

Nicola Breugst

## „Gründer brauchen klare Regeln“

Die Münchener Professorin erforscht die Knackpunkte für den Erfolg von Start-ups.

deutschen Hochschulen blieben die Organisationen in Summe deutlich zurück.

Für Schub soll bei der Fraunhofer-Gesellschaft mit 26 600 Mitarbeitern nun unter anderem das neue Company-Builder-Programm „Ahead“ leisten, das bisherige Förderinstrumente bündelt. Kümmern soll sich die für Ausgründungen und Beteiligungen zuständige Einheit Fraunhofer Venture. Gründungswillige buchen darüber Workshops sowie Coachings und können auf eine erste Finanzierung hoffen. Wichtiger noch: Wissenschaftler können sich für die Teilnahme an dem mehrmonatigen Programm freistellen lassen. Ihr Arbeitsvertrag bleibt unberührt. Klappt es mit der Gründung nicht, kehren sie wieder in den Job zurück.

Was aus Sicht der Gründer attraktiv ist, stößt bei den einzelnen Instituten nicht nur auf Gegenliebe. „Es gibt die Sorge, dass die besten Mitarbeiter verloren gehen“, sagt Thomas Doppelberger, Leiter von Fraunhofer Venture. Als Entschädigung gibt es seit 2016 eine Prämie: 200 000 bis 300 000 Euro bekommen Institute für Ausgründungen. Und die Zeit im Company Builder wird durch interne Fraunhofer-Mittel vergütet.

”

Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen wird mitunter als unmoralisch empfunden.

Arndt Werner  
Universität Siegen

Das Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München hat in einem von der Joachim Herz Stiftung geförderten Projekt über hundert Gründerteams begleitet. Nicola Breugst, Professorin für Entrepreneurial Behaviour, erläutert erste Ergebnisse.

**Frau Breugst, Wissenschaftler arbeiten oft detailversessen, Gründer entscheiden häufig eher pragmatisch. Bremst der Mentalitätsunterschied Start-ups aus dem Hochschul Umfeld?**

Tatsächlich sind die Denkweisen unterschiedlich. In der Praxis haben wir es aber fast nie mit Einzelgründern zu tun, sondern mit Teams. Und die sind oft mustergültig zusammengestellt. Es gibt also in der Regel sowohl jemanden mit starkem Technologiefokus als auch jemanden mit betriebswirtschaftlichem Wissen, der eher marktorientiert denkt. Das Problem: Oft funktioniert die Zusammenarbeit nicht.

**Wo liegen die Ursachen?**

Wir haben zwei Extreme beobachtet. Entweder es wird in Teamb meetings vor allem darüber gespro-



chen, was ohnehin schon alle wissen. Man bestätigt sich also gegenseitig, lernt aber nichts und kommt nicht voran. Oder jeder bringt die Erkenntnisse auf seinem jeweiligen Gebiet detailliert ein. Dann fällt es vielen Teams unglaublich schwer, die Informationen zusammenzubringen und zu gewichten. Viele Gründer verlieren sich in unendlichen Diskussionen, ohne dass sie sich auf eine Linie einigen können. Im schlimmsten Fall kommt es zu einer konfliktreichen Trennung, einem regelrechten Rosenkrieg.

**Wie lässt sich das vermeiden?**

Gründer sollten sehr früh klare Regeln aufstellen, wie sie miteinander umgehen wollen. Dazu gehört etwa, dass man klare Rollen und Zuständigkeiten festlegt und überlegt, wie man etwa in einer Pattsituation bei Abstimmungen dennoch zu

Entscheidungen kommt - und auch, was passiert, wenn man sich wieder trennen will. Das bleibt in der Startphase oft auf der Strecke, weil tausend andere Dinge gerade wichtiger erscheinen.

**Was können Gründerzentren etwa an Universitäten daraus lernen?**

Es greift zu kurz, nur Technologie- und Marktkenntnisse vermitteln zu wollen. Einen ähnlich hohen Stellenwert sollten Soft Skills haben - vor allem solche, die für die Teamorientierung wichtig sind. Geeignet sind da vor allem Coachings und Mentorenprogramme.

**Die Instrumente gelten als personal- und kostenintensiv. Kann die Gründerförderung das leisten?**

Der Aufwand ist erst einmal größer. Das Geld ist aber gut angelegt. Aktuell verwenden wir viele Ressourcen darauf, den Unternehmergeist von Menschen zu wecken. Das stößt an Grenzen - eine Gründung ist schlicht nicht für jeden etwas. Erfolgversprechender ist es, bereits existierenden Teams über die Schwelle zu helfen.

Die Fragen stellte **Steffen Ermisch**.


Technische Universität München

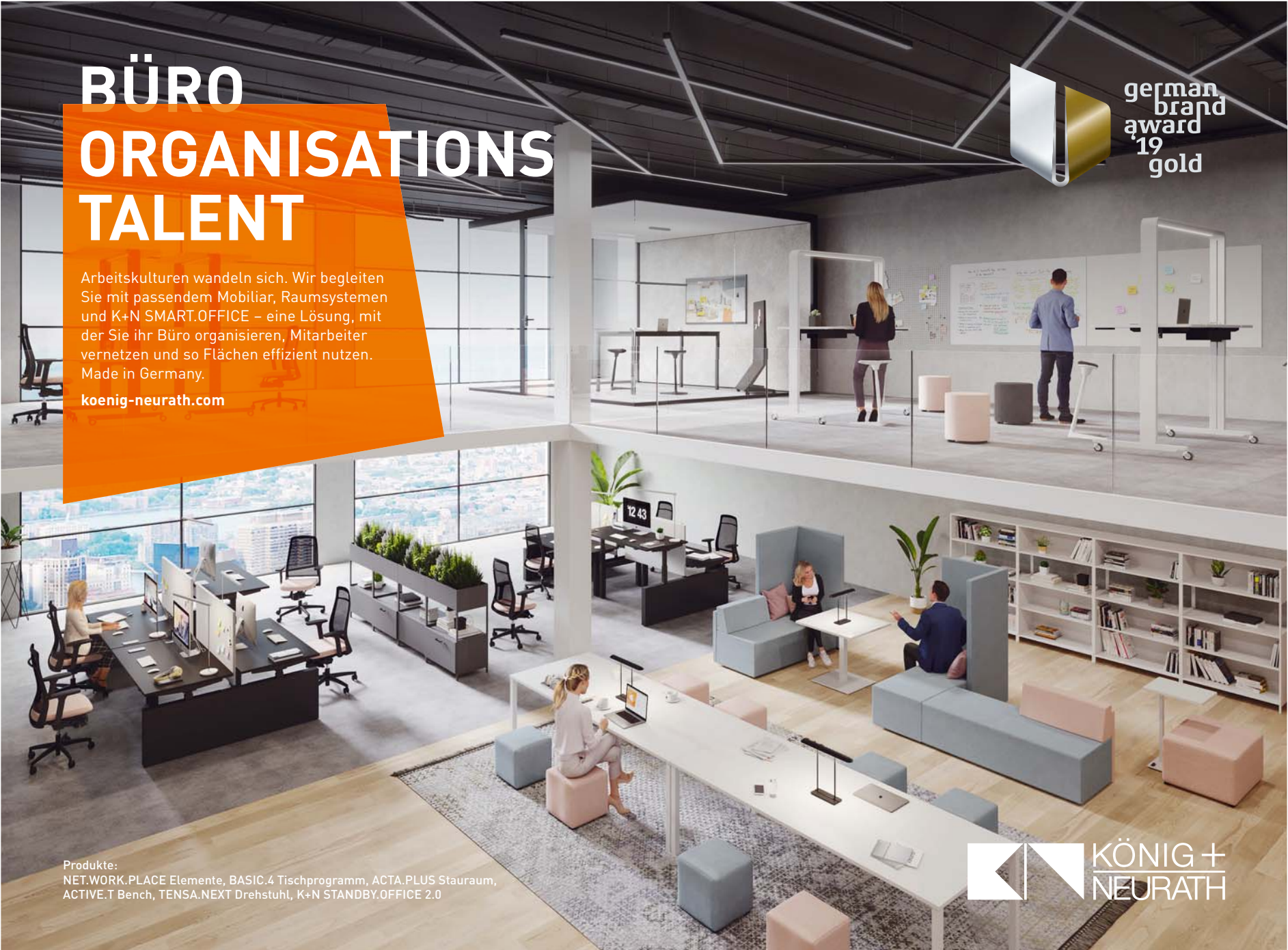
Anzeige

# BÜRO ORGANISATIONS TALENT

Arbeitskulturen wandeln sich. Wir begleiten Sie mit passendem Mobiliar, Raumsystemen und K+N SMART.OFFICE – eine Lösung, mit der Sie ihr Büro organisieren, Mitarbeiter vernetzen und so Flächen effizient nutzen. Made in Germany.

koenig-neurath.com





Produkte:  
NET.WORK.PLACE Elemente, BASIC.4 Tischprogramm, ACTA.PLUS Stauraum,  
ACTIVE.T Bench, TENSA.NEXT Drehstuhl, K+N STANDBY.OFFICE 2.0

