design, oder eben die Idee mit Kambodscha war ein bisschen inspiriert von Toms Shoes. Und so kann man in jedem Bereich ein bisschen was abschauen.

Wallisch: Mit welcher Sportart würdet Ihr am ehesten eine Unternehmensgründung vergleichen?

Henle: Eine Seilschaft. Oder?

Stadler: Ja, schon, bei einer Seilschaft muss man eher die gleichen Fähigkeiten haben, um die Wand hochzukommen. Ich glaube, es ist eine Mischung aus einer Seilschaft und einem Team, wo man auf jeden Fall unterschiedliche Aufgabenbereiche und damit auch Fähigkeiten einbringt. Also, es gibt einen Torwart, es gibt einen Stürmer und es gibt einen Mittelfeldspieler. Wenn man es jetzt mal mit Fußball vergleicht. Trotzdem hängen die so zusammen wie Kletterer an einer Wand.

Henle: Also eine kletternde Fußballmannschaft!?

Wallisch: Wie kann man aus Eurer Sicht den Teamgeist stärken?

Henle: Das ist Typsache. Jeder lässt sich anders motivieren. Ich glaube, es ist wichtig, dass jeder weiß, wer was macht, weshalb und wo man gemeinsam hin möchte. Das gemeinsame Ziel ist extrem wichtig.

Wallisch: Wer hat Euch im Laufe des Gründungsprozesses im besonderen Maße unterstützt?

Henle: Das Bundeswirtschaftsministerium mit der EXIST-Förderung.

Stadler: Für ein Jahr wurde für uns drei der Lebensunterhalt finanziert, um das Geschäftsmodell so vorzubereiten, wie es dann mit der GmbH bei der Gründung umgesetzt wurde. Danach war es damit auch getan.

Wallisch: Wie bewertet Ihr die derzeitigen politischen Rahmenbedingungen? Es besteht ja eine gewisse Unsicherheit.

Henle: Da bringst Du es eigentlich genau auf dem Punkt. Wir sind unabhängig von gesetzlichen Regelungen. Das EEG oder sonst irgendetwas beeinflusst uns nicht. Wir sind am freien Markt tätig, was total gut ist. Wir wachsen auch. Aber was uns schon beeinflusst, ist die öffentliche Wahrnehmung zum Thema Energiewende: Das war vor zwei Jahren total positiv belegt und sinkt seither leicht. Das liegt daran, dass immer wieder eine andere „Sau durchs Dorf getrieben wird“: Ökostrom

ist gut, Ökostrom ist schlecht, Energiewende ist gut, Energiewende ist schlecht, je nachdem, welche Lobbyvereinigung die Studie oder den Artikel lancierte, hat das eine andere Färbung.

Das verunsichert die Menschen. Was macht der Mensch, wenn er unsicher ist? Er behält den Status quo bei. Und das ist eigentlich das Schlimmste, was passieren kann. Die Energiewende ist eines der wichtigsten Themen unserer Zeit und gleichzeitig einer der größten Hebel für positiven Wandel. Stillstand ist keine Option.

Wallisch: Ihr seid schon seit mehreren Jahren mit Polarstern im Geschäft. Gibt es Dinge, die Ihr heute komplett anders machen würdet? Und was würdet Ihr wieder genauso machen?

Henle: Wir sind als Unternehmen von unserem Aufbau, der Organisation und der Denkweise immer flexibel und variabel geblieben. Wir haben keine festen Strukturen eingezogen, weder auf der Kostenseite noch auf der Gedankenseite. Gleichzeitig müssen wir aber schon wissen, wo die Reise hingeht.

Stadler: Ich glaube, grundsätzlich haben wir vieles richtig gemacht. Die Dinge, die schlecht gelaufen sind, haben uns weiter gebracht, wir sind letztendlich gereift und profitieren davon noch heute.

Wallisch: Könnt Ihr ein Beispiel nennen?

Stadler: Es gibt Kooperationspartner, mit denen will man was zusammen machen und stellt dann fest, irgendwie läuft's halt nicht. Aber dann lernst du auch wieder daraus und kannst eine ähnliche Situation beim nächsten Mal besser beurteilen.

Wallisch: Alle reden von Berlin. Wie zufrieden seid Ihr hier am Standort München?

Henle: München ist, gerade was den Energiebereich sowie die Gründungs- und Investorenszene angeht, gut aufgestellt. Berlin konzentriert sich sehr stark auf IT und die Kreativwirtschaft. Hier ist es – das ist mein Eindruck – eine gesunde Mischung.

Wallisch: Danke für Eure Zeit. Ich wünsche Euch weiterhin viel Erfolg. ┘



Das Interview mit Florian Henle und Simon Stadler von Polarstern (www.polarstern-energie.de) führte Dr. Matthias Wallisch, Projektleiter im Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum.

wallisch@rkw.de



Früh übt sich, ...

Warum Teamfähigkeit in den Lehrplan gehört

Warum soll der Teambegriff Teil des deutschen Lehrplans werden? Wegen der Wirtschaft. Denn hier hat sich durch die Globalisierung viel verändert: Der von der Ökonomie abhängige Arbeitsmarkt braucht heute mehr denn je Menschen mit der Fähigkeit und Kompetenz, in Teams arbeiten zu können. Ökonomin Margret Beisheim verortet den Beginn der bewussten Nachfrage nach Teamfähigkeit bereits in den 80er Jahren.

Das deutsche Bildungssystem folgt diesem Wandel, wenn auch verspätet.

Arbeitgeber fordern Teamfähigkeit

In einer vom RKW Kompetenzzentrum genommenen Stichprobe wurden Daten verschiedener Online-Jobbörsen vor der Hintergrundfrage gesammelt, was denn Unternehmen von neuen Mitarbeitern verlangen.

Das Ergebnis ist eindeutig, denn in 37 von 46 Stellenanzeigen wurde explizit nach „Teamfähigkeit“ bzw. „sozialer Kompetenz“ verlangt. Fünf der übrigen neun Anzeigen forderten sogar beides.

Eine Studie der Hochschule der Medien zum Thema „Kompetenzanforderungen an Berufseinsteiger“ (siehe Abbildung) und Aussagen von Beisheim unterstützen diese Eindrücke. Das beweist, dass Teamfähigkeit heute als Schlüsselkompetenz gelten kann und vermittelt werden sollte.

Lehrer als Vorbild für Teamarbeit?

Hatten Sie in Ihrer Schulzeit Unterricht, in welchem zwei Lehrer Ihre Klasse gemeinsam als Team betreut haben? Oder hat sich Ihr Lehrer von Kollegen ein Feedback zu seiner Unterrichtsweise eingeholt?

Vermutlich beantworten viele Leser diese Fragen mit „Nein“, denn noch ist das Modell „team teaching“ eine Neuheit in deutschen Schulen. Es legt nahe, dass Lehrerkollegen sich längerfristig gegenseitig helfen und Feedback geben, um so den eigenen Unterricht im Sinne der Schüler zu verbessern. Zudem würde dieses Konzept Lehrer als ein erstes Vorbild der Teamarbeit für Schüler darstellen.

Erste Ansätze für „Teamlehre“

Einst haben Lehrer per „Frontalunterricht“ gelehrt. Mittlerweile deutet sich der Wandel in der Wirtschaft auch in der Schule und zu Gunsten des gemeinsamen Lernens an:

Immer öfter werden Unterrichtseinheiten und Themenblöcke in Gruppen bearbeitet. Beispiele hierfür sind Expertenrunden oder Präsentationen verschiedener Gruppenarbeiten. Eine Tendenz zur steigenden Bedeutung von Teamarbeit ist zu erkennen. Lehrer und Schulen versuchen gruppenbezogene Arbeitsformen in den Regelschulunterricht einzubringen, jedoch ist dies ein aufwendiges Unterfangen, welches Lehrer und Schulen nicht allein stemmen können. Ihre Bemühungen müssen unterstützt und ausgebaut werden, andernfalls wird es sich weiter um vereinzelte „Tropfen auf den heißen Stein“ handeln.

Teamfähigkeit bewusst unterrichten

Dass Teamfähigkeit heute eine gewünschte Kompetenz in Arbeitsmarkt und Gesellschaft ist, scheint kein Geheimnis mehr zu sein. Dennoch hinkt das Bildungssystem mit seinen Vorgaben in der Offenlegung dieser Thematik hinterher. Im gruppenarbeitsbasierten Unterricht wird selten kommuniziert, dass hier nicht nur der inhaltliche und fachliche Aspekt als Lerngewinn zu betrachten ist, sondern auch die Kooperation mit den Mitschülern. Ebenso wenig wird Teamarbeit selbst als Lerngegenstand bearbeitet und als Einheit erfasst. Schüler verdienen jedoch eben diese Transparenz, um den Sinn und die Zusammenhänge möglichst schnell und korrekt einordnen zu können.

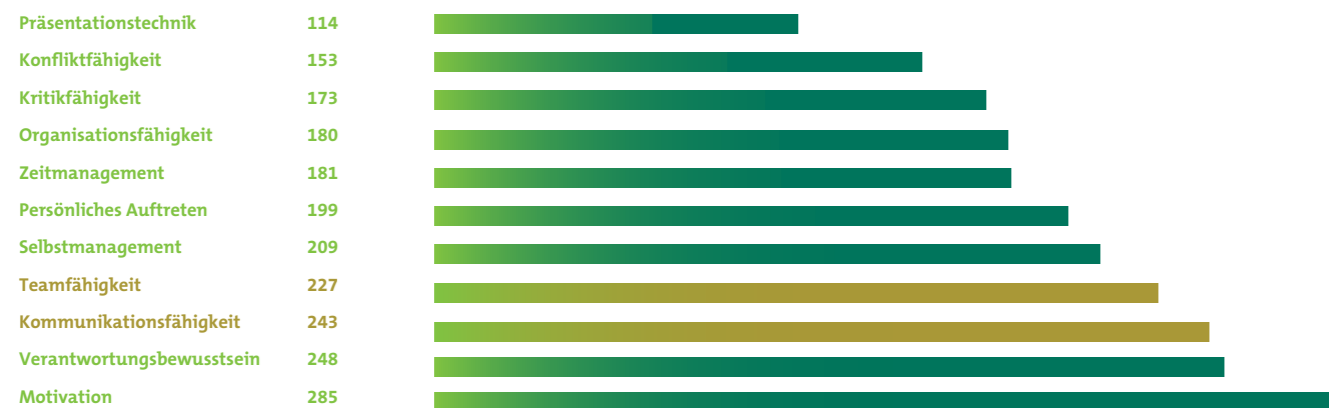


Abbildung: Kompetenzanforderungen an Berufseinsteiger

Quelle: Hochschule d. Medien

Wenig Zeit für Teamarbeit

In Regelschulen Deutschlands steigt das Unterrichtsspensum. Die schulische Betreuung zielt auf Ganztagschule ab. Diese Neuausrichtung könnte ein Lichtblick für die Etablierung von Teamarbeit und Vermittlung der entsprechenden Kompetenzen sein. Formbeispiele wären AGs, Workshops und andere Programme mit dem klar definierten (Teil-) Ziel: Förderung von Teamarbeit.

In Nachmittagsprojekten, welche über mehrere Monate oder sogar Schuljahre hinausgehen, könnten Schüler erleben, wie es ist, aus einer Gruppe zu einem Team zu wachsen. Teamarbeit ist nämlich nicht gleichzusetzen mit Gruppenarbeit. Gruppenarbeit ist als ein erster Schritt in die richtige Richtung zu deuten. Eine Gruppe ist „zusammengewürfelt“ und arbeitet einige wenige (Unterrichts-)Einheiten zusammen. Teams dagegen müssen sich erst finden und einarbeiten, dann aber bringen sie wahre Höchstleistungen zu Stande.

Interdisziplinäre Teams für Wirtschaft und Gesellschaft

Die klassische Schule kann Teamfähigkeit nicht allein vermitteln, da sie räumlich, zeitlich und lehrkrafttechnisch begrenzt ist und zudem Fachwissen weiterhin effektiv vermitteln muss. Darum sollten sich Instanzen der Gesellschaft, wie zum Beispiel Vereine, Ämter, Unternehmen und andere, daran beteiligen, Grundsteine für Teamfähigkeit zu legen. Sie sollten mit Schulen kooperieren und Raum bieten, in

welchem Kinder und Jugendliche die Gelegenheit erfahren, längerfristig als Team agieren zu können. Dies setzt natürlich voraus, dass Schulen und andere Instanzen fähig sind, miteinander, also in interdisziplinären Teams, zusammenarbeiten zu können.

Übung macht den Meister

Berufsschulen sind ein gern übersehenes Beispiel für Kooperation von Wirtschaft und Schule. Warum diese Idee nicht ausbauen?

Beispiele finden sich vereinzelt in Kooperationen von Schulen und Vereinen, wo Schüler über längere Zeit als Gruppe in Workshops, AGs, etc. Projekte und Themen angehen und zu einem Team zusammenwachsen können.

Zum Wohl der Wirtschaft und zur Vorbereitung junger Menschen gilt also, was Henry Ford bereits vor Jahren sagte: Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg. ─



Lesetipps:

Margret Beisheim, Monika Frech (1999): Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen, in: von Eckardstein, D. et al. (Hrsg.): Management – Theorien – Führung – Veränderung.

Birgit Huber (2000): Team-Teaching – Bilanz und Perspektiven.

Autorin:

Gabriella Amrhein arbeitet im Fachbereich Gründung des RKW Kompetenzzentrums im Projekt Entrepreneurship Education. amrhein@rkw.de

Entrepreneurship Education

Der Jugend Teamgründungen näher bringen



Unter Entrepreneurship Education versteht man vor allem die Förderung der Kultur des unternehmerischen Denkens. Dazu gehört auch die Sensibilisierung der Jugendlichen für Teamgründungen.

Die Gründung im Team wird zunehmend als Erfolgsfaktor angesehen. Insbesondere bei komplexen Produkten und Dienstleistungen sind für eine erfolgreiche Gründung sich ergänzende Sachkenntnisse der Gründungsmitglieder notwendig, zumal sie häufig auch mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen verbunden sind.

Das Bild der schillernden Gründerpersönlichkeit, die für alles im Unternehmen verantwortlich ist und alles bestimmt, ist überholt. Dieses Bild passt auch nicht mehr zu den Einstellungen und Erwartungen der Jugendlichen. Deshalb ist es notwendig, durch geeignete Instrumente die Jugendlichen erleben zu lassen, wie im Team innovative Geschäftsideen entstehen und umgesetzt werden können. Dies kann einen Beitrag dazu leisten, die Arbeit im Team positiv zu erleben und so Unternehmer- und Teamgeist miteinander zu verbinden.

„Jugend gründet“ fördert Unternehmer- und Teamgeist
Im Rahmen des bundesweiten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Wettbewerbs „Jugend gründet“ werden Schüler und Auszubildende aufgefordert, im Team eine innovative Geschäftsidee zu entwickeln und für diese online einen Businessplan zu erstellen. Dazu sollen sie Teams mit bis zu sechs Teilnehmern bilden. In einer zweiten Phase wird im Rahmen eines Planspiels ein Unternehmen gegründet und mit unternehmerischen Entscheidungen zum Erfolg geführt.



Autorin:
Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich ist Projektleiterin des Wettbewerbs „Jugend gründet“ (www.jugend-gruendet.de) und Geschäftsführerin des Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim. burkhardt-reich@szue.de

Rolle	Arbeit im Team	Stärken
ChefIn	Leitet das Team, gibt Orientierung, hält das Team zusammen, fördert und motiviert.	Initiative, Eigenverantwortung, Belastbarkeit, Risikobereitschaft, Motivations- und Entscheidungsfähigkeit.
MacherIn	Setzt die Aufgaben um: Treibt die anderen Teammitglieder voran.	Durchhaltevermögen, Fleiß/Selbstdisziplin, Belastbarkeit, Motivationsfähigkeit, Ehrgeiz, Begeisterungsfähigkeit.
EntertainerIn	Sorgt für gute Stimmung bei der Arbeit. Bringt Spaß in das Team.	Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit.
HelferIn	Ist immer zur Stelle, wenn Not am Mann oder an der Frau ist.	Initiative, Einfühlungsvermögen, Offenheit.
BeraterIn	Analysiert die aktuelle Situation und leitet daraus Anregungen und Empfehlungen ab.	Handeln mit Weitblick, Lernbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Auffassungsgabe.
KünstlerIn	Stellt unkonventionelle Fragen. Hilft, die Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Gibt dem Team Impulse.	Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, Risikobereitschaft.
PrüferIn	Kontrolliert, ob geplante Aufgaben auch tatsächlich umgesetzt werden, und deckt frühzeitig Abweichungen auf.	Fleiß, Selbstdisziplin, Konfliktfähigkeit, Zuverlässigkeit.
OrganisatorIn	Plant die notwendigen Schritte zur Umsetzung einer Aufgabe. Behält den Überblick und entwickelt Abläufe.	Handeln mit Weitblick, Teamfähigkeit, Selbsteinschätzung, Flexibilität.

Tabelle: Beispiele von Teamkarten, Quelle: Wettbewerb „Jugend gründet“

Die Teilnehmer erhalten für ihre Teamarbeit Unterstützung, indem zum Beispiel ein Businessplanposter zur Verfügung gestellt wird, mit dessen Hilfe das Team seine Geschäftsidee in der gemeinsamen Diskussion entwickeln kann. Darüber hinaus werden die Jugendlichen aufgefordert, ein Lerntagebuch zu führen, bei dem die Reflexion der Teamarbeit ausdrücklich angesprochen wird. Die besten Teams präsentieren sich und ihre Geschäftsideen in den Zwischenfinalen und darauffolgend im Finale. Dabei ist der gemeinsame Auftritt des Teams ein wichtiges Element im Bewertungsbogen der Jury und regelmäßig Gegenstand des Jury-Feedbacks.

Erkennen von Kompetenzen und Persönlichkeiten

Bei Teamgründungen geht es darum, unterschiedliche und sich ergänzende Fachkompetenzen zusammenzubringen. Doch nicht nur: Es geht auch darum, den Nutzen verschiedenartiger Persönlichkeiten zu erkennen. Dafür wurden bei „Jugend gründet“ Teamkarten entwickelt, die die verschiedenen Rollen und die damit verbundenen Stärken beschrei-

ben (siehe Tabelle). Ziel dabei ist, dass die Jugendlichen sich und ihre Teammitglieder hinsichtlich ihrer Stärken beobachten und die Teamkarten anderen (Fremdeinschätzung) und sich selbst (Selbsteinschätzung) zuordnen. Sie werden dadurch in die Lage versetzt, die verschiedenen Rollen im Team zu reflektieren, für sich selbst die damit verbundenen Stärken abzuleiten und zu erleben, wie wichtig die unterschiedlichen Rollen und der wertschätzende Umgang mit den verschiedenen Persönlichkeiten sind.

Im Rahmen der Entrepreneurship Education kann durchaus für Teamgründungen sensibilisiert werden. Wichtig ist dabei, die Jugendlichen nicht nur zur Teambildung aufzufordern, sondern ihnen Werkzeuge für die Teamarbeit zur Verfügung zu stellen und ihnen Anregungen zu liefern, um die verschiedenen Rollen im Team und die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale wahrzunehmen und zu reflektieren. ▀

Praxisbeispiel

Neue Impulse durch Teamarbeit im kreativen Labor

BRENNEREI next generation lab



Das Ziel der BRENNEREI next generation lab ist die Stärkung der Zusammenarbeit von klassischen Unternehmen mit Nachwuchskräften aus der Kreativwirtschaft. Die BRENNEREI konzentriert sich in Formaten, Methoden und Prozessen auf Wissens- und Technologietransfer sowie die Initiierung von Innovationsimpulsen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

Es gilt, zukunftsorientierte und kreative unternehmerische Lösungsansätze zu finden, um in Zeiten der Globalisierung, Digitalisierung, Ressourcenknappheit, demografischen Wandels und Fachkräftemangels wettbewerbsfähig zu bleiben. Die BRENNEREI existiert seit Mai 2012 und ist ein Projekt der Abteilung Innovation der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH.

Autorin:

Dr. Andrea Kuhfuß arbeitet als
Projektleiterin BRENNEREI next generation lab der
WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH.
Andrea.Kuhfuss@wfb-bremen.de



Arbeitsweise

Im Rahmen eines halbjährigen Stipendiums, das jeweils von April bis September in den Räumlichkeiten der BRENNEREI in Bremen stattfindet, entstehen neue Projekt-, Produkt- und Serviceideen, die im Anschluss in langfristige Kooperationen von klassischen Unternehmen mit Unternehmen der Kreativwirtschaft münden können. Junge Nachwuchskräfte werden im Rahmen realer Projekte professionalisiert, kreatives Know-how wird in die Wirtschaft getragen, Unternehmen werden mit hochqualifizierten potenziellen Mitarbeitern in Kontakt gebracht. Damit leistet die BRENNEREI next generation lab einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Fachkräfteproblematik.

Bewerben können sich für das mit 1.000 Euro monatlich pro Teilnehmer dotierte Stipendium Masterstudierende und Absolventen zum Beispiel aus den Bereichen Design, Marketing, Architektur, Digitale Medien, IT und angrenzende Disziplinen.

In der BRENNEREI finden neben Vortragsveranstaltungen regelmäßig Innovationswerkstätten statt. Im Rahmen dieser Werkstätten werden Themen und Problemstellungen von Unternehmen (Startups, KMUs, Marktführer) individuell und praxisorientiert behandelt. Jeweils fünf bis zwölf Unternehmensvertreter arbeiten gemeinsam mit Experten an einem Lösungsansatz für eine unternehmensrelevante Fragestellung. Ziel der Innovationswerkstätten ist es, einen konkret umsetzbaren Handlungsansatz für die Unternehmen zu entwickeln.

Die BRENNEREI next generation lab hat Ende April 2014 den deutschen Vorentscheid des Europäischen Unternehmensförderpreises 2014 gewonnen. Die Preisverleihung auf europäischer Ebene findet im Oktober 2014 in Neapel statt.

„Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit sind Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit“

Die RKW-Magazin-Redaktion hat die Projektleiterin, Andrea Kuhfuß, zu ihren Erfahrungen und zur Arbeitsweise der BRENNEREI generation lab befragt.

Redaktion: Frau Kuhfuß, inwieweit ist interdisziplinäre Teamarbeit bei Ihnen an der Tagesordnung?

Kuhfuß: Interdisziplinäre Teamarbeit findet vor allem im Rahmen des sechsmonatigen Stipendiums statt. Wir praktizieren dabei die „neuen Arbeitsformen“, wie zum Beispiel kooperative und iterierende Projektarbeit, arbeiten in interdisziplinären, transnationalen und liquiden Teams und setzen Methoden wie Design Thinking und Open Space ein. Die Teams arbeiten dabei prozessorientiert unter fachlicher Leitung von Experten aus Wissenschaft und Kreativwirtschaft an Problemstellungen von Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen.

Redaktion: Was ist Ihr Rezept für eine gute Zusammenarbeit im Team?

Kuhfuß: Lassen Sie mich das an einem Beispiel zeigen: Das Stipendium beginnt mit einer Abendveranstaltung, an dem das Team die Projektpartner aus den Unternehmen und die fachlichen Leitungen nebst Personen trifft, die in der Alten Schnapsfabrik in unterschiedlichen Gewerken tätig sind. So werden erste informelle Kontakte im Rahmen eines „Meet, Greet and Eat“ hergestellt.

Der erste Arbeitstag beginnt dann mit einem Frühstück für das Kernteam, also Stipendiaten und Projektleitung. Anschließend stellt sich das Kernteam mittels kreativer Methoden selbst kurz vor. In den ersten 14 Tagen des Stipendiums findet neben Kick-off-Treffen mit den Unternehmenspartnern ein Design-Thinking-Workshop statt, in dem sich das Kernteam erstmals auch in Arbeitssituationen näher kennenlernen kann.



Wöchentlich finden im Kernteam Jour fixes statt, jeweils ein Teammitglied führt Protokoll, damit die Ergebnisse und Entscheidungen jederzeit nachlesbar und nachvollziehbar sind. Außerdem finden Feedbackgespräche mit den Teilnehmenden statt.

Also, Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit sind Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit. Letztendlich gehört dazu aber die Definition, was diese drei Begriffe für jeden einzelnen bedeuten.

Redaktion: Welche Herausforderungen kennen Sie aus der Teamarbeit und wie bewältigen Sie sie?

Kuhfuß: Unsere Stipendiaten kommen in der Regel sowohl aus Deutschland als auch aus dem Ausland. Die Arbeitssprache ist dann grundsätzlich Englisch. Teilweise werden aber Meilensteinpräsentationen für unsere Projektpartner auf Deutsch gehalten, weil diese nur rudimentäre Englischkenntnisse haben. Dies führt natürlich zu Frust bei den nicht deutschsprachigen Stipendiaten.

Wir kommunizieren solche Möglichkeiten im Vorfeld und setzen voraus, dass diesen Situationen im Zuge einer professionellen Grundhaltung positiv begegnet wird. Je nach Situation werden Unstimmigkeiten im Team während des Jour fixe oder in Einzelgesprächen thematisiert. Außerdem arbeiten wir mit Potenzialanalysen und anderen Methoden, um Knackpunkte aufzuzeigen, zu analysieren und positiv umzudefinieren.

Redaktion: Frau Kuhfuß, vielen Dank für das Gespräch. ─



Das Interview führte
Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin des RKW Magazins.
ahluwalia@rkw.de

ALT & JUNG

Ein Rezept für erfolgreiche Gründungen

Altersgemischte Teams in Unternehmen gelten angesichts der demografischen Entwicklung als wirksames Instrument zur Fachkräftesicherung. Doch auch bei der Gründung kann die generationsübergreifende Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen.

Kooperationen von Jung und Alt

Als ein Beispiel ist das Engagement sogenannter Business Angels zu nennen. Diese beteiligen sich finanziell an jungen Unternehmen und bringen zusätzlich ihre Kompetenzen und Kontakte ein. Eine weitere Variante der Kooperation zwischen Jung und Alt auf der Unternehmensebene beinhalten die Mentoring-Programme. Als erfolgversprechend hat sich außerdem die Gründung von Beiräten erwiesen, die Jungunternehmen auch langfristig begleiten können.

Hinzu kommen zeitlich begrenzte Kooperationen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge, wenn der Übernehmende eng mit dem Alteigentümer zusammenarbeitet, um sich mit dessen Geschäftspraktiken vertraut zu machen und den bisherigen Kundenstamm kennenzulernen. Auch im Gesundheitswesen können solche Teamlösungen sinnvoll sein. So finden ältere Hausärzte vor allem in ländlichen Gegenden immer seltener einen Nachfolger für ihre Praxis. Eine Möglichkeit sind gleitende Übergänge durch Job-Sharing: Junge Ärzte, die sich für eine Niederlassung interessieren, können zunächst in Teilzeit beginnen, während die ursprünglichen Inhaber zeitlich kürzer treten, aber beruflich länger aktiv bleiben.

Altersgemischte Neugründungen

Ein weiteres interessantes Beispiel für Kooperationen zwischen den Generationen bieten Neugründungen, in denen sich Ältere mit Jüngeren zu einem gemeinsamen Gründungsteam zusammenschließen. Grundsätzlich kann die berufliche Selbstständigkeit für den Personenkreis im mittleren und im höheren Lebensalter angesichts der demografischen Entwicklung zukünftig zu einer interessanten beruflichen Option werden, um länger erwerbstätig zu bleiben.

Generationenübergreifende Startups bieten zweifelsohne besondere Vorteile. Auch im Rahmen des EU-Projekts „Best Agers“ wird diese Form der Teamgründung thematisiert. In einer Toolbox werden potenzielle Unternehmer explizit darauf hingewiesen, dass sie alleine oder gemeinsam mit einer jüngeren Person gründen können. In diesem Zuge sei zu bedenken, dass man nicht nur als Vollzeit-Unternehmer aktiv sein müsse. Vielmehr könne man die berufliche Selbstständigkeit mit einer Teilzeitstelle kombinieren oder diese im Ruhestand ausüben.

Doch auch Jüngere profitieren von einer solchen Partnerschaft, denn laut DIHK Gründerreport 2013 verfügen ältere Gründer oftmals über bessere finanzielle Ressourcen und ein größeres Netzwerk. Die Verbindung aus neuartigen Ideen und praxisorientiertem Know-how kann zudem die Entwicklung von kreativen und zugleich kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen begünstigen.

Die meisten Teamgründungen erfolgen in der Hightech-Branche. Dort haben sich altersgemischte Teams als erfolgreichste Startup-Variante erwiesen, wie Studien aus Großbritannien belegen. Auf diese Weise wird deutlich, dass die Offenheit für Neues nicht vom Lebensalter abhängt.



Autorin:

Michaela Allgeier arbeitet als freiberufliche Beraterin und Autorin im Themenfeld „Demografie“ in Essen (Schwerpunkte: Bessere Berufsperspektiven und gesundes Altern werden für Menschen ab 50).
michaela.allgeier@demografie-allgeier.de,
www.demografie-allgeier.de

Ein Beispiel: PerfectPattern GmbH

Dass es anders geht, zeigt die 2012 gegründete PerfectPattern GmbH aus München. Das Unternehmen entwickelt Softwarelösungen für die grafische Industrie, die auf neuartigen mathematischen Algorithmen beruhen. Robert Meißner, ein junger Physiker, und Martin Schottenloher, emeritierter Professor für Mathematik am mathematischen Institut der Universität München, teilen sich die Geschäftsführung. Die betrieblichen Aufgaben sind jedoch unterschiedlich:

Meißner kümmert sich primär um das Produktmanagement, Schottenloher übernimmt dafür den Vertrieb und betreibt darüber hinaus anwendungsbezogene Forschung. So sucht er beispielsweise nach Möglichkeiten, die Ablaufplanung (Scheduling) zu verbessern, damit die Kunden Zeit, Rohstoffe und Kosten einsparen. Lösungen für bestimmte Herausforderungen werden gemeinsam und sehr partnerschaftlich gefunden.

Die Zusammenarbeit zwischen beiden beschreibt Meißner als ausgesprochen positiv. Er erlebe seinen Geschäftspartner als offen und innovationsfreudig. Auch Schottenloher glaubt, dass Innovationsfähigkeit keine Frage des Alters sei. Aufgrund der vielen Vorteile spricht einiges dafür, dieser Gründungsform zukünftig eine größere Aufmerksamkeit zu schenken. ▽

Lesetipps:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2014): Kooperationen, GründerZeiten 25.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2014): Neue Idee trifft unternehmerische Erfahrung – Kooperationen zwischen jungen und etablierten Unternehmen, eMagazinEXG.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Weniger Gründer – aber besser vorbereite, Gründerreport 2013. –

Hedkvist Petersen, Ewa: Toolbox to inspire individual best agers with entrepreneurial ambitions, Best-Agers. Baltic Sea Region Programme 2007 – 2013, www.best-agers-project.eu.

RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2013): Gründerinnen und Gründer ab dem mittleren Alter: Schlüsselfaktor für die Wirtschaft.



Praxisbeispiel



fünf

Die Five-Werbetechnik GbR produziert, liefert und installiert seit April 2014 digitale Druckerzeugnisse, professionelle Werbeanlagen und Präsentationssysteme für den In- und Outdoorbereich. Dabei übernehmen fünf Werbetechniker für ihre Kunden die Entwicklung, die Planung, das Projektmanagement, die Produktion bis zur Installation und bieten somit alle Dienstleistungen aus einer Hand. Der Weg zum selbstständigen Team führte über das RKW Hessen.

Fünf auf einen Streich – Wenn sich ein ganzes Team selbstständig macht

Mit der Gruppenberatung der RKW Hessen GmbH



Die Anfänge

Seit über fünf Jahren arbeiteten die fünf Werbetechniker im Team in der Medien- und Werbebranche unter der Führung von Rainer Kling-Brandt erfolgreich zusammen. In dieser Zeit entwickelte sich zwischen den Fünfen und einem Großkonzern der Elektrobranche eine sehr starke Kundenbeziehung. Nicht von ungefähr machte dieser Konzern, nachdem das Team Anfang diesen Jahres von seinem bisherigen Arbeitgeber entlassen wurde, gegenüber Rainer Kling-Brandt das Angebot einer weiteren Zusammenarbeit in Form eines langfristigen Rahmenvertrages. Als Rahmenbedingung forderte der Elektrokonzern allerdings ein eigenständiges und tragfähiges Unternehmenskonzept und dessen solide Finanzierung.

„Dank der kompetenten und engagierten Unterstützung durch die beauftragten Berater der RKW Hessen GmbH konnten wir uns diesen Traum erfüllen.“

Mit der angebotenen Beratungsförderung durch die RKW Hessen GmbH war die Beratungsleistung auch als Existenzgründer zu finanzieren und jeden Euro wert.“

*– Rainer Kling-Brandt,
jetziger Geschäftsführer der Five-Werbetchnik GbR –*

Unterstützung durch Beratung

Mit dieser Anforderung wandte sich Kling-Brandt an das RKW Hessen und bat um eine schnelle und kompetente Unterstützung. Als zuständiger Projektleiter des RKW Hessen schlug Armin Domesle für die fünf zukünftigen Unternehmer vor, eine Existenzgründungsberatung in Form einer Gruppenberatung durchzuführen und diese als neutraler Ansprechpartner zu begleiten. Seine Wahl fiel auf den Gründungs- und Unternehmensberater Roland Hirth von der EIM – Existenzgründungsberatung aus Gelnhausen, der gemeinsam mit seinem Kooperationspartner und Finanzexperten Lothar Ott die Beratung der fünf potenziellen Gründer übernahm.

Zu Beginn der Beratung wurden mit den Gründern die Ziele der Beratung geklärt. Dies erfolgte, um eine Übereinstimmung zwischen der Erwartungshaltung des Kunden mit den Leistungen des Beraters zu erfassen und um nachhaltig sicherzustellen, dass alle Ziele abgearbeitet beziehungsweise erreicht wurden.

Beratungsinhalte

Die Beratungstermine konzentrierten sich in den gemeinsamen Gesprächen auf die Weiterentwicklung der Geschäftsidee und die Konkretisierung der wichtigsten Schritte. Wie in der Planung eines Projektes wurde das Ziel mit den einzelnen Meilensteinen definiert und zeitlich fixiert. Ein wesentlicher Bestandteil der Beratung war die Entwicklung und Beschreibung des Geschäftskonzeptes, die in der Erstellung eines Businessplans mündete. Dabei wurden neben einer Standort- und Konkurrenzanalyse auch die persönlichen Fähigkeiten und Branchenkenntnisse herausgearbeitet und eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt.

Die Erstellung eines Finanzierungsplans, eines Betriebsmittelplans, eines Liquiditätsplans und einer Umsatz- und Rentabilitätsvorschau war ebenfalls Bestandteil der Beratung. Insbesondere das Herausarbeiten der für die geplante Unternehmung aussagekräftigen Kennzahlen war ein wichtiger Punkt, bildeten sie doch die Grundlage zur Vorbereitung auf



die anstehende Beantragung von Fördermitteln in Form von Bankdarlehen. Die Begleitung bei den anstehenden Bankterminen sowie die kooperative Zusammenarbeit mit den Kundenberatern der Hausbank waren ein großer Erfolgsfaktor für dieses Beratungsprojekt.

Startschuss

Da durch die Vorgaben des zukünftigen potenziellen Auftraggebers der Zeitkorridor eng gesetzt war, musste in diesem Beratungsprojekt sehr schnell und effizient zusammengearbeitet werden. Nach der Zusage der Hausbank über die Beantragung des Förderkredits bei der KfW-Bank wurden sofort die ersten dringend benötigten Produktionsmittel beschafft. Hier kooperierte die Hausbank mit einem eingeräumten Übergangskredit, um keine Zeit zu verlieren. So konnte die Five-Werbetchnik GbR pünktlich zum April 2014 ihre Arbeit aufnehmen.

Die Branchenerfahrung, Ausbildungen und bisher ausgeübten Tätigkeiten befähigen die Gründer perfekt zur Arbeit in ihrem Bereich. Mit der Gründung eines eigenen Werbetechnik-Unternehmens versuchen die Gründer die Chance zu nutzen, eine selbstbestimmte und erfüllende berufliche Existenz aufzubauen. Mit einer guten Auftragslage und einer positiven Auslastung sehen die fünf Jungunternehmer sehr optimistisch in ihre unternehmerische Zukunft. ▬

Autor:

Roland Hirth ist Unternehmensberater beim
EIM – Existenzgründungsberatung in
Mittelhessen (roland.hirth@eim-beratung.de)
und Berater der RKW Hessen GmbH.
(www.rkw-hessen.de/gruendung.html)



RKW VOR ORT

Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema:

Gründung

RKW Bremen

- Beratung rund um das Thema Gründung
- Bremer Existenzgründungsinitiative B.E.G.IN, www.begin24.de

RKW Hessen

- Klassische Existenzgründerberatung
- Gruppenberatung für Existenzgründer
- Nachfolge- / Übernahmeberatung
- Kostenfreie Erstberatung mit dem RKW Hessen
- Sprechtag für Gründer und Jungunternehmer: www.rkw-hessen.de/552.html

RKW Niedersachsen

- IQ Netzwerk Niedersachsen: Teilprojekt „Wir gründen in Deutschland!“ Unterstützung für Akademiker und Gründer aus dem Ausland

RKW Thüringen

- Vorgründungsberatung
- Gründercoaching Deutschland
- Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft – Beratungs- und Vernetzungsprojekt

saarland.innovation&standort e. V.

- Existenzgründungs- und Aufbauberatung
- Vermittlung und Betreuung von Beratungen durch freiberufliche Experten
- Umsetzung der Förderprogramme „Beratungskostenzuschüsse“ und „Gründercoaching“
- Beratung zur Qualifizierung für Existenzgründer und Jungunternehmer

Weitere Angebote des RKW Netzwerks finden Sie unter www.rkw.de/weiterbildung

RKW KALENDER

Oktober – Dezember

Oktober

7. Oktober 2014

Workshop „Start in die nebenberufliche Selbstständigkeit“, Bremen
Kontakt: B.E.G.IN-Gründungsleitstelle, Tania Neubauer, 0421 32 34 64 20, neubauer@rkw-bremen.de, www.begin24.de

8. bis 9. Oktober 2014

Forum/Workshops/Panels/ Unternehmenspräsentationen „Spitze bleiben“, Berlin
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, 06196 495 3300, blaeser@rkw.de

9. Oktober 2014

Erfahrungsaustauschsitzung „Einführung eines Rekrutierungs- und Integrationspiloten (ERIP) in kleinsten und kleinen Unternehmen“, Weimar
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Tanja Leis, 06196 495 3525, leis@rkw.de

13. Oktober 2014

Diversity Kongress, Haus der Wirtschaft, Stuttgart, vertreten mit Messestand
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Sarah Gerwing, 06196 495 3203, gerwing@rkw.de

14. bis 15. Oktober 2014

gfo-Jahreskongress für Organisation und Management, Düsseldorf, Aussteller
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Kerstin Schild von Spannenberg, 06196 495 3509, spannenberg@rkw.de

15. Oktober 2014

Informationsveranstaltung „StartUp in Bremen – Wie können international Studierende ein StartUp gründen?“, Bremen
Kontakt: B.E.G.IN-Gründungsleitstelle, Tania Neubauer, 0421 32 34 64 20, neubauer@rkw-bremen.de, www.begin24.de

16. Oktober 2014

Seminar „Neu! ‚Dicke Luft‘ im Büro – Schwierige Gespräche erfolgreich meistern“, Dresden
Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Margitta Schanze, 0351 8322333, schanze@rkw-sachsen.de

16. Oktober 2014

Seminar „Karriere gegen Work-Life-Balance?“, Erfurt
Kontakt: RKW Thüringen GmbH, Nicol Ungelenk, 0361 5514314, weiterbildung@rkw-thueringen.de

22. bis 24. Oktober 2014

„2014 Berlin Research Symposium on Culture and Creative Industries“, Berlin
Kontakt: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt, 06196 495 3255, alt@rkw-kreativ.de

23. Oktober 2014

Informationsveranstaltung „Demografischer Wandel – heute schon für morgen planen“, Bremen
Kontakt: RKW Bremen GmbH, Koordinierungsstelle „initiative umwelt unternehmen“, Torsten Stadler, 0421 323464 22, stadler@uu-bremen.de, www.uu-bremen.de

23. Oktober 2014

B.E.G.IN-Gründungstag 2014, Bremen
Kontakt: B.E.G.IN-Gründungsleitstelle, Tania Neubauer, 0421 32 34 64 20, neubauer@rkw-bremen.de, www.begin24.de

23. Oktober 2014

RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme – Perspektiven der Gruppenarbeit“
Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Jörg Hentrich, 06196 495 4201, hentrich@rkw.de

Oktober – Dezember

23. Oktober 2014

Kammerdialog „Gründungsge-schehen in den Schulen – Erfahrungsberichte aus der Praxis“ in Zusammenarbeit mit der IHK Magdeburg

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Marion Pohl, Tel. 0391 73619-19, marion.pohl@rkw-sachsenanhalt.de

25. Oktober 2014

Ignition 2014 – Die Gründermesse für Existenzgründer und Selbstständige, Mainz

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Kerstin Schild von Spannenberg, 06196 495 3509, spannenberg@rkw.de, www.ignition-mainz.de

27. Oktober 2012

Fachtagung und Auszeichnung „Kreativmacher Mecklenburg-Vorpommern“, Rostock

Kontakt: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt, 06196 495 3255, alt@rkw-kreativ.de

27. Oktober 2014

Impulskonferenz „Cross Innovation in der Kultur- und Kreativwirtschaft“, Halle (Saale)

Kontakt: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, Sonja Alt, 06196 495 3255, alt@rkw-kreativ.de

27. bis 29. Oktober 2014

ego.-MINT Unternehmerwerkstatt, Magdeburg

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Marion Pohl, Tel. 0391 73619-19, marion.pohl@rkw-sachsenanhalt.de

30. Oktober 2014

IPQ-Unternehmerdialog 2014

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Bernd Drapp, 06196 495 3310, drapp@rkw.de

November

5. November 2014

Seminar „Mit professionellem Personal-Recruiting die passenden Mitarbeiter finden“, Dresden

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Margitta Schanze, 0351 8322333, schanze@rkw-sachsen.de

6. November 2014

Seminar „Matrixorganisation – Unternehmen im Wandel“, Erfurt

Kontakt: RKW Thüringen GmbH, Nicol Ungelenk, 0361 5514314, weiterbildung@rkw-thueringen.de

6. November 2014

Seminar „Laterales Führen – Führen ohne Weisungsbefugnis“, Chemnitz

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

6. November 2014

Fachkräfteveranstaltung bei der IHK Essen, Essen

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810, heitzer@rkw.de

12. November 2014

Konferenz „2. Nationales Ressourcen-Forum“, Berlin

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Kai Morgenstern, 06196 495 3320, morgenstern@rkw.de

12. November 2014

Workshop „Start in die nebenberufliche Selbstständigkeit“, Bremen

Kontakt: B.E.G.IN-Gründungsleitstelle, Tania Neubauer, 0421 32 34 64 20, neubauer@rkw-bremen.de, www.begin24.de

12. November 2014

Seminar „Projektmanagement im Überblick“, Dresden

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

12. November 2014

Seminar „Mit professionellem Personal-Recruiting die passenden Mitarbeiter finden“, Berlin

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Margitta Schanze, 0351 8322333, schanze@rkw-sachsen.de

13. November 2014

Workshop „Produktivitätsmanagement industrieller Dienstleistungen stärken“, Frankfurt/Eschborn

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Beate Schlink, 06196 495 3521, schlink@rkw.de

13. November 2014

Fachkräftesicherung – Wie geht das?, Friedberg/Wetterau

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810, heitzer@rkw.de

14. November 2014

Workshop „Willkommenskultur durch Rekrutierungs- und Integrationspiloten“ (Arbeits-titel), Wiesbaden, im Rahmen des Kongresses zu Familienbewusstsein und Willkommenskultur des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration, der hessenstiftung – familie hat zukunft und der IHK Wiesbaden

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Jürgen Jünger, 06196 495 3262, juenger@rkw.de

18. November 2014

Entrepreneurship-Education – Fortbildungsveranstaltung für Lehramtsstudierende, Weingarten

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Armin Baharian, 06196 495 3216, baharian@rkw.de

18. bis 19. November 2014

16. Jahrestagung Innovation, München, RKW vertreten mit Messestand

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Dr. Andreas Blaeser-Benfer, 06196 495 3300, blaeser@rkw.de

20. November 2014

Fachtagung „SmartHomes – Technische Unterstützung im Alltag des Menschen“, Schloss Ettersburg

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Christina Hoffmann, 06196 495 3504, c.hoffmann@rkw.de

24. November 2014

Seminar „Werteorientierte Führung und Erfolg – ein Dreamteam“, Dresden

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Margitta Schanze, 0351 8322333, schanze@rkw-sachsen.de

25. November 2014

Seminar „Keine Angst vor Leitungsaufgaben!“, Dresden

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Margitta Schanze, 0351 8322333, schanze@rkw-sachsen.de

26. November 2014

Seminar „Arbeitsrecht für Führungskräfte“, Chemnitz

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

27. November 2014

Seminar „Der Werkzeugkasten“, Erfurt

Kontakt: RKW Thüringen GmbH, Nicol Ungelenk, 0361 5514314, weiterbildung@rkw-thueringen.de

Dezember

4. Dezember 2014

Unternehmenswerkstatt Fachkräftesicherung, Essen

Kontakt: RKW Kompetenzzentrum, Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810, heitzer@rkw.de

10. bis 11. Dezember 2014

Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Chemnitz

Kontakt: RKW Sachsen GmbH, Dienstleistung und Beratung, Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

Weitere Informationen finden Sie unter www.rkw.de/veranstaltungen

Kolumne

Mehr Konflikte braucht das Team!

Assoziationen aus der psychologischen Trickkiste sind beliebt. Wir versuchen es auch einmal: Was fällt Ihnen zum Begriff Team ein?

Wie viele Menschen würden beim Bilden von Wortpaaren bei „Team“ spontan mit „Konflikt“, „Diskussionen“ oder Ähnliches antworten? Wahrscheinlich gar nicht so wenige – je nach eigener Erfahrung. Es ist aber auch nachvollziehbar: Wo mehrere Menschen und Meinungen aufeinandertreffen, sich unterschiedliche Persönlichkeiten und Ansichten begegnen, da kann es nicht immer wie im Kloster zugehen, wo es heißt: Ja und Amen. Und mal ehrlich, es ist auch nicht gewollt.

Von Machern und Perfektionisten

In einem Team besteht eine gewisse Hierarchie (oder bildet sich zwangsläufig eine Art Hackordnung) und es sind gewisse Rollen besetzt:

Teamrolle	Beitrag	Charakteristika	Schwächen
Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Wegbereiter	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Quelle: Wikipedia

Mit all den unterschiedlichen Eigenschaften und Eigenheiten der Personen und der Rollen kann es nicht anders sein, als dass es immer mal „Reibung“ gibt – geht man konstruktiv mit ihr um und „rauft man sich zusammen“, ist das Ergebnis vermutlich innovativer, durchdachter und wird von den meisten auch verstärkt mitgetragen.

Konflikte sind toll – ganz ohne Zweifel! Ehrlich! Wenn ...

Konflikte können im Arbeitsumfeld das sein, was Streitereien und Diskussionen im Beziehungsleben sind: reinigende Gewitter oder Katalysatoren – je nachdem. Dafür müssen aber gewisse Bedingungen vorherrschen. Wenn Konflikte in Teamrunden persönlich werden, ist es schwer, einen Kompromiss zu finden und eine Lösung zu erarbeiten, die alle weiterbringt. Wenn sich der Konflikt allerdings auf der Sachebene abspielt, dann kann er dem Ergebnis zuträglich sein. Jeder Teilnehmende muss seine eigene Position, seine Argumente hinterfragen, jedoch auch die der anderen (und sie mithin ernstnehmen). Dieses Reflektieren ist konstruktiv und kann das Ergebnis verbessern – weil mehr und intensiver darüber nachgedacht wurde. Ein Verdienst der Diskussion, eine Chance, die Konflikte bieten, wenn Menschen nicht auf ihren Standpunkten beharren. Konflikte können folglich innerhalb eines Teams dynamisch und von der Entwicklung her positiv wirken – dies sollte man sich bewusst machen. Es gehört aber das Verständnis dazu, innerhalb welcher Grenzen man sich „streiten“ und diskutieren darf.

Streitkultur – eine nicht ganz ernstgemeinte Rückschau

Wovon wir hier reden, ist eine „vernünftige“ Streitkultur. Die Zeit hat uns Menschen vieles gelehrt, und die Geschichte gibt Zeugnis des Gelernten (oder auch nicht) – ebenfalls hinsichtlich einer höchstzivilisierten Streitkultur ...

Die Steinzeitkultur

Ehe die Menschen richtig sprechen konnten, haben sie schon gestritten und sich wieder vertragen. Nun ja, die Steine waren zumeist die besten Argumente, da konnten die Köpfe nicht mithalten ...

Die ägyptische Hochphase

Auch die Ägypter wussten wunderbar zu streiten. Der Verlierer hatte das zweifelhafte Vergnügen, die Bekanntschaft mit Skorpionen oder den kleinen süßen, doch giftigen Schlangen zu machen. Manchmal auch der Gewinner. Und übrigens: Der Pharao hatte immer recht ...

Die eloquenten Griechen

Einen zivilisatorischen Quantensprung vollführten die Griechen. Sie diskutierten miteinander mit rhetorischer Finesse. Der Sieger konnte sich über die blutigen Ohren des Verlierers freuen – der immerhin am Leben blieb (außer Sokrates, der hatte eindeutig zu viel geredet).

Die gesetzestreuen Römer

Ebenso couragiert und eloquent ging es in den geweihten Hallen des römischen Senats zur Sache. Hätte man Senatoren mit Namen Brutus per Gesetz nicht zugelassen, wären die Sitzungen auch über Jahrhunderte hinweg unblutig über die Bühne gegangen.

Das finstere Mittelalter

Streitigkeiten im Mittelalter waren ein Rückfall in alte Zeiten. Minne hin und Heldenmut her, Konflikte wurden mit dem Schwert und dem Morgenstern geklärt – ebenso heroisch wie blutdürstig im Duell.

Renaissance

Als der Geist des Humanismus Europa beflügelte und das goldene Zeitalter der Antike glorifiziert wurde, entsann sich der Mensch wieder seiner intellektuellen Fähigkeiten und klärte Meinungsverschiedenheiten und Streitereien auf friedliche Weise: Die Gelehrten schrieben sich gegenseitig Briefe (mit ellenlangen Sätzen wie diesem) mit thematischen Diskursen, die so lang waren, dass das Thema der Streitigkeiten in der Mitte der Briefe zumeist schon wieder vergessen war und man sich über etwas Neues aufregen konnte. Grund genug, eine Antwort zu verfassen ...

Die Französische Revolution

Ende des 18. Jahrhunderts, getrieben von Vernunft und Aufklärung, gab es keinen Streit. Man war sich immer einig, welcher Adlige als Nächstes daran glauben musste.

Heutzutage

Ein großer Sprung in der Geschichte, ein großer Schritt in der Streitkultur? Heute gibt es Streitereien, Konflikte und Auseinandersetzungen in allen möglichen Formen und Größenordnungen. Der Mensch wurde kreativ – sowohl im Er-sinnen als auch beim Lösen von Konflikten. Psychologisch getriebene Konflikte haben dabei eindeutig an Stellenwert gewonnen, physische Auseinandersetzungen werden anderweitig kanalisiert, zum Beispiel durch Konsolenspiele zum Abreagieren oder die Dartscheibe mit dem Lieblingsvorgesetztenkonterfei.

Für Gründungen im Team heißt das ...

Wer im Team gründen will, hat viel zu besprechen. Sehen Sie zwangsläufig aufkommende Konflikte positiv und lenken Sie diese in konstruktive Bahnen, dann kommt es Ihrem Projekt zugute! Sie alle sind Menschen mit unterschiedlichen Stärken, Schwächen, Ansichten und Positionen (Rollen) – wer das weiß und akzeptiert, nutzt das zum Vorteil aller. Also – in Anlehnung an Franz Beckenbauer –, gehen's raus und streitn's sich ordentlich! ─

Ihre Meinung ist gefragt:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch besser inhaltlich und optisch gestalten können? Oder Sie haben besondere Erfahrungen im eigenen Betrieb zu unseren Themen gemacht und möchten uns davon erzählen?

Dann sprechen Sie uns einfach an – per E-Mail oder Telefon unter 06196 495 – 2816, magazin@rkw.de.

Die RKW Magazin-Redaktion

Vorschau:

Die nächste Ausgabe des RKW Magazins erscheint im Dezember 2014 mit dem Fokus auf die Automobilbranche.





Gründerwoche
Deutschland

17.–23. November 2014

www.gruenderwoche.de



RKW

Kompetenz-
zentrum



***Ich bin
dabei!***

Bundesweite Koordinierungsstelle

RKW Kompetenzzentrum, Birgitta Ratazzi-Förster
06196 495 – 3263, foerster@rkw.de

Und Sie? Machen Sie mit bei der Gründerwoche Deutschland

Impulse für mehr Gründergeist und Unternehmensgründungen. Bieten Sie eine Veranstaltung an oder besuchen Sie die Veranstaltungen der Gründerwoche vom 17. bis 23. November 2014. Weitere Informationen auf: www.gruenderwoche.de