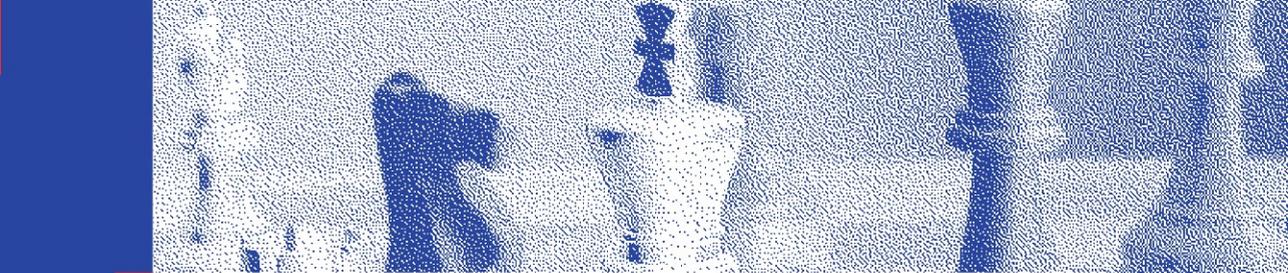


Malte Brettel | Florian Heinemann | Thies Sander |
Marc Spieker | Marc Strigel | Kathrin Weiß

Erfolgreiche Unternehmerteams

Teamstruktur – Zusammenarbeit –
Praxisbeispiele



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

Erfolgreiche Unternehmerteams

Teamstruktur – Zusammenarbeit –
Praxisbeispiele

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

Erfolgreiche Unternehmerteams

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

Erfolgreiche Unternehmerteams

Teamstruktur – Zusammenarbeit –
Praxisbeispiele



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

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

Dr. Florian Heinemann – wissenschaftlicher Assistent bei Prof. Brettel

Thies Sander – Geschäftsführer, TopTarif Internet GmbH, Berlin

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

Marc Strigel – Director Marketplaces, PayPal Deutschland GmbH

Kathrin Weiß – Projektleiterin McKinsey&Company, Berlin

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr | Walburga Himmel

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



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

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

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

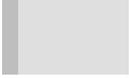
ISBN 978-3-8349-0302-0

Vorwort

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

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

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



Vorwort

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

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

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

Abbildungsverzeichnis

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

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

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

Tabellenverzeichnis

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