



GRÜNDUNG

Studie

Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team

Studie zu Herausforderungen für Startup-Teams

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Juliane Kummer, Dr. Thomas Funke,
Anna-Gabriella Amrhein, Markus Müller
Gestaltung: Claudia Weinhold

Januar 2016

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



Inhalt

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Vorwort | 5 |
| 2 | Kurzzusammenfassung | 7 |
| 3 | Einleitung | 10 |
| 4 | Theoretische Grundlagen und Design der Studie | 11 |
| 4.1 | Zugrundeliegende Theorie | 11 |
| 4.2 | Von der Theorie zur (Befragungs)Praxis | 12 |
| 4.3 | Wer wurde befragt? | 12 |
| 5 | Ergebnisse und Analyse | 14 |
| 5.1 | Ergebnisse und Analyse nach Fragestellung | 14 |
| 5.1.1 | Die größten Herausforderungen für Gründerteams | 14 |
| 5.1.2 | Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg | 14 |
| 5.1.3 | Verbesserungspotenziale und Veränderungstendenzen seit Gründung | 15 |
| 5.2 | Ergebnisse und Analyse in den einzelnen Herausforderungskategorien | 15 |
| 5.2.1 | Verantwortung und Zielsetzung | 16 |
| 5.2.2 | Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen | 17 |
| 5.2.3 | Kommunikation und Koordination | 18 |
| 5.2.4 | Entscheidungsfindung und Durchsetzung | 19 |
| 5.2.5 | Persönliche Konflikte | 20 |
| 5.2.6 | Anteilsverteilung | 21 |
| 6 | Schlussfolgerungen | 22 |
| 7 | Schlussbemerkungen | 24 |
| | Über uns | 24 |
| | Literatur | 25 |



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. [...]

– Fred Willson (2007) –



1 Vorwort

Der Schritt in die Selbständigkeit wird oft als besonders herausfordernd, ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen als eine wahre Kunst bezeichnet. Eine gute Geschäftsidee ist noch lange kein Selbstläufer, im Gegenteil: Hierzulande zu gründen erfordert die Bewältigung bürokratischer Hürden, (oftmals) Finanzierungsprobleme bzw. fehlende oder nicht ausreichende finanzielle Absicherung, große Verantwortung und nicht zuletzt Inkaufnahme des Risikos zu scheitern – um nur einige Herausforderungen zu nennen (vgl. Die Welt, 2015).

Die Globalisierung sowie informations- und kommunikationstechnologische Fortschritte bieten Gründern aufgrund ihrer rasanten Entwicklung in den letzten Jahrzehnten zwar neue und günstigere Möglichkeiten im weltweiten Handel, dem Austausch von Dienstleistungen und anderen Gütern. Jedoch findet sich hier auch der Grund für den exponentiell wachsenden Herausforderungscharakter des Strukturwandels durch die neuere Wirtschaft: Der Bedarf an Fähigkeiten und der Drang zur Wettbewerbsfähigkeit steigen, die weitreichenden ökonomischen und kommunikativen Vernetzungen und Verflechtungen lassen es für den einzelnen kaum zu, den Überblick zu behalten. Generell: Das Aufgabenspektrum und die erforderlichen Kompetenzen steigen. Ein Gründer,

der sich nicht um alles selbst kümmern kann (oder es nicht will), kann sich für das Abgeben von Aufgaben entscheiden wie im Modell des „Gründens aus Komponenten“, das Gründern Marktbarkeit und finanzielle Vorteile durch das Zurückgreifen auf (und kombinieren von) bereits vorhandene(n) Ressourcen verspricht (vgl. Faltin, 2012). Hier wird vor allem die Wahl der richtigen Geschäftspartner zur Umsetzung der Gründungsidee angesprochen. Vor dieser Partnerwahl steht der Gründer aber auch vor der Frage, ob er den Weg in die Gründung alleine gehen möchte oder mit Anderen. Und dann: Sollten diese „Anderen“ ihn als Angestellte unterstützen oder ein gleichrangiges Team mit ihm bilden?

Der klare Vorteil einer Teamgründung:

Die Mitstreiter teilen definitiv den Willen und die sozioökonomischen Verantwortung in Bezug auf den Erfolg des Unternehmens.

Ein Blick auf den derzeitigen Arbeitsmarkt und die gängigen Arbeitsformen zeigt die hohe Bedeutung von Teamarbeit: Zahlreiche Stellenausschreibungen fordern „Teamfähigkeit“ von den Bewerbern, „Projektteams“, trifft man in den verschiedensten Wirtschaftssektoren und wie häufig wird von „Teamwork“

gesprächen, wenn Arbeiten zu Erfolg geführt haben? Es ist zu erkennen, dass Menschen heute mehr als je zuvor in Teams arbeiten. Gründer sehen sich im Zuge der genannten ökonomischen Veränderungen immer häufiger der Frage gegenüber, ob sie alleine in der Lage sind, den verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden. Naheliegend ist daher die Gründung in Gemeinschaft. Die wachsende Tendenz zu Teamgründungen belegt nicht nur der Deutsche Startup Monitor. Demzufolge werden rund 76% der deutschen Startups – wachsende Unternehmen, die jünger als zehn Jahre und durch hohe Innovationsfähigkeit gekennzeichnet sind, während die klassischen Gründungen jegliche Aufnahmen einer gewerblichen oder freiberuflichen selbständigen Tätigkeit umfasst – nicht von Einzelnen, sondern eben doch von Teams gegründet (vgl. Ripsas/ Schaper/ Nöll, 2013). Weitere Untersuchungen weisen darauf hin, dass technologieorientierte Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie von Teams gegründet werden, sofern sich die Gründer in ihren (fachlichen) Kompetenzen ergänzen. Soweit spricht also viel für die Arbeits- und Gründungsform „Team“.

Dennoch scheitern viele dieser Startups bereits in den ersten fünf Existenzjahren. In einer Venture Kapitalisten-Befragung wurde deutlich, dass über 60% der gescheiterten Startups aufgrund von Problemen in oder rund um das Gründerteam erfolglos bleiben (vgl. Wassermann, 2012). Weswegen diese Teams jedoch scheitern, wurde bisher nur wenig (wissenschaftlich) beleuchtet, auch oder erst Recht in Deutschland.

Noch ist der Bereich von Gründerteams und deren Herausforderungen ein ziemlicher „blind spot“. Eben darum beschäftigt sich die vorliegende Studie genauer mit teaminternen Herausforderungen von Startups und fragte nach den Schwierigkeiten, welche speziell junge Unternehmen in ihren ersten fünf Jahren am Markt haben. Der Erfolg eines Startups scheint nämlich nicht (nur) von der Produktidee, den finanziellen Hilfen und dem Standort abzuhängen, wie man vielleicht vermuten mag. Erfolg und Misserfolg – womit legen Gründerteams sich selbst Steine in den Weg zum erfolgreichen Unternehmen?



2 Kurzzusammenfassung

Behandelt werden **teaminterne Herausforderungen** von IKT-Gründerteams (Startups im Bereich der Informations- und Kommunikation-Technologie) im deutschsprachigen Raum. Um die großen und kleinen Herausforderungen für Gründerteams, ihre Entwicklungen und Auswirkungen zu untersuchen, wurden rund 100 junge Gründerteams befragt. 50 Prozent der befragten Startups kannten sich aus Beruf oder Ausbildung, etwas weniger aus dem privaten Umfeld (überwiegend Freundeskreis). Über 75 Prozent der Studienteilnehmer bestätigten mindestens eine unternehmerische Ausbildung im Gründerteam und befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung bereits in der Unternehmensphase Produktoptimierung/Wachstum. Die Erwartungen an die Gründung wurden zu rund 90% als mindestens teilweise erfüllt bis übertroffen angegeben.

Im Zuge der Studie konnten Erkenntnisse zu **Relevanz und Größe** dieser Herausforderungen, deren **Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg** und den **Veränderungen**, denen verschiedene Herausforderungsbereiche mit steigendem Unternehmensalter unterliegen (können), gewonnen werden. So ließ sich beispielsweise feststellen, dass die größte Veränderungstendenz im Bereich „Kommunikation und Koordination“ wahrgenommen wird (vgl. Abbildung 1). Allerdings ist hier nicht nur Verbesserungs-

sondern auch hohes Verschlechterungspotenzial zu finden. Hohes Verbesserungspotenzial mit zunehmender Unternehmensexistenz scheint hingegen im Bereich „Verantwortungszuteilung und Zielsetzung“ des Teams zu liegen. Gleichzeitig wird diesem Feld ein starker Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugesprochen. In den Genuss dieses Erfolgs müssen Gründer allerdings erst einmal kommen – genau die Kategorie Verantwortungszuteilung und Zielsetzung stellt nämlich nach Einschätzungen der Gründerteams die größte teaminterne Herausforderung dar. Auch die Kategorien „Entscheidungen“ und „persönliche Herausforderungen“ (Konfliktmanagement, Pflichtbewusstsein, Vertrauen) scheinen sich unmittelbar und relevant auf den Erfolg des Startups auszuwirken. Beachtenswert ist hierbei die parallele Beobachtung, dass die persönlichen Konflikte als nicht besonders herausfordernd eingeschätzt werden – ebenso wie die Kategorie „Anteilsverteilung“. Zum Thema Anteilsverteilung ließ sich feststellen, dass Gründer diesen Bereich im Vergleich zu den anderen zunächst zwar als „kleine Herausforderung“ betrachten, genauere Untersuchungen ließen jedoch andere Beobachtungen zu, die die Anteilsverteilung nicht nur als größere Herausforderung beleuchten, sondern ihr auch einen höheren Einfluss auf den Unternehmenserfolg beimessen.

Ergebnisse auf einen Blick:

- **Größte Herausforderung:** Verantwortungszuteilung und Zielsetzung
- Entscheidungen und persönliche Konflikte haben starke **Auswirkungen auf den Erfolg**
- **Größte Verbesserungen** bei Verantwortung und Ziele und Kommunikation und Koordination: Mehr als 2/3 der Startups bestätigen leichte oder deutliche Verbesserungen seit der Gründung
- Die **größte Verschlechterungen** im Bereich Kommunikation und Koordination: 12% der Gründerteams geben Verschlechterungen durch die Herausforderungen in der Kategorie Kommunikation und Koordination an (in allen anderen Bereichen unter 10%)



Abbildung 1:

Hierarchie der Herausforderungsbereiche: Verantwortung und Zielsetzung wird als größte Herausforderung eingeschätzt.

Die gewonnenen Daten in Verbindung mit der zugrundeliegenden Theorie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit – zum Thema „Teamgründungen“ und deren Herausforderungen sind an geeigneten Stellen weitere Forschungsarbeiten sowie Maßnahmen im Bildungs(politischen)bereich empfehlenswert. Die identifizierten Problemfelder sollen auch als Handlungsfelder für Akteure im gründungsunterstützenden Umfeld verstanden und vertieft untersucht werden: Maßnahmen, die Teamgründern helfen, interne Herausforderungen zu meistern, können das Scheitern von jungen Unternehmen aufgrund teaminterner Probleme zu reduzieren oder gar zu vermeiden und frühen unternehmerischen Erfolg zu erzielen. Gründerteams sind eingeladen, aus den Erfahrungen und Einschätzungen anderer Startups zu lernen und für den eigenen Erfolg davon zu profitieren.

3 Einleitung

Die eingangs erwähnte wachsende Anzahl an Teamgründungen in Verbindung mit dem Fakt noch immer relativ hoher „Scheiterquoten“ bei Unternehmensgründung erfordern nähere Untersuchungen rund um den Faktor „Team“. Offensichtlich scheint die Arbeitsform Team spezielle Herausforderungen für Startups zu bergen. Genau diese teaminternen Herausforderungen behandelt die vorliegende Studie. Beleuchtet werden die wissenschaftlich, wirtschaftlich und politisch relevanten Fragestellungen:

- Welchen internen Herausforderungen begegnen Gründerteams und gibt es latente Herausforderungen, die das Team nicht erkennt?
- Wie nehmen Gründerteams diese Herausforderungen wahr? Wo liegen die großen Stolpersteine auf dem Weg zum erfolgreichen Unternehmen, welche sind eher klein?
- Wie schätzen Gründerteams die Auswirkungen der untersuchten Herausforderungen auf den Unternehmenserfolg ein?
- Wie verändern sich die Herausforderungen mit zunehmender Unternehmensexistenz?
- Welche Schlussfolgerungen lassen Selbsteinschätzungen (bezüglich interner Herausforderungen) von Gründerteams zu und wie lassen sich diese Selbsteinschätzungen in den bereits vorhandenen Forschungskontext einbetten?

Gewonnen wurden die Erkenntnisse im Zuge wissenschaftlicher Arbeiten in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Antworten zu obigen Fragestellungen lieferten junge Gründertrams im Zuge einer Befragung zu den (unter Nutzung wissenschaftlicher Modelle als theoretische Basis hergeleiteten) Herausforderungsbereichen

- Teamzusammensetzung
- Persönliche Herausforderungen
- Strategische Entscheidungen
- Anteilsverteilung
- Kommunikation und Koordination.

Zunächst werden die zugrundeliegende Theorie und das Design der Studie erläutert. Anschließend erfolgt eine nähere Betrachtung der oben genannten Herausforderungskategorien. Die Herausforderungen werden von „groß“ bis „klein“ gewichtet, außerdem werden ihre jeweiligen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und Veränderungstendenzen mit zunehmender Unternehmensexistenz beschrieben und analysiert. Den Abschluss der Studie bilden Schlussfolgerungen und Ansätze für Forschung und Bildung.



4 Theoretische Grundlagen und Design der Studie

4.1 Zugrundeliegende Theorie

Als theoretische Basis für die Bildung von Herausforderungsbereichen für Teamgründer dienen das Team-Performance-Modell von Cohen/Bailey und das 3 R's-Modell von Wassermann. Das Team-Performance-Modell stellt den Erfolg von Teams unter die Abhängigkeit von externen Einflüssen, der Zusammenstellung des Teams und internen Gründungsteambläufen, Wassermann sieht die Ursächlichkeit für Probleme und Herausforderungen in Beziehungen, Rollen und Entlohnung (vgl. Lechler/Gemünden, 2003; Wassermann, 2012). Die vorgenommenen Untersuchungen beschäftigen sich mit den teaminternen

Herausforderungen und lassen demzufolge die externen Einflüsse, die die Bedingungen des Unternehmensstandorts (Marktstruktur, Konkurrenz, Kunden) spiegeln, unberücksichtigt. Erfolge bzw. Misserfolge aufgrund externer Einflüsse können jedoch als Indikatoren für Schwachstellen in den internen Herausforderungsbereichen der Verantwortungszuteilung oder dem Entscheidungsprozess dienen.

Für die Befragung der Startup-Teams erschlossen sich mit Hilfe der wissenschaftlichen Modelle also folgende fünf Domänen:

Teamzusammensetzung

- Wirkung im Laufe der Zeit, denn aus zunehmender Existenz ergeben sich neue Ansprüche/Herausforderungen.
- Möglicher Ursprung neuer Ansprüche:
 - (a) Veränderungen und Wandlungen der externen Umgebung
 - (b) unternehmensinterne Wandlungen => neue Aufgabenbereiche => u. U. Benötigung zusätzlicher fachkompetenter Mitglieder
- der Einzelne im Team prägt nachhaltig den Gesamterfolg

Interne Teamabläufe

- betreffen **Kommunikation, Koordination und Entscheidungsprozess**
- Koordination und Entscheidungsprozess werden stark von der Qualität der Kommunikation beeinflusst
- Entscheidungen des Gründerteams sind unmittelbar mit dem Erfolg des Unternehmens verknüpft

Beziehung (Relationship)

- umfasst die Teamzusammensetzung
- Unterscheidung in fachliche und persönliche Zusammensetzungsebenen:
 - (a) „Fachlich“ = fachspezifische Kompetenzen eines Teams
 - (b) „Persönlich“ = privater Hintergrund des Mitglieder

Rollen (Roles)

- Sphäre der verschiedenen **Aufgaben- und Verantwortungsbereiche**
- klare Rollen- und Aufgabenverteilung ist grundlegend für den Erfolg

Entlohnung (Reward)

- **Verteilung von Anteilen** am Unternehmen

4.2 Von der Theorie zur (Befragungs)Praxis

Um mehr über die ermittelten teaminternen Herausforderungsbereiche für Startups zu erfahren, wurden junge IKT-Gründerteams (gerade im IKT-Bereich ist der Anteil an Teamgründungen besonders hoch, vgl. KfW/ZEW Gründungspanel, 2012). Der Bereich „Teamzusammensetzung“ betrachtete dabei – an erforderlicher Stelle unter Berücksichtigung demographischer Angaben der Startups zu Teamgröße, Geschlechterverteilung, Ausbildungshintergründen, Branchenerfahrung... – vor allem das Ausgleichen fehlender Kompetenzen und Erfahrungen. Die Herausforderungskategorie „Strategische Entscheidungen“ geht hervor aus den internen Teamabläufen und dem Rollenfaktor. Aufgrund des Umfangs wurden hier die zwei Teilbereiche „Verantwortungszuteilung und Zielsetzung“ und „Entscheidungsfindung“ abgefragt. Aus den Beziehungen des 3 R's Modells lässt sich die Kategorie „Persönliche Herausforderungen“ (Konfliktmanagement, Pflichtbewusstsein, Vertrauen) ableiten. Kommunikation und Koordination lassen viele Herausforderungen und Probleme zu. Hier als Teilaspekt interner Teamabläufe und dem Rollenfaktor verankert, wird dieser Bereich im Folgenden als eigene Herausforderungskategorie aufgeführt. Unter Übernahme des in der Theorie beschriebenen Problembereichs der Anteilsfinanzierung wurden die Startups also befragt zu den Problemfeldern:

- Interne Kommunikation und Koordination
- Konfliktmanagement, Pflichtbewusstsein und Vertrauen zu den Mitgründern
- Regelung und Verteilung der Anteile
- Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen
- Verantwortungen zuteilen und übernehmen sowie Ziele formulieren und kontrollieren
- Treffen strategischer/wichtiger Entscheidungen.

Die Befragungsmethodik ließ einerseits eigene Rankings der Gründerteams bezüglich Relevanz, Auswirkungen sowie Entwicklungen der Herausforderungen zu (Selbsteinschätzung). Um weitere und tiefere Erkenntnisse zu gewinnen und Diskrepanzen zwischen Selbsteinschätzung und Realität aufzudecken und zu analysieren, wurden außerdem eine Reihe verschiedener positiver Aussagen, die Herausforderungen in den sechs Bereichen implizieren, von den Startups bewertet.

4.3 Wer wurde befragt?

Um mehr über die Größe und Auswirkungen der Herausforderungsgruppen zu erfahren, wurden rund **100 ausschließlich junge IKT-Unternehmen** (der Gründungszeitpunkt liegt bei keinem Unternehmen mehr als fünf Jahre zurück) mit Unternehmenssitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz mittels eines Surveys um ihre Einschätzungen zum Thema „Herausforderungen im Gründerteam“ befragt. Die Altersgrenze wurde eingerichtet, da das Risiko, aufgrund von Schwierigkeiten im Team zu scheitern, in der Gründungsphase höher ist als in den Phasen nach der Gründung (vgl. Für-Gründer.de GmbH, 2014).



Die wichtigsten Eckdaten zu den Befragungsteilnehmern im Überblick:

76% der befragten Unternehmen sind zum Zeitpunkt des Surveys **unter 2,5 Jahre** jung.

3/4 der Gründungsteams bestehen aus **2-3 Mitgliedern**, **1/4** aus 4 oder noch mehr Mitgliedern.

Über **die Hälfte** der Gründerteams **kennen sich** vorwiegend **aus Ausbildung und Beruf** und verfügen über einen stark von **wirtschaftlichem und IT-technischem** Wissen geprägten **Hintergrund**.

Es handelt sich offensichtlich (wird im Folgenden noch erläutert) überwiegend um **homogene Gründerteams**, die durch ähnlich fachliche oder persönliche Hintergründe und in der Folge durch Einigkeit und geringes Konfliktpotenzial gekennzeichnet. Die Bedeutsamkeit der Homogenität unserer Befragten Teams finden sich an den entsprechenden Stellen.

76% geben eine „eher umfassende“ oder „sehr umfassende“ unternehmerische Ausbildung im Gründerteam an.

5 Ergebnisse und Analyse

5.1 Ergebnisse und Analyse nach Fragestellung

5.1.1 Die größten Herausforderungen für Gründerteams

Eine hervorgehobene Rolle spielte bei den Untersuchungen die Wahrnehmung von Herausforderungen. In welcher Kategorie haben Gründerteams nach eigener Einschätzung mit „großen“, in welcher mit eher „kleinen“ Herausforderungen zu kämpfen? Wo liegen die größten Probleme, denen Startups in den ersten fünf Jahren begegnen?

Die Gründer wurden nach den **Problematiken, die seit der Gründung (nicht aktuell!)** als am schwerwiegendsten bewertet wurden, gefragt. Der „erste Platz“, der die größten Herausforderungen mit sich bringt, ging an die Kategorie „Verantwortung und Ziele“. An zweiter Stelle steht das Ausgleichen von „fehlenden „Kompetenzen und Erfahrungen“, jedoch vergleichsweise nah an den Einschätzungen zu den Bereichen „Kommunikation und Koordination“ und „Entscheidungsfindung“. Die „persönlichen Konflikte“ und die „Anteilsverteilung“ werden als am wenigsten problematisch eingestuft. Allerdings soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Anteilsverteilung im Rahmen der Bewertung positiver Aussagen auf Platz drei der größten Herausforderungen für unsere IKT-Gründerteams landete. Eine Erklärung wird im Zuge der näheren Betrachtung der einzelnen Herausforderungskategorien geboten.

5.1.2 Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Eine weitere wichtige Frage ist die nach den Auswirkungen der Herausforderungen auf den Unternehmenserfolg. Welche Herausforderungen haben aus Sicht der Gründer stärkere, welche eher Auswirkungen geringeren Ausmaßes?

Der Befragung zufolge nehmen Startups Einflüsse in den Bereichen „Entscheidungen“, „persönlichen Konflikte“, „Verantwortung und Ziele“ als besonders stark wahr, während sie die Auswirkungen der „Anteilsverteilung“ als „eher gering“ einstufen. Interessante ergänzende Beobachtungen und Zusammenhänge lassen sich in der folgenden näheren Untersuchung der einzelnen Herausforderungsbereiche feststellen.



5.1.3 Verbesserungspotenziale und Veränderungstendenzen seit Gründung

Auch die Entwicklung der Herausforderungsbereiche mit zunehmender Existenz war Gegenstand der Befragung.

Verbesserungen seit der Gründung werden vor allem in den Bereichen „Verantwortung und Ziele“ und „Kommunikation und Koordination“ gesehen. Im letztgenannten hat jedoch ebenso der höchste Anteil an Veränderungen zum Negativen stattgefunden. Im Schnitt ist im Bereich „Kommunikation und Koordination“ die größte Veränderungstendenz vorzufinden, dabei kann angenommen werden, dass die Teams diese Tendenz hinsichtlich des Erfolgs des Unternehmens unterschiedlich einschätzen, manchen Unternehmen eher zum Positiven, andere zum Negativen.

5.2 Ergebnisse und Analyse in den einzelnen Herausforderungskategorien

Im Folgenden wird in die Bereiche und die entsprechenden Ergebnisse der Studie „hineingezoomt“, um detailliertere Aussagen zu treffen. Es bietet sich an, die Herausforderungen von „groß“ bis „klein“ zu betrachten.

Wir erinnern uns an die Selbsteinschätzung der Befragten auf die Frage nach den größten Herausforderungsbereichen für Gründerteams:



Abbildung 1:

Hierarchie der Herausforderungsbereiche: Verantwortung und Zielsetzung wird als größte Herausforderung eingeschätzt.



5.2.1 Verantwortung und Zielsetzung

Der Bereich der **Verantwortungszuteilung** wurde sowohl in der Selbsteinschätzung als auch in der Vergleichsmethode als größte Herausforderung für Teamgründungen eingestuft.

Die Datenauswertung lässt schließen, dass es in den Teams verhältnismäßig oft zu Missverständnissen in der Kommunikation und Überschneidungen in Verantwortungen gekommen sein muss.

Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg im Bereich Verantwortung bewerteten die Gründerteams überwiegend als „eher stark“ oder „stark“. Bezüglich der Entwicklung ist festzustellen: Überschneidungen in Verantwortungsbereichen scheinen selten sofort aufzutreten. Dementsprechend haben jüngere Gründerteams weniger damit zu kämpfen als es in bereits länger bestehenden Startup-Unternehmen der Fall ist. Vor dem Hintergrund, dass rund 75% der befragten Unternehmen jünger als 2,5 Jahre sind, ist es insofern nicht erstaunlich, dass über 75% der Gründerteams positive Entwicklungen im Bereich

Verantwortungszuteilung verzeichnet, während nur 7% die Entwicklung negativ bewerten.

Auf lange Sicht können die Probleme, die aus Überschneidungen in Verantwortungen und Missverständnissen entstehen, nicht mehr der eigentlichen Ursache zugeordnet werden. Die Studie lässt den Schluss zu, dass sich jüngere Gründerteams solchen Problempotenzialen noch nicht bewusst sind. Ihnen, aber auch allen anderen Startups ist an dieser Stelle Selbstanalyse und Aufmerksamkeit zu empfehlen, um die Herausforderungen, die der Bereich „Verantwortung“ birgt, erfolgreich zu meistern.

Bezüglich der **Zielsetzung** zeigt die Befragung, dass sich Gründerteams überwiegend konkrete Ziele stecken. Jedoch scheinen sie diese nicht regelmäßig zu überprüfen und zu analysieren. Das lässt auf eine geringere Selbstreflexion und Lernfähigkeit schließen. Bemerkenswert dabei: Nur wenige Gründerteams verknüpfen ihre Ziele mit positiven oder negativen Konsequenzen.



Abbildung 2:
Größter Herausforderungsbereich ist „Verantwortung und Zielsetzung“



5.2.2 Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen

Stellvertretend für den Bereich der Teamzusammensetzung wurde die Kategorie „**Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen**“ untersucht.

Der Ausgleich nicht vorhandener Kompetenzen und Erfahrungen erhielt „den zweiten Platz“ der problematischsten Herausforderungen. Startups in frühen Gründungsphasen bewerteten ihn sogar als größte Herausforderung. Erklären lässt sich dies durch eine nicht optimierte Gründerteamzusammensetzung. Fehlende Erfahrungen lassen sich leichter kompensieren als fehlende Fähigkeiten. In der Theorie bereits angedeutet (Wassermann, 2012) und im Rahmen der Studie bestätigt, haben homogene Teams (mit denen wir es zu tun haben) mit ähnlichen fachlichen Kompetenzen nach eigenen Aussagen mit mehr Nachteilen zu kämpfen als heterogene Teams, die vergleichsweise reicher an Wissen und Fertigkeiten unterschiedlicher Disziplinen sind. Auch das Gründen mit Familie oder Freunden wurde auf lange Sicht als nachteilig empfunden.

Bezüglich der Auswirkungen der Herausforderungen, die die Teamzusammensetzung mit sich bringt, auf den Unternehmenserfolg sowie nach deren Entwicklung erhielten wir hier keine signifikanten Ergebnisse, obgleich in der Selbsteinschätzung immerhin 60% der Befragten eine „eher starke“ Auswirkung des Bereichs auf den Erfolg angeben. Einen Erklärungsansatz für die fehlende Signifikanz lässt sich darin finden, dass die Teamzusammensetzung eher indirekte Effekte auf den Unternehmenserfolg nach sich zieht, und zwar über ihre Auswirkungen auf die anderen Bereiche: So gaben Gründerteams mit vier oder mehr Mitgliedern überwiegend eine **Verschlechterung in der Kategorie Kommunikation und Koordination** an, während die meisten zwei- bis dreiköpfigen Teams eine Verbesserung in diesem Bereich verzeichnen kann.

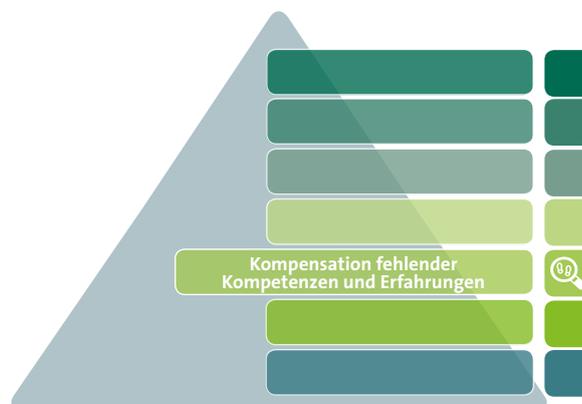


Abbildung 3:

Zweitgrößter Herausforderungsbereich ist „Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen“



5.2.3 Kommunikation und Koordination

Den „dritten Platz“ der größten Herausforderungen, denen Gründerteams begegnen, belegt die Kategorie „Kommunikation und Koordination“. Dabei bewerten größere Teams diesen Bereich als problematischer als kleinere Teams. Ein Großteil der noch jungen Teams gab bereits Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg durch Kommunikationsprobleme an. Besonders auffallend ist jedoch, dass in diesem Bereich die höchsten Veränderungstendenzen festgestellt werden konnten – und dies sowohl zum Negativen als auch zum Positiven.

Der Grund dafür liegt wohl darin, dass diese Kommunikation und Koordination eine signifikante Schnittstelle zu den anderen Kategorien darstellt. Nicht nur in Bezug auf die **Teamzusammensetzung** (siehe oben), auch zwischen Verbesserungen und Verschlechterungen im Bereich der **persönlichen Herausforderungen** und jenen im Bereich **Kommunikation und Koordination** konnten wir im Zuge unserer Untersuchung **Zusammenhänge** identifizieren.

Hinsichtlich der Herausforderungen im Teilbereich der Koordination scheint es vorteilhaft zu sein, wenn sich das Team auf die konkrete Benennung von Einzelpersonen für bestimmte Aufgaben einigt. Die Ergebnisse zeigen, dass so die Organisation wesentlich besser funktioniert als bei einer gemeinsamen Koordination oder bei „Durchwechseln“ der Zuständigkeiten.

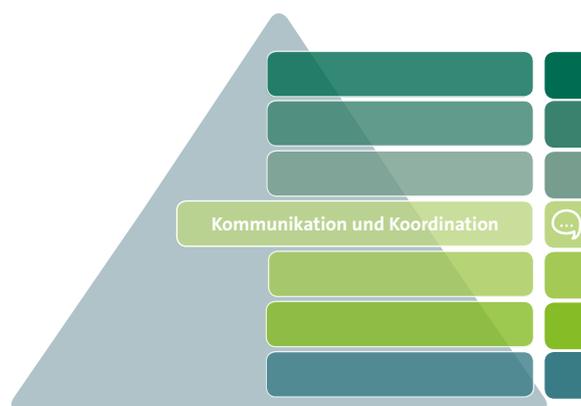


Abbildung 4:

Drittgrößter Herausforderungsbereich ist „Kommunikation und Koordination“



5.2.4 Entscheidungsfindung und Durchsetzung

Die befragten Gründerteams verliehen der Kategorie **„Entscheidungsfindung und Durchsetzung“** den vierten Platz der größten Herausforderungen. Die Platzierung im Mittelfeld lässt sich damit erklären, dass er **in Beziehung zu anderen** steht. Beispielsweise ist das Thema „Entscheidungen“ auch Teil der **Kategorie „Verantwortung und Ziele“**. Beide Kategorien beeinflussen sich wechselseitig.

Entscheidungsfindung und Durchsetzung haben einen direkten und starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg, so die Bewertung durch die Gründerteams. Der Kategorie wird so eine hervorgehobene Stellung zugesprochen, die bestätigt wird durch ein weiteres Befragungsergebnis: Gründerteams, die mindestens einen starken Einfluss der Entscheidungsfindung auf den Erfolg sehen, gaben eine höhere Zufriedenheit mit dem Unternehmenserfolg an.

Ein interessantes Ergebnis, das neben den (intuitiv nachvollziehbaren) Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg in der Kategorie Entscheidungsfindung und Durchsetzung erschlossen werden konnte, ist, dass Gründerteams wohl keinen erhöhten Wert auf strukturierte Entscheidungsprozesse legen: Nur 7% der Befragten gaben die Verwendung eines solchen an.

Der erwiesene hohe Grad an Konsensorientierung – typisch für die IKT-Branche – lässt den Rückschluss auf die Annahme zu, dass es sich um homogene Teams mit diffuser Rollenverteilung handelt. Denkt man an die Probleme aus Verantwortungsüberschneidungen in der Kategorie „Verantwortung und Zielsetzung“, die als größte Herausforderung benannt wurde, findet sich diese Annahme bestätigt.



Abbildung 5:

„Entscheidungsfindung und Durchsetzung“ ist an vierter Stelle der größten Herausforderungen



5.2.5 Persönliche Konflikte

Die **persönlichen Konflikte** erhielten im Ranking der größten Herausforderungen den **„fünften (und somit vorletzten) Platz“**. Bei der Bewertung der zugehörigen Aussagen ergab sich sogar die letzte Stelle.

Eine hervorstechende Erkenntnis der Studie ist, dass gemeinsame Motivation in geringerem Maße vorhanden zu sein scheint als Vertrauen innerhalb des Teams. Im Weiteren kann ein **Zusammenhang** zwischen den Bereichen **„persönliche Konflikte“** und **„Teamzusammensetzung“** angenommen werden, da ein überwiegender Anteil der Teams die „persönlichen Konflikte“ an fünfte bzw. sechste Stelle setzten und **gleichzeitig** die **„Kompensation von Kompetenzen“** als **größte bzw. zweitgrößte Herausforderung** bewerteten. Umgekehrt bewerteten Teams, die keinen großen Herausforderungen in der Kompensation von Kompetenzen begegnen, die Kategorie „persönlichen Konflikte“ eher als Herausforderung.

Homogene Teams sehen den Bereich der „persönlichen Konflikte“ die Theorie bestätigend als wesentlich weniger problembehaftet als heterogene Teams. So entstehen allerdings oftmals auch weniger positive, kognitive Konflikte, die dem Unternehmenserfolg durchaus zuträglich sein können und hohes Weiterentwicklungspotenzial bieten (vgl. Spieker, 2004).

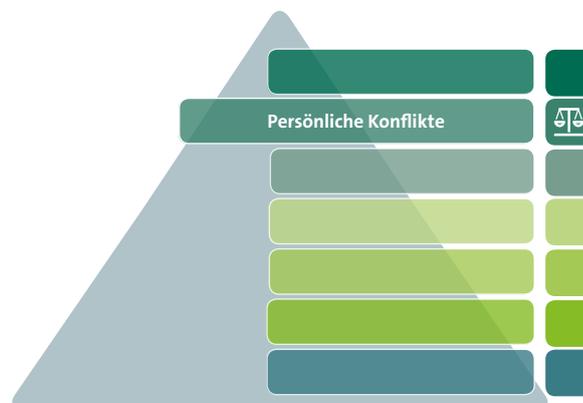


Abbildung 6:

„Persönliche Konflikte“ ist an fünfter und vorletzter Stelle der größten Herausforderungen.



5.2.6 Anteilsverteilung

Die **Anteilsverteilung** erhält im Ranking den **letzten Platz** und ist somit die „kleinste“ der untersuchten **Herausforderungen**. Die Analyse der Einschätzungen über die Auswirkungen der Bereiche unterstreicht dieses Ergebnis – 85% der befragten Gründerteams benennen „keine“ oder „eher geringe“ Auswirkungen der Anteilsverteilung auf den Unternehmenserfolg. Eine Abweichung zeigt sich bei der Bewertung positiver Aussagen – sie ergeben für die Anteilsverteilung den dritten Platz auf der Rangliste der größten Herausforderungsbereiche. Hier findet man nicht nur Aussagen dazu, dass sich die Gründer zum großen Teil viel Zeit für die Verhandlungen zur Anteilsverteilung genommen haben, sondern auch eine Ablehnungshaltung gegenüber ungleicher Verteilung und Dynamik bei der Anteilsverteilung. Es scheinen insbesondere homogene Teams zu sein, die Konflikte aus dem Weg gehen möchten, die aus einer ungleichen oder nicht konstanten,

sondern dynamischen Verteilung der Anteile resultieren könnten. Die Ablehnung dynamischer Komponenten lässt darauf schließen beziehungsweise bestätigt, was bekannt ist: Dynamische Komponenten sind im deutschsprachigen Raum noch selten vertreten, obwohl sich die Theorie klar dafür ausspricht.

Ob dies nun in Zusammenhang mit fehlender Bekanntheit dieser Optionen, den rechtlichen Rahmenbedingungen oder anderen Faktoren steht: Die Aussage zum Ausmaß der Verteilung zeigt, dass die Anteile überwiegend gleichmäßig verteilt werden, obwohl die Theorie das Gegenteil empfiehlt. Gründe dafür könnten von fehlendem Wissen über die Vorteile, bis hin zu mangelnder Konfliktbereitschaft bei der Verhandlung reichen.

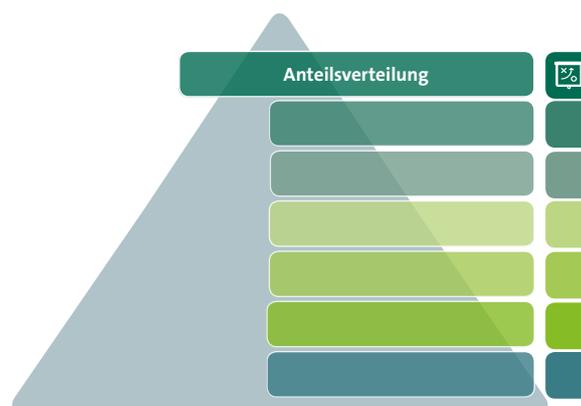


Abbildung 7:

„Anteilsfinanzierung“ ist an letzter Stelle der größten Herausforderungen

6 Schlussfolgerungen

Mit der Studie konnten wichtige Erkenntnisse zum Thema Herausforderungen für Gründerteams gewonnen werden. Ausgeschöpft ist es bei weitem noch nicht: Im Vergleich zu den vielen Forschungen an Einzelgründungen scheint es noch immer wenige Forschungsaktivitäten zu Gründerteams zu geben, obwohl dieses Thema eine tendenziell steigende Relevanz besitzt. Wie könnten aufbauende Untersuchungen zu Gründerteams aussehen, welche Aspekte wären näher zu beleuchten?

Zum einen lassen sich mit Hilfe der Studie theorie- und praxisrelevant Fragestellungen erschließen, deren Beantwortung Teamgründungen zu nachhaltigem Unternehmenserfolg verhelfen kann. So etwa in der Herausforderungskategorie „Verantwortung und Ziele“: **Wie können die Missverständnisse und Überschneidungen, die aus der Zuteilung von Verantwortung resultieren, gemieden bzw. gelöst werden?** Die Untersuchungen der Herausforderungen rund um die Teamzusammensetzung, speziell bezüglich der fehlenden Kompetenzen und Erfahrungen, haben gezeigt, dass die Problematik in diesem Bereich vor allem in der Kompensation fehlender Fähigkeiten liegt. **Wie können Gründerteams also praxisnah Bedarf an Kompetenzen erkennen und wie können sie passende neue Mitglieder/Mitarbeiter für sich finden?** Gerade für die meist vorzufindenden homogenen Gründerteams im IKT-Bereich kann die Beantwortung dieser Fragen von zentraler Bedeutung für das unternehmerische Überleben sein. Der Bereich Kommunikation und Koordination lässt die übergeordnete Frage nach der **Optimierung der Kommunikation** im Team zu – sicherlich ein komplexes und theoretisch schwer erschließbares Feld und daher vor allem für die Gründer selbst interessant. Aus der Kategorie „Entscheidungsfindung und Durchsetzung“ geht hingegen die fehlende Bildung und Nutzung von Strukturen hervor, weshalb eine Klärung der **Rollen, die Mitarbeiter und „Experten“ in Bezug auf die Entscheidungsfindung spielen**, hilfreich wäre. Nicht zuletzt bieten auch die verhältnismäßig kleinen Herausforderungsbereiche der **persönlichen Konflikte**

und der Anteilsverteilung Ansätze für Wissenschaft und Praxis. Während bei den persönlichen Konflikten die („simple“) Frage nach deren Vermeidung im Raum steht, sind es bei der Anteilsverteilung die **Gründe für die Vorliebe von Startups für gleiche Anteilsverteilung**, deren Erforschung es gilt.

Neben Ansätzen zur Beantwortung der identifizierten weiterführenden Fragestellungen, wäre – für **die für die Überprüfung und Weiterentwicklung der Ergebnisse aus der Studie – die Befragung einer Vergleichsgruppe wie gescheiteter Teamgründungen oder auch solcher, die bereits zu den börsennotierten Unternehmen gehören**, hilfreich. Auch könnten weitere Schlüsse gezogen und detailliertere Erkenntnisse gewonnen werden, wenn eine kritische Menge von Mehrfachgründern oder Gründerteams, die von Investoren finanziert wurden, befragt würden.

Die zugrundeliegende Theorie hilft bei der Untersuchung einiger Herausforderungsbereiche wie dem der **Entscheidungen** oder dem der **Teamzusammensetzung**. Dennoch fehlt es zum Teil sowohl bei Wasserman als auch bei Cohen/Bailey an **Vergleichsstudien oder tiefergehenden Untersuchungen**. Das Thema der **persönlichen Konflikte** ist insofern von der Theorie umfasst, als es von der allgemeinen Teamtheorie abgeleitet werden kann. Weitere Ergebnisse durch noch **spezifischere Untersuchungen** sind aber auch hier vorstellbar, damit die Erkenntnisse für Gründungen spezifiziert würden.

Viele unerforschte Gebiete finden sich in den Bereichen **Kommunikation, Koordination sowie Anteilsverteilung**, vor allem im europäischen Bereich und in Bezug auf Technologiegründungen. Erinnert man sich an die wenig ausgeprägte Dynamik bei der Anteilsfinanzierung liegt möglicherweise gerade hier großes Potenzial, um Gründern den Weg in die Festigung zu erleichtern.

Aber nicht nur im forschenden, sondern auch im bildenden und bildungspolitischen Umfeld sind



weiterführende Maßnahmen im Bereich Entrepreneurship sinnvoll, um Unternehmergeist und Unternehmensgründungen in Deutschland zu fördern. Zwar hatten über 76% der befragten Startups in unserer Befragung angegeben, zumindest eine umfassende unternehmerische Ausbildung im Gründerteam zu besitzen – dabei handelt es sich allerdings um eine Selbsteinschätzung, die möglicherweise nicht mit den Vorstellungen in der Landschaft der Gründungsunterstützung oder von Bildungsinstitutionen übereinstimmen mag. Vor allem bedingt durch die Möglichkeiten, die das Internet bietet, ist der heutige Anteil an Gründern, die ihr Wissen über das Selbststudium, beziehen, hoch. Wir erkennen an dieser Stelle die **Relevanz von Angeboten zum Selbststudium**. Aber besonders die **Bildungseinrichtungen** sind an dieser Stelle gefragt: So bestätigt die Studie, dass sich das **deutschsprachige Schulsystem nicht als Vorreiter im Bereich Entrepreneurship** zeigt sowie die Tatsache, dass **Universitäten und Fachhochschulen**

den stärksten Einfluss auf die unternehmerische Ausbildung haben.

Team- und Projektarbeit ist zwar in allen Entrepreneurship-Programmen ein wichtiger Bestandteil, doch das Thema Teamgründung wird in den zugrundeliegenden Recherchen nur selten aktiv behandelt. Vor allem die **Herausforderungen**, denen man **im Zuge einer Teamgründung** begegnet, werden noch **zu wenig beleuchtet**. Zwar wird durch Teamarbeit während der Ausbildung im Bereich Kommunikation und Koordination oder auch des persönlichen Konflikts gefördert, dennoch besteht **Aufholbedarf**, was die Themen **Verantwortungszuteilung, Anteilsverteilung** oder auch **Entscheidungen** betrifft. Um den Bereich der **Teamzusammensetzung** zu fördern, ist eine aktive **Aufklärung über das Thema (homogene und heterogene Teams)** empfehlenswert, untermauert von **interdisziplinären Vernetzungen**.

Wichtigste Empfehlungen für Bildung und Forschung auf einen Blick:

- Vergleichsstudien zur tiefergehenden Untersuchung der Relevanz und Auswirkungen von Herausforderungen für Teamgründungen
- Vor allem weitere Forschungen im Bereich Anteilsfinanzierung: Möglicherweise großer Erfolgsfaktor für Startups
- Stärkerer Verankerung von Entrepreneurship im (Hoch)Schulsystem
- Aktivere Thematisierung der Option Teamgründungen in bestehenden Bildungsprogrammen

7 Schlussbemerkungen: Über uns

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. und bundesweit aktiv. Unsere Experten erforschen, wie sich mittelständische Unternehmen in Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten können. Dafür wird das RKW Kompetenzzentrum vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) institutionell gefördert.

Ein thematischer Schwerpunkt liegt im Bereich Gründung. Hier sind unsere Ziele stets die Stärkung unternehmerischen Denkens und Handels in Deutschland und (somit) die Festigung und Förderung von Gründungskultur und Unternehmergeist.

Wir beschäftigen uns mit dem Gründerökosystem und all seinen Akteuren und Komponenten, mit Energiegründungen ebenso wie mit Gründerinnen, Senior-Entrepreneurs und zukünftigen Gründern (Schüler und Studenten). Dabei arbeiten wir intensiv mit Institutionen und Unternehmen im gründungsunterstützenden Umfeld zusammen. Als Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft beziehen wir zur Bearbeitung unserer Themen die Perspektiven aller am Wirtschaftsprozess beteiligten ein. In diesem Sinne lieferte Dr. Thomas Funke, Fachbereichsleiter des Fachbereichs „Gründung“, im Rahmen der Kooperation mit der WU Wien wichtige Impulse für die vorliegenden Untersuchungen, die er fachlich-inhaltlich betreute.



Literatur

Die Welt (2015): Die „German Angst“ ist traurige Realität (26.01.2015).

Faltin, G. (2012): Kopf schlägt Kapital:
Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen
Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein.

Für-Gründer.de GmbH (2014): Informations-
und Kommunikationstechnologie in Deutschland, in:
www.fuer-gruender.de/it-innovation (04.09.2014).

Lechler, T. / Gemünden H. G. (2003): Gründerteams,
Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg,
1. Auflage, Heidelberg 2003.

Ripsas, S. / Schaper, B. / Florian Nöll, .F (2013):
Deutscher Startup Monitor, 2013.

Spieker, M. (2004): **Entscheidungsverhalten in
Gründerteams:** Determinanten, Parameter und
Erfolgsauswirkungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2004.

**Verband der Vereine Creditreform e.V., KfW Banken-
gruppe, Zentrum für Europäische Wirtschaftsfors-
chung GmbH (ZEW) (Hrsg.) (2012):** KfW /
ZEW Gründungspanel (2012): Start mit Strategie.
Beschäftigungsfluktuation und Finanzierungsverhal-
ten junger Unternehmen, Mannheim, 2012.

Wasserman, N. (2012): The founder's dilemmas:
Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink
a startup, 1. Auflage, Princeton 2012.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung & Fachkräftesicherung und Gründung & Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages