



Factsheet

Gründerteams: Bedeutung, Vorteile, Herausforderungen

Definition

Eine Teamgründung ist die gemeinsame Gründung eines Unternehmens durch zwei oder mehrere Personen. Meist verhält es sich dabei so, dass alle sowohl am Eigenkapital als auch an der Geschäftsführung beteiligt sind. Innerhalb der Geschäftsführung findet meist eine Rollenaufteilung statt. Anders als Managerinnen und Manager übernehmen alle Personen eines Gründerteams also das wirtschaftliche Risiko des Unternehmens.

Die Geschäftsidee kann von einer einzelnen Person kommen, die dann weitere Personen von der Idee überzeugt und ins Team holt. Oder sie wird von mehreren oder allen Beteiligten gemeinsam entwickelt. Gibt es eine Person, die das Vorhaben vorantreibt, spricht man auch vom «Lead Entrepreneur».

Das Wichtigste zum Thema Gründerteams

Das Gründerteam ist für den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen von Investoren wider, die häufig davon sprechen, lieber in ein erstklassiges Team mit einer zweitklassigen Idee zu investieren als umgekehrt. Ohnehin kann in den Anfängen eines Unternehmens – zumindest, wenn es sich um eine sehr innovative Idee handelt – niemand genau sagen, ob sich eine Idee am Markt behaupten kann oder nicht. Es müssen daher Annahmen getestet werden. Gegebenenfalls muss das Geschäftsmodell verändert werden, manchmal sogar fundamental (man spricht dann von einem «Pivot»). Ein erstklassiges Team kann das schaffen, ein schlechtes Team wird auch eine hervorragende Idee häufig nicht zum Erfolg bringen können. Eine Geschäftsidee bildet nämlich lediglich den Ausgangspunkt. Diese muss aber getestet und gegebenenfalls adaptiert werden. Zudem müssen weitere Ressourcen (Kapital, PartnerInnen, Mitarbeitende usw.) an Bord geholt, KundInnen gewonnen, Strukturen geschaffen und das Produkt entwickelt und hergestellt werden. Wie bereits erwähnt, wird ein zweitklassiges Team diese anspruchsvollen Herausforderungen kaum schaffen können.

Teams sind tendenziell erfolgreicher

Braucht es aber überhaupt ein Team, um ein Unternehmen zu gründen? Nicht unbedingt. Beide Formen einer Unternehmensgründung – also Teamgründungen und Gründungen durch Einzelpersonen – haben Vor- und Nachteile, und beide Formen können zu Erfolg und Misserfolg führen.

Die grosse Mehrheit der Studien zeigt jedoch, dass Gründerteams im Vergleich zu Gründungen durch Einzelpersonen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein erfolgreiches Unternehmen gründen (vgl. Aldrich & Kim, 2007; Witt, 2018; Lechler, 2001); vor allem wenn es sich dabei um technologiebasierte Gründungen handelt.

Das heroische Bild von Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfern, die mit Kreativität, Inspiration und eisernem Willen ein Unternehmen gründen, während die Angestellten lediglich Routinearbeiten verrichten und ersetzbar sind, wurde von Reich bereits 1987 in seinem vielbeachteten Artikel «Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero» überzeugend kritisiert und als Mythos entlarvt, der in einer globalisierten Wirtschaft, in der Ideen und Prozesse leicht kopiert werden können und ein harter Wettbewerb herrscht, kaum mehr trägt





Drei Viertel der innovativen, wachstumsorientierten Startups werden von Teams gegründet

Die Wichtigkeit von Teams wird von Untersuchungen bestätigt. Der «European Startup Monitor 2016» zeigte, dass von den berücksichtigten 105 Startups (Jungunternehmen) aus der Schweiz 76,9% von Teams und 23,1% von Einzelpersonen gegründet wurden. Dabei handelte es sich um Unternehmen, die nicht älter als zehn Jahre waren, ein innovatives Geschäftsmodell verfolgten und stark auf Wachstum ausgerichtet waren. Die Zahlen für alle Startups, die im European Entrepreneurship Monitor 2016 beteiligt waren – insgesamt 2515 Startups aus 18 verschiedenen Ländern – zeigen ein ähnliches Bild: 77,4% der Gründungen erfolgten durch Teams und 22,6% durch Einzelpersonen. Die Teamgründungen wiederum teilten sich wie folgt auf verschiedene Teamgrössen auf: 34,5% der Teamgründungen bestanden aus zwei Personen, 24,3% aus drei Personen, 10,7% aus vier Personen und 7,8% aus fünf oder mehr Personen (European Startup Monitor 2016, S. 46f.).

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass drei Viertel der innovativen und wachstumsorientierten Startups von Teams gegründet werden. Es bleibt jedoch anzumerken, dass nicht alle Gründungen auf innovativen Ideen beruhen und wachstumsorientiert sind. Ein Grossteil der Unternehmen besteht nämlich aus Kleinst- und Kleinunternehmen.

Vor- und Nachteile einer Ein-Personen-Unternehmung

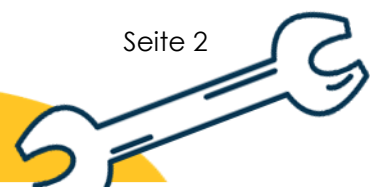
Bei der Entscheidung zwischen einer Ein-Personen-Gründung und einer Team-Gründung sollte man verschiedene Faktoren beachten. Neben der Komplexität der Idee spielt auch die eigene Persönlichkeit eine Rolle: Bin ich eher Einzelkämpferin oder eher ein Teamplayer? Und auch die Ziele, die man mit der Gründung des Unternehmens verfolgt, spielen eine Rolle. Arbeitet man gerne allein, kann eine Gründung als Ein-Personen-Unternehmen durchaus sinnvoll sein. Solo-Entrepreneure haben den Vorteil, dass sie ihre eigenen Vorstellungen und Ideen umsetzen können. Sie müssen keine Kompromisse eingehen, beispielsweise was das Produkt oder die Dienstleistung, den Standort oder die Unternehmensstrategie angeht. Zudem gibt es weniger Schnittstellen und damit weniger Potenzial für Auseinandersetzungen.

Was natürlich fehlt, sind die Erfahrungen, Kompetenzen, Netzwerke und Ressourcen, die potenzielle Mitgründerinnen einbringen könnten. Bei Schwierigkeiten oder auch bei unternehmerischen Gelegenheiten, die sich anbieten, fehlen Ansprechpartner. Es gibt jedoch durchaus Möglichkeiten, wie man diese Nachteile ausgleichen kann. So können Expertinnen und Experten auch informell um Rat gefragt oder in einem «Advisory Board» eingebunden werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich Kompetenz von aussen zu holen: Wer den Ansatz «Gründen mit Komponenten» verfolgt, kann auf diese Art und Weise fehlende Kompetenzen ausgleichen und mit Partnerinnen und Partnern zusammenarbeiten, die in ihren jeweiligen Bereichen führend sind (Faltin, 2017).

Vor- und Nachteile von Teamgründungen

Die Vorteile von Teamgründungen liegen auf der Hand: In einem Team können die Erfahrungen, das Wissen und die Kompetenzen von allen Teammitgliedern genutzt werden. Teams verfügen also insgesamt über einen breiteren Erfahrungshorizont, eine grössere Problemlösungskapazität und ein grösseres Wissensspektrum (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, S. 80).

Zudem verfügen mehrere Personen zusammen in der Regel über ein grösseres Netzwerk. Das Netzwerk – also z. B. frühere Geschäftspartnerinnen, andere Gründer, Expertinnen und Experten – kann eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, Ressourcen für das Unternehmen zu akquirieren, notwendige Informationen zu beschaffen oder erste Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Hinzu kommt, dass



GründerInnen häufig eigene finanzielle Ressourcen einbringen. Können mehrere Personen zusammenlegen, verfügt das Unternehmen ggf. über ein höheres finanzielles Startkapital.

Ein weiterer wichtiger Vorteil besteht in der gegenseitigen Unterstützung: Während einer Gründung kommt es immer wieder zu Rückschlägen und Schwierigkeiten. Hier können sich Teammitglieder gegenseitig unterstützen und motivieren. Das Gefühl allein zu sein, mit dem Gründerinnen und Gründer häufig zu kämpfen haben, taucht weniger häufig auf. Zudem kann der Austritt eines Teammitglieds, sei es aufgrund von Krankheit oder anderen Gründen, besser verkräftet werden und führt nicht zwingend zur Schliessung des Unternehmens (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, S. 80).

Eine Teamgründung bringt aber auch Nachteile mit sich. Entscheidungen müssen abgestimmt, Verantwortungsbereiche abgesteckt und Arbeiten koordiniert werden. Das kann die internen Prozesse verlangsamen. Es kann zudem passieren, dass sich die Gründerinnen über die strategischen Ziele uneinig sind und es dadurch zu Missstimmungen oder auch zum Ausstieg eines Gründers oder einer Gründerin kommt.

Teamzusammensetzung: Die Frage Heterogenität vs. Homogenität von Gründerteams lässt sich aus der Literatur nicht eindeutig beantworten

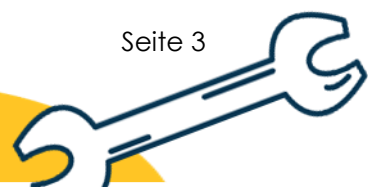
Intuitiv würde man davon ausgehen, dass heterogene Teams Vorteile haben. So lässt sich argumentieren, dass Teams, deren Mitglieder sich bezüglich ihrer Erfahrungen, Kompetenzen, Geschlechter oder anderer Merkmale stark unterscheiden, gut darin sein sollten, ungewöhnliche und innovative Ideen zu entwickeln. In der Literatur findet sich allerdings wenig Konsensus über die optimale Zusammensetzung von Teams. Dies könnte daran liegen, dass Heterogenität eben auch Nachteile mit sich bringen kann. So werden Entscheidungen vielleicht langsamer getroffen und das Konfliktpotenzial nimmt zu (Witt, 2018, S. 381).

Die grössten Herausforderungen für Gründerteams

Teams haben jedoch auch mit Herausforderungen zu kämpfen: Teamkonflikte sind ein wichtiger Grund, weshalb Unternehmen scheitern können. Es ist daher wichtig, zu verstehen, mit welchen Herausforderungen Teams in der Anfangsphase eines Unternehmens zu kämpfen haben. Eine Studie, in der Gründerinnen und Gründer von 100 Unternehmen zum Thema «Herausforderungen im Gründerteam» befragt wurden, brachte folgende Rangfolge der Herausforderungen zu Tage (Kummer, Funke, Amrhein & Müller, 2016):

Herausforderungsbereiche

1. **«Verantwortungszuteilung und Zielsetzung»:** Auf Platz 1 landeten die Punkte «Verantwortung und Zielsetzung». GründerInnen berichteten von Missverständnissen in der Kommunikation und von Überschneidungen hinsichtlich der Verantwortungsbereiche der einzelnen Gründerpersonen. Letztere, also Überschneidungen hinsichtlich verschiedener Verantwortungsbereiche, traten nicht gleich zu Beginn der Gründung, sondern eher in bereits länger bestehenden Startup-Unternehmen zu Tage. Eventuell sind sich jüngere Gründerteams des Problems noch nicht in vollem Masse bewusst.



2. **«Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen»:** Als zweitgrösste Herausforderung wurde die Kompensation fehlender Kompetenzen und Erfahrungen wahrgenommen. Wie zu erwarten, hatten eher homogene Teams, deren Gründerpersonen ähnliche fachliche Kompetenzen hatten, mit diesem Problem zu kämpfen.
3. **«Kommunikation und Koordination»:** Platz drei der Herausforderungen belegte das Thema «Kommunikation und Koordination» wobei dies vor allem bei grösseren Teams als problematisch empfunden wurde. Bezüglich des Teilbereichs der Koordination schien es von Vorteil zu sein, wenn klar festgelegt war, wer für die Erledigung welcher Aufgaben zuständig war, anstatt sich darin abzuwechseln oder Aufgaben gemeinsam zu koordinieren.
4. **«Entscheidungsfindung und Durchsetzung»:** Dass die Themen «Entscheidungsfindung und Durchsetzung» einen hohen Stellenwert haben, ist intuitiv nachvollziehbar. Nur wenige Gründerteams – lediglich 7% der teilnehmenden Unternehmen – hatte einen strukturierten Entscheidungsprozess etabliert.
5. **«Persönliche Konflikte»:** Das Thema «Persönliche Konflikte» belegte nur den fünften und somit vorletzten Platz. Erwartungsgemäss spielte das Thema für heterogene Teams eine grössere Rolle als für homogene Teams. Allerdings kommt es dadurch in homogenen Teams auch zu weniger konstruktiven Konflikten, die für die weitere Unternehmensentwicklung durchaus nützlich sein können. Gibt es beispielsweise unterschiedliche Ansichten darüber, ob die Zielgruppe tatsächlich die richtige ist und ob und wann man sein Produkt international verkaufen möchte, kann eine Auseinandersetzung und Diskussion darüber – wenn sie konstruktiv geführt wird – durchaus zu besseren Entscheidungen führen.
6. **«Anteilsverteilung»:** Die «Anteilsverteilung» erhielt im Ranking den letzten Platz. Aussagen der Befragten weisen darauf hin, dass sich die Gründerinnen und Gründer für Verhandlungen zur Aufteilung von Unternehmensanteilen (wem gehören wie viel Prozent des Unternehmens) Zeit genommen haben sowie ungleiche Verteilungen oder Dynamiken bei der Anteilsverteilung eher ablehnend gegenüberstanden.

Das Thema «Gründerteam» im Rahmen von myidea

Die Lernenden entwickeln üblicherweise ihre Ideen in Teams von zwei Personen. Dies erachten wir zum einen deshalb für sinnvoll, weil Gründerteams – wie oben ausgeführt – mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sind. Zum anderen sehen wir darin den Vorteil, dass so der für den ABU relevante Lernbereich «Sprache und Kommunikation» mit abgedeckt werden kann. Ideen in Dreier-Teams zu bearbeiten, kann auch funktionieren, birgt aber auch die Gefahr, dass sich eine Person «ausklinkt» und die beiden anderen die Arbeit machen. Eine weitere Gefahr ist die Bildung von Koalitionen (zwei gegen eine/n).

Sollte es Lernende geben, die vehement darauf bestehen, eine Idee allein zu entwickeln, empfehlen wir dies zuzulassen. Es kann durchaus sein, dass sich niemand sonst für die Idee begeistert oder die betreffende Person eben tatsächlich eine zukünftige Solo-Gründerin oder ein zukünftiger Solo-Gründer ist, der oder die das Bedürfnis hat, etwas «alleine durchzuziehen».

Bei der Teamfindung tendieren die Lernenden oft dazu, mit jemandem zusammenzuarbeiten, den sie schon kennen. Aus unserer Sicht sollten Lernende jedoch unbedingt dazu ermutigt werden, sich für eine Idee zu entscheiden, die sie wirklich begeistert. Gerade bei diesem Projekt – bei dem ja letztlich viel von der Eigeninitiative der Lernenden abhängt – ist es wichtig, dass die Lernenden ihren Interessen folgen können.



Referenzen

- Aldrich, H.E. & Kim, P.H. (2007). Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation and Search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 147-165.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. *European Startup Monitor 2016*. URL: <https://europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/> [Letzter Zugriff am 22.04.2020]
- Faltin, G. (2017). *Kopf schlägt Kapital*. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. & Zellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kummer, J., Funke, T., Amrhein, A. & Müller, M. (2016). *Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team. Studie zu Herausforderungen für Startup-Teams*. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/gruendungen-scheitern-nicht-am-team-sondern-im-team/> [Letzter Zugriff am 22.04.2020]
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263–278.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*. May-June, 77-83.
- Witt, P. (2018). Gründerteams. In G. Faltin (Hrsg.), *Handbuch Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler, 381–393.

