



Universität Koblenz-Landau, Fachbereich 4: Informatik, Institut
für Management

Die Entstehung von Gründungsteams - qualitative Untersuchung und konzeptionelle Modellierung

Dissertationsschrift zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Vorgelegt von Ilias Mokanis

Vorgeschlagener Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesh

Vorgeschlagener Zweitgutachter: Prof. Dr. Christina Günther

Inhaltsübersicht

1 Einleitung in das Forschungsvorhaben zu Gründungsteams

1.1 Überblick

1.2 Teamgründungen

1.3 Forschungsvorhaben der Dissertation

2 Definitorische Grundlagen und Stand der Forschung

2.1 Definitionen

2.2 Stand der Forschung zu Gründungsteams

3 Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Gründungsteams

3.1 Theoretische Erklärungsansätze für Heterophilie

3.2 Theoretische Erklärungsansätze für Homophilie

3.3 Quantitative Faktoren der Teamstruktur

3.4 Zusammenfassung

4 Bezugsrahmen und Forschungsansatz

4.1 Aufbau von Gründungsteams als Prozess

4.2 Qualitativer Forschungsansatz der Arbeit

4.3 Methode der Datenerhebung

4.4 Daten und Datenverarbeitung

5 Ergebnisse

5.1 Ein neues Modell der Entstehung von Gründungsteams

5.2 Aufbau eines Gründungsteams

5.3 Aussieben eines Gründungsteams

5.4 Modell der Entstehung eines Gründungsteams

5.5 Typologie von Gründungsteams

6 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchung

6.1 Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen

6.2 Bewertung der Untersuchungen

6.3 Weiterer Forschungsbedarf

6.4 Bewertung und Implikationen für die Praxis

7 Anhang

7.1 Versionen des Interviewleitfadens

7.2 Beispiele von Matching-Veranstaltungen für Gründungsteams

8 Literatur- und Quellenverzeichnis

Zusammenfassung

Die Entstehung von Gründungsteams wird bisher lediglich als Abfolge von Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen verstanden. In der vorliegenden Arbeit wird auf Basis von 47 interviewten Gründerpersonen ein neues Verständnis für die Entstehung von Gründungsteams geschaffen. Dabei wird im Stil der Grounded Theory das bisher vorherrschende Model der Teamentstehung maßgeblich erweitert. So wird eine neue Art der Unterscheidung von Gründerpersonen entdeckt, welche auf die Intention von Teammitgliedern abzielt. Zudem zeigt sich, dass Teams in einem iterativ-epiodischen Prozess entstehen und Veränderungen von Teamzusammensetzungen Bestandteil der Entstehung sind. Aufgrund der in dieser Arbeit geschaffenen neuen Erkenntnisse zur Teamentstehung können Handlungsempfehlungen für Gründerpersonen und die Gründungsförderung gegeben werden. Zudem werden neue Untersuchungsgebiete für Gründungsteams eröffnet, die das hier entwickelte Modell als Bezugsrahmen für weitere Forschung nehmen können.

Summary

Until now we understand entrepreneurial team formation only as the process of search, selection and acquisition of new team members. Based on interviews with 47 entrepreneurs this dissertation follows a grounded theory approach and expands the existing model on entrepreneurial team formation. Hereby a new type of entrepreneur is identified, since the intention to actually found an enterprise can be questioned for some would-be entrepreneurs. Also the team formation shows to be an iterativ and episodic process that also includes the exit of team members as part of the team formation. This new model enables recommendations for entrepreneurs as well as startup funding initiatives. Furthermore it opens up new possibilities for research on entrepreneurial teams where this new model can be used as a guiding framework.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung in das Forschungsvorhaben zu Gründungsteams	1
1.1	Überblick.....	1
1.2	Teamgründungen	4
1.2.1	Teamgründungen als Phänomen.....	4
1.2.2	Teamgründungen als Forschungsgegenstand	7
1.3	Forschungsvorhaben der Dissertation	10
1.3.1	Forschungsbedarf und Zielsetzung.....	10
1.3.2	Vorgehensweise.....	16
2	Definitiorische Grundlagen und Stand der Forschung	18
2.1	Definitionen	18
2.1.1	Entrepreneurship.....	18
2.1.2	Gründungsteam	22
2.1.3	Typologie von Gründungsteams.....	26
2.1.4	Modelle des Gründungsprozesses.....	32
2.2	Stand der Forschung zu Gründungsteams	36
2.2.1	Gründungsteams als Forschungsgegenstand	37
2.2.2	Die Struktur von Gründungsteams als zentrales Forschungsfeld	40
2.2.2.1	Struktur von Gründungsteams als Auslöser	44
2.2.2.2	Struktur von Gründungsteams als Ergebnis	55
3	Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Gründungsteams.....	62
3.1	Theoretische Erklärungsansätze für Heterophilie.....	63
3.1.1	Sozialkapitaltheorie	64
3.1.2	Sozialkapitaltheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams	67
3.1.3	Ressourcenabhängigkeitstheorie	72
3.1.4	Ressourcenabhängigkeitstheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams	74
3.2	Theoretische Erklärungsansätze für Homophilie	77
3.2.1	Attraktionsparadigma.....	77
3.2.2	Implikationen des Attraktionsparadigmas für die Entstehung von Gründungsteams	78
3.2.3	Theorie der sozialen Identität	80
3.2.4	Implikationen der Theorie der sozialen Identität für die Entstehung von Gründungsteams	80
3.2.5	Selbstkategorisierungstheorie.....	81
3.2.6	Selbstkategorisierungstheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams	82
3.3	Quantitative Faktoren der Teamstruktur	84

3.3.1	Humankapitaltheorie.....	85
3.3.2	Humankapitaltheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams	88
3.4	Zusammenfassung.....	91
4	Bezugsrahmen und Forschungsansatz	95
4.1	Aufbau von Gründungsteams als Prozess	95
4.2	Qualitativer Forschungsansatz der Arbeit.....	103
4.2.1	Forschungsdesign	104
4.2.2	Symbolischer Interaktionismus als Erkenntnistheorie	107
4.2.3	Grounded Theory als Forschungsstil	110
4.2.4	Methoden der Datenanalyse.....	115
4.2.4.1	Kodieren.....	115
4.2.4.2	Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung	116
4.2.4.3	Nutzung von Memos und Diagrammen.....	118
4.3	Methode der Datenerhebung	119
4.4	Daten und Datenverarbeitung	122
4.4.1	Auswahl der Interviewpartner.....	122
4.4.2	Datenerhebung.....	126
4.4.3	Transkription.....	128
4.4.4	Analyse der Interviews	131
5	Ergebnisse.....	133
5.1	Ein neues Modell der Entstehung von Gründungsteams.....	133
5.2	Aufbau eines Gründungsteams	137
5.2.1	Suche.....	138
5.2.1.1	Auslöser.....	139
5.2.1.2	Zweck	142
5.2.1.3	Suchweise	148
5.2.2	Auswahl	150
5.2.2.1	Leistungsfähigkeit	151
5.2.2.2	Effektive Zusammenarbeit.....	156
5.2.3	Gewinnung.....	160
5.2.3.1	Akzeptanz der Gründeridentität.....	161
5.2.3.2	Attraktivität der Gründungsidee.....	163
5.2.4	Rahmenbedingungen zum Aufbau eines Gründungsteams.....	165
5.2.4.1	Testphase	165
5.2.4.2	Vorherige Zusammenarbeit	170
5.2.5	Zusammenfassung zum Aufbau eines Gründungsteams	172
5.3	Aussieben eines Gründungsteams	177
5.3.1	Hürde	178

5.3.1.1	Engagement	179
5.3.1.2	Intention.....	181
5.3.1.3	Konflikt	186
5.3.2	Einigung	189
5.3.3	Austritt.....	191
5.3.4	Zusammenfassung zum Aussieben eines Gründungsteams	198
5.4	Modell der Entstehung eines Gründungsteams.....	202
5.4.1	Anwendung des neuen Prozesses	202
5.4.1.1	Unternehmen 35.....	203
5.4.1.2	Unternehmen 32.....	205
5.4.1.3	Unternehmen 31.....	206
5.4.1.4	Unternehmen 29.....	209
5.4.2	Definition des neuen Prozesses.....	211
5.4.2.1	Beginn der Teamentstehung aus Sicht der Gründerperson	211
5.4.2.2	Ende der Teamentstehung aus Sicht der Gründerperson	212
5.5	Typologie von Gründungsteams.....	216
6	Zusammenfassende Bewertung der Untersuchung.....	220
6.1	Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen.....	220
6.1.1	Zusammenfassung des neuen Modells der Entstehung von Gründungsteams	220
6.1.1.1	Zusammenfassung zum Aufbau von Gründungsteams	222
6.1.1.2	Zusammenfassung zum Aussieben von Gründungsteams	226
6.1.2	Zusammenfassung der Typologie von Gründerpersonen	227
6.2	Bewertung der Untersuchungen	228
6.2.1	Kritische Würdigung der Erkenntnisse	228
6.2.2	Kritische Würdigung der Erkenntnistheorie	229
6.2.3	Kritische Würdigung des Forschungsstils	230
6.2.4	Limitationen.....	234
6.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	237
6.3.1	Allgemeiner weiterer Forschungsbedarf	237
6.3.2	Spezieller weiterer Forschungsbedarf	240
6.4	Bewertung und Implikationen für die Praxis.....	242
6.4.1	Aus Sicht der Gründerpersonen	242
6.4.2	Aus Sicht der Gründungsförderung	246
7	Anhang.....	250
7.1	Versionen des Interviewleitfadens.....	250
7.2	Beispiele von Matching-Veranstaltungen für Gründungsteams.....	253
7.3	Interviewzitate „Teamfit“	254
7.4	Interviewzitate „Anerkennung als mitgründende Person“	256

8 Literatur- und Quellenverzeichnis260

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: URSACHEN FÜR DEN MANGEL AN FORSCHUNG ÜBER GRÜNDUNGSTEAMS.....	15
TABELLE 2: ÜBERSICHT VON ENTREPRENEURSHIP-DEFINITIONEN.....	21
TABELLE 3: DEFINITIONEN DES BEGRIFFS GRÜNDUNGSTEAM.....	24
TABELLE 4: TYPEN VON GRÜNDUNGSTEAMS	32
TABELLE 5: KRITERIEN ZUR UNTERSCHIEDUNG VON DIVERSITÄT	43
TABELLE 6: LITERATURÜBERSICHT VON FORSCHUNGSARBEITEN MIT DER STRUKTUR VON GRÜNDUNGSTEAMS ALS AUSLÖSER.....	53
TABELLE 7: LITERATURÜBERSICHT VON FORSCHUNGSARBEITEN MIT DER STRUKTUR VON GRÜNDUNGSTEAMS ALS ERGEBNIS	60
TABELLE 8: ÜBERSICHT DER FÜR HETEROPHILES VERHALTEN RELEVANTEN SOZIALKAPITALTHEORIE	72
TABELLE 9: ÜBERSICHT DER FÜR HETEROPHILES VERHALTEN RELEVANTEN RESSOURCENABHÄNGIGKEITSTHEORIE	77
TABELLE 10: ÜBERSICHT DES FÜR HOMOPHILES VERHALTEN RELEVANTEN ATTRAKTIONSPARADIGMAS.....	79
TABELLE 11: ÜBERSICHT DER FÜR HOMOPHILES VERHALTEN RELEVANTEN THEORIE DER SOZIALEN IDENTITÄT.....	81
TABELLE 12: ÜBERSICHT DER FÜR HOMOPHILES VERHALTEN RELEVANTEN SELBSTKATEGORISIERUNGSTHEORIE	84
TABELLE 13: FÜR DAS ÜBERLEBEN VON UNTERNEHMEN RELEVANTE FAKTOREN DES HUMANKAPITALS (NACH GIMMON UND LEVIE 2010)	87
TABELLE 14: : ÜBERSICHT DER FÜR POLIPHILES VERHALTEN RELEVANTEN THEORIEN DER ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS.....	91
TABELLE 15: VERHALTENSWEISEN ZUR ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS UND THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE	94
TABELLE 16: FORSCHUNGSDESIGN DER ARBEIT	107
TABELLE 17: TYPISCHE FEHLER BEI DER ANWENDUNG VON GROUNDED THEORY UND VERMEIDUNGSSTRATEGIEN	113
TABELLE 18: KODIERPROZEDUREN IM FORSCHUNGSSTIL DER GROUNDED THEORY (MEY UND MRUCK 2010, 622)....	116
TABELLE 19: FORMEN QUALITATIVER INTERVIEWS NACH LAMNEK (2005, 356 FF.).....	120
TABELLE 20: ANFÄNGLICHE SAMPLESTRUKTUR UND VERTEILUNG DER FÄLLE	123
TABELLE 21: INTERVIEWPARTNER	126
TABELLE 22: TRANSKRIPTIONSREGELN DER ARBEIT	130
TABELLE 23: ÜBER SCHWACHE VERBINDUNGEN GEFUNDENE GRÜNDERPERSONEN	150
TABELLE 24: AUSSAGEN ZUM AUSWAHLKRITERIUM "TEAMFIT"	158
TABELLE 25: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG ZUR SUCHE NACH EINER GRÜNDERPERSON	173
TABELLE 26: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG ZUR AUSWAHL EINER GRÜNDERPERSON	174
TABELLE 27: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG ZUR GEWINNUNG EINER GRÜNDERPERSON	175
TABELLE 28: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG ZU DEN RAHMENBEDINGUNGEN DES AUFBAUS	176
TABELLE 29: KRITERIEN ZUR ANERKENNUNG ALS MITGRÜNDENDE PERSON	214
TABELLE 30: UNTERSCHIEDUNGSKRITERIEN FÜR GRÜNDERPERSONEN	215
TABELLE 31: ÜBERSICHT VON GRÜNDUNGSTEAM-TYPEN	219
TABELLE 32: ÜBERSICHT DER LIMITATIONEN DER ARBEIT.....	237
TABELLE 33: BEISPIELHAFTE FORSCHUNGSFRAGEN IN IHRER EINORDNUNG IM MODELL DIESER ARBEIT.....	239

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: SCHWERPUNKTTHEMEN VON GRÜNDUNGSBERATUNGEN (MAY-STROBL 2008, 51).....	7
ABBILDUNG 2: FORSCHUNGSBEITRÄGE ÜBER GRÜNDUNGSTEAMS ZWISCHEN 1995 UND 2015	9
ABBILDUNG 3: DAS ENTREPRENEURSHIP-MODELL NACH GARTNER (1985)	21
ABBILDUNG 4: ENTREPRENEURSHIP ALS KONTEXT VON GRÜNDUNGSTEAMS.....	22
ABBILDUNG 5: PHASENMODELLE DES GRÜNDUNGSPROZESSES IN DER LITERATUR.....	33
ABBILDUNG 6: FRÜHE PHASEN DES GRÜNDUNGSPROZESSES (BHAVE 1994)	34
ABBILDUNG 7: EINTEILUNG DER FORSCHUNGSBEREICHE ÜBER TEAMSTRUKTUREN (LEVINE UND MORELAND 1990)	38
ABBILDUNG 8: VERORTUNG DER ARBEIT	39
ABBILDUNG 9: DIVERSITÄT, HOMOGENITÄT UND HETEROGENITÄT DER TEAMSTRUKTUR	40
ABBILDUNG 10: STRUKTUREIGENSCHAFTEN VON GRÜNDUNGSTEAMS UND RELEVANTE THEORIEN ZUR ERKLÄRUNG DER ENTSTEHUNG	63
ABBILDUNG 11: STARKE UND SCHWACHE VERBINDUNGEN IN UND ZWISCHEN NETZWERKEN (GRANOVETTER 1973, 1365)	66
ABBILDUNG 12: BEZUGSRAHMEN DER ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS (KAMM UND NURICK 1990).....	97
ABBILDUNG 13: ÜBERSICHT VON MODELLEN ZUR DYNAMISIERUNG DER ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS	101
ABBILDUNG 14: PUBLIKATIONEN DER GRÜNDUNGSFORSCHUNG IM STIL DER GROUNDED THEORY.....	114
ABBILDUNG 15: ENTSTEHUNG EINES GRÜNDUNGSTEAMS (GESAMTDARSTELLUNG)	135
ABBILDUNG 16: TEAMENTSTEHUNG ALS INPUT-MEDIATOR-OUTCOME-MODELL.....	137
ABBILDUNG 17: AUFBAU EINES GRÜNDUNGSTEAMS	138
ABBILDUNG 18: SUCHE NACH EINER GRÜNDERPERSON	138
ABBILDUNG 19: AUSLÖSER FÜR DIE SUCHE NACH EINER GRÜNDERPERSON	139
ABBILDUNG 20: ZWECK FÜR DIE SUCHE NACH EINER GRÜNDERPERSON.....	142
ABBILDUNG 21: SUCHWEISE NACH GRÜNDERPERSONEN	148
ABBILDUNG 22: AUSWAHL EINER GRÜNDERPERSON.....	150
ABBILDUNG 23: AUSWAHL VON MITGRÜNDENDEN IM BEREICH DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT	153
ABBILDUNG 24: GEWINNUNG EINER GRÜNDERPERSON.....	161
ABBILDUNG 25: RAHMENBEDINGUNGEN DES AUFBAUS	165
ABBILDUNG 26: AUSSIEBEN EINER GRÜNDERPERSON.....	178
ABBILDUNG 27: HÜRDEN DES AUSSIEBENS	178
ABBILDUNG 28: ENGAGEMENT EINER GRÜNDERPERSON	179
ABBILDUNG 29: INTENTION EINER GRÜNDERPERSON.....	182
ABBILDUNG 30: KONFLIKT ALS HÜRDE DER TEAMENTSTEHUNG	186
ABBILDUNG 31: EINIGUNG IN DER ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS	189
ABBILDUNG 32: AUSTRITT DES AUSSIEBENS	192
ABBILDUNG 33: AUSSIEBEN BEI UNTERNEHMEN 21 UND 24.....	192
ABBILDUNG 34: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG DER HÜRDEN	198
ABBILDUNG 35: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG DER EINIGUNG	199
ABBILDUNG 36: ZUSAMMENFASSUNG UND STRUKTURIERUNG DES AUSTRITTS.....	199

ABBILDUNG 37: GESAMTBILD DER ENTSTEHUNG VON GRÜNDUNGSTEAMS	201
ABBILDUNG 38: SCHEMA DER ENTSTEHUNG EINES GRÜNDUNGSTEAMS	202
ABBILDUNG 39: SUCHE VON UNTERNEHMEN 35	203
ABBILDUNG 40: ENTSTEHUNG DES UNTERNEHMENS 35.....	205
ABBILDUNG 41: ENTSTEHUNG DES UNTERNEHMENS 32.....	206
ABBILDUNG 42: ENTSTEHUNG DES UNTERNEHMENS 31.....	207
ABBILDUNG 43: TEAMGENERATIONEN (VYAKARNAM ET AL. 1998).....	208
ABBILDUNG 44: BETEILIGUNG DER GENERATIONEN DES GRÜNDUNGSTEAMS UNTERNEHMEN 31.....	208
ABBILDUNG 45: ENTSTEHUNG DES UNTERNEHMENS 29.....	210
ABBILDUNG 46: MÖGLICHER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN TEAMHETEROGENITÄT UND ANZAHL DER DURCHLÄUFE DER TEAMENTSTEHUNG.....	229

1 Einleitung in das Forschungsvorhaben zu Gründungsteams

Ziele dieses Kapitels sind die Vorstellung des Forschungsbereichs der Arbeit (Abschnitt 1.1) sowie die Herleitung des Forschungsbedarfs (Abschnitt 1.2) und Aufzeigen der Vorgehensweise (Abschnitt 1.3).

1.1 Überblick

Im Jahr 2014 haben sich 393.000 Personen in Deutschland dazu entschieden eine Selbstständigkeit zu verfolgen, indem sie ein eigenes Unternehmen gründen (Metzger 2015, 2 ff.). 32% dieser Personen gründeten im Team, was zur Errichtung von 52.400 Unternehmen führte (Metzger 2015, 2 ff.; Ripsas und Tröger 2014, 18). Für die Schaffung eines Unternehmens sind Vorgaben zu erfüllen, die von Dritten nachvollzogen werden können. Hierzu gehören beispielsweise die Eintragung des Unternehmens in das Handelsregister oder die Anmeldung eines Gewerbes. Für die Schaffung eines Gründungsteams hingegen existieren keine Vorgaben oder Anleitungen, die uns dabei helfen die Teamentstehung nachzuvollziehen. Es entstehen also über 52.000 Gründungsteams in Deutschland, deren eigentliche Entstehung wir bisher nicht nachvollziehen können. Wir wissen jedoch, dass Gründungsteams wichtig für das Überleben und den Erfolg von Unternehmensgründungen sind.

Zunächst sind Unternehmensgründungen an sich ein wichtiger Wirtschaftsfaktor, indem sie eine Volkswirtschaft mit neuen Technologien und Arbeitskräften versorgen (hierzu und im Folgenden: Song et al. 2008, 7). Unglücklicherweise haben Unternehmensgründungen geringe Überlebensquoten, sodass sie an wirtschaftsfördernder Wirkung verlieren. Ein wichtiger Faktor, die Überlebenswahrscheinlichkeit eines neuen Unternehmens zu steigern, liegt in dem Vorhandensein eines Gründungsteams. Gründungsteams und ihre Eigenschaften - beispielsweise in Form von Berufserfahrung - spielen eine bestätigte erfolgsfördernde Rolle für Unternehmensgründungen (siehe beispielsweise: Colombo und Grilli 2010; Delmar und Shane 2006; Marino und De Noble 1997). Nicht nur das Vorhandensein eines Gründungsteams - auch die Art und Weise, ob und wie Gründerpersonen für ein Unternehmen rekrutiert werden, um an der Entstehung eines Unternehmens teilzuhaben, birgt weitreichende Konsequenzen

für das Überleben und den Erfolg eines Unternehmens (Ruef et al. 2003, 196). Gründungsteams steigern also die Erfolgswahrscheinlichkeit von Unternehmensgründungen und haben somit eine wichtige Funktion für den Technologie- und Ressourcetransfer in Arbeitsmärkte.

Trotz ihrer wirtschaftlichen Bedeutung sind Gründungsteams jedoch ein in weiten Teilen wissenschaftlich unerschlossener Bereich. Bereits vor über 20 Jahren stellte *Bird* (1989, 207) fest, dass der Kenntnisstand im Bereich Teamgründungen lückenhaft und ohne theoretische Basis ist. Fast 15 Jahre später zeichnet sich immer noch keine signifikante Fortentwicklung der Forschung in diesem Bereich ab (Ruef et al. 2003, 218). Nochmals neun Jahre später weisen *Lim et al.* (2012, 49) auf eine weiterhin karge Forschungslandschaft zu Gründungsteams hin.

Gründungsteams werden also im Vergleich zu anderen Teilbereichen der Gründungsforschung¹ bisher wenig beachtet. Der Schwerpunkt der Forschung ist vielmehr auf die einzelne Gründerperson gerichtet. Eine oftmals verwendete Analogie ist der „lone hero“ (Harper 2008, 614; Cooney 2005, 226), eine kreativen Person, die alle Barrieren der Innovation überwinden kann und einen Markt mit „neuen Kombinationen“ befruchtet. So stellen *Lindgren und Packenhoff* (2003, 96) fest, dass sowohl in der Gründungsforschung als auch in der Gründungspraxis ein Verlangen vorherrscht, unternehmerisches Verhalten unter dem Bild eines Individuums zu subsumieren. Auch *Cooper und Saral* (2013) gelangen zu der Erkenntnis, dass Gründerpersonen ihr Unternehmen lieber als Einzelkämpfer führen, als ein Team zu formieren.² Dennoch rufen Forscher dazu auf, Unternehmensgründungen als ein teambasiertes Phänomen zu sehen und als ein solches Phänomen zu erforschen, da in der Realität eine Großzahl der Unternehmensgründungen von Teams ausgeht und Teamgründungen erfolgsversprechender sind (Johannisson 2002, 5; Gartner et al. 1994, 6). Es stellt sich die Frage, wieso dieser Forschungsbereich bisher derart wenig Beachtung gefunden hat.

¹ Beispielsweise Charaktereigenschaften einer Gründerperson oder Mechanismen der Chancenerkennung.

² Diese Feststellung gilt für den Fall, bei welchem eine Gründungsidee von einer Person entwickelt wurde und sich die Person anschließend die Frage stellt, ob sie ein Team zusammenstellt oder das Vorhaben alleine verfolgt. Es handelt sich hierbei um den Fall des sogenannten „lead entrepreneur“. Siehe hierzu den nachfolgenden Abschnitt der Arbeit. Ein alternativer Fall ist der „group approach“, bei dem ein Team eine Gründungsidee entwickelt. Hierzu liegen keine Aussagen zur Präferenz der Gründerpersonen vor, ob im Team oder als Einzelvorhaben gegründet werden würde.

Für den Mangel an Forschung über Gründungsteams lassen sich mehrere Ursachen finden, die im folgenden Abschnitt 1.3 näher erklärt werden. So wird oftmals lediglich die Leitfigur eines Gründungsteams betrachtet, die Entstehung wird vorausgesetzt, ohne thematisiert zu werden oder Forschende befassen sich lediglich mit der Interaktion von Gründungsteammitgliedern, nicht jedoch mit deren Entstehung. Zudem werden für Untersuchungen mitunter das Gründungsteam und die Einzelperson gleichgesetzt, da lediglich Variablen untersucht werden, die unabhängig von einem Team sind. Einzelgründer sind auch leichter zu befragen als Gründungsteams und schließlich sind Teams in ihrer Entstehung schwerer zu identifizieren als bestehende Teams.

Gerade Gründungsteams sind jedoch ein vielversprechendes Forschungsfeld. Denn während viele Determinanten einer Unternehmensgründung grundsätzlich außerhalb des Einflussbereichs von Gründerpersonen liegen³, kann das Gründungsteam direkt beeinflusst werden - und damit auch der Erfolg eines Unternehmens (Forbes et al. 2006, 226).

Gründungsteams werden in der Literatur häufig vor dem Hintergrund betrachtet, in welcher Zusammensetzung sie am erfolgreichsten sind. Dabei werden unterschiedliche Merkmale, wie der Bildungshintergrund, die Berufserfahrung oder das Alter von Teammitgliedern untersucht. Heterogene und homogene Teams zeigen dabei unterschiedliche Ergebnisse auf. Aufgrund dieser bisherigen Ergebnisse können sich Investoren bei ihrer Entscheidung in ein Unternehmen zu investieren auch daran orientieren, wie ein Team aufgebaut ist.

Aber wie kann ein möglichst optimales Team entstehen? Kann es möglicherweise gezielt „hergestellt“ werden? Es existieren lediglich rudimentäre Modelle, die die Entstehung von Gründungsteams als Abfolge der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen beschreiben. Wir wissen nicht, welche Faktoren dabei ausschlaggebend sind, dass eine bestimmte Person gefunden wird, wieso sie ausgewählt wird und wie sie für ein Vorhaben gewonnen wird. Die eigentliche Entstehung von

³ Beispielsweise der Markteintritt von Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen oder Förderprogramme.

Gründungsteams bleibt bis heute eine „Black Box“ für Forscher, Investoren, Gründungsförderer und Gründungsberater. Wenn jedoch die einflussnehmenden Faktoren und Abläufe der Teamentstehung bekannt wären, so könnte die Entstehung von Gründungsteams möglicherweise gezielt beeinflusst werden. Die Entstehung von Gründungsteams wäre instrumentalisierbar, indem beispielsweise Entstehungsprozesse derart gesteuert werden, dass sie zu einer gewünschten Teamzusammensetzung führen.

Die Relevanz von Teamgründungen als Phänomen und Forschungsgegenstand wird vor allem dann deutlich, wenn man deren Vorkommen und ihre Bedeutung in der Wirtschaft betrachtet, was im nachfolgenden Abschnitt erörtert wird.

1.2 Teamgründungen

1.2.1 Teamgründungen als Phänomen

Teamgründungen sind erfolgreicher als Gründungen von Einzelpersonen. Studien zeigen, dass Teamgründungen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit, einen höheren Unternehmenswert, ein höheres Unternehmenswachstum sowie einen leichteren Zugang zu Risikokapital aufweisen (Chen et al. 2012, 399; Gottschalk et al. 2007, 19).

Daher ist es verständlich, dass viele Gründungen - vor allem im Hightech-Bereich - von Gründungsteams durchgeführt werden.⁴ So befinden *Niefert et al.* (2006, 22) bei ihrer Untersuchung von Daten des „ZEW-Gründungspanels“, dass über 60% der Unternehmen durch mehrere Personen gegründet wurden. Das „ZEW-Gründungspanel“ der Jahre 1995 bis 2005 dient dabei als Datengrundlage und stellt Angaben von 500.000 Hightech-Unternehmen aus den neuen und 1,8 Millionen Hightech-Unternehmen aus den alten Bundesländern zur Verfügung (Niefert et al. 2006, 3). Die hohe Rate von Teamgründungen im Hightech-Bereich zeigt sich auch in einer

⁴ Hightech-Gründungen finden weniger in Form von Einzelgründungen statt, denn sie erfordern ein Team von hochqualifizierten Individuen, die komplementäre, technische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten einbringen und sie für das Unternehmen effektiv kombinieren (Anderson et al. 2007, 250).

Studie von *Cooper und Bruno* (1977, 18). Hier wurden 250 Hightech-Unternehmen befragt, die in den 60er Jahren gegründet wurden und auch hier fand sich ein Anteil von Teamgründungen von 60%.⁵

Es zeigt sich also ein Zusammenhang zwischen Gründungen in Hightech-Bran-chen und dem Auftreten von Gründungsteams. Denn gerade bei Vorhaben, bei denen diverse Kompetenzen von Beginn an wichtig sind, lassen sich Teamgründungen beobachten (Tihula et al. 2009, 563). Dies ist vor allem bei Hightech-Gründungen der Fall (Chowdhury 2005, 729; Gartner 1985, 703).⁶ Hightech-Gründungen benötigen viele Ressourcen und mehrere Teammitglieder, die auch mehr Fähigkeiten in die Unterneh-mung einbringen können (Vyakarnam et al. 1999, 154). Es kann allerdings angenom-men werden, dass auch in Nicht-Hightech-Bereichen eine Zunahme von Grün-dungsteams zu sehen sein wird. Aufgrund eines stetig wachsenden Wissens und damit einhergehender Spezialisierungen (Van de Ven et al. 1999), wird es zunehmend schwierig alle notwendigen Kompetenzen für ein Vorhaben in einer Einzelperson zu finden. Im Fall von Teamgründungen besteht jedoch die Möglichkeit, einzelne Perso-nen als Spezialisten eines bestimmten Aufgabengebiets vorzufinden (Mosakowski 1998, 633). Teamgründungen sind auch deshalb ein Erfolgsfaktor für junge Unterneh-men, weil sich das notwendige Kompetenzspektrum durch mehrere Gründerpersonen leichter abdecken lässt (Metzger et al. 2008, 30).

Dies wiederum führt zu einer entsprechenden Förderpolitik an deutschen Hochschulen. So lässt sich beispielsweise bei dem „EXIST-Gründerstipendium“ eine klare Tendenz zu einer bevorzugten Vergabe von Fördermitteln an Gründungsteams erkennen (Becker et al. 2011, 56). Auch Kapitalgeber geben einem Gründungsteam

⁵ Diese Zahlen scheinen zunächst eine große Abweichung der zuvor genannten Zahl von 32% aller Gründungen zu sein. Es wurden dabei jedoch unterschiedliche Bereiche untersucht. Während sich die 32% auf alle Gewerbeanmeldungen in Vollzeit beziehen, sind die 60% dann vorzufinden, wenn vor allem Hightech-Unternehmen betrachtet werden. Beratende Berufe fallen dabei beispielsweise weg.

⁶ Originalzitat: “High technology industries might require more skills than one individual would be likely to have, necessitating that individuals combine their abilities in teams in order to start an organi-zation successfully.” (Gartner 1985, 703).

einen hohen Stellenwert, was dadurch deutlich wird, dass sie ausdrücklich in Gründungsteams investieren und diese Präferenz publizieren, um Gründungsteams als Investitionsfälle zu gewinnen.⁷

Gründungsförderung umfasst neben einer finanziellen Förderung auch weitere Aktivitäten, von denen die Gründungsberatung ein wichtiger Baustein ist (hierzu und im Folgenden: Anderseck 2009, 15 ff.). Gründungsberatung ist jedoch in Deutschland wenig professionalisiert. Zum einen existiert keine Festlegung, welche Inhalte eine Gründungsberatung bereitstellt.⁸ Zum anderen gibt es keine Mindestqualifikation für die Durchführung einer Gründungsberatung. Somit kann jede Person, die über irgendein für die Gründung relevantes Wissen verfügt, beratend tätig sein. Es lassen sich für bestimmte Themen der Unternehmensgründung spezialisierte Berater finden, wie Steuerberater für steuerliche Fragen, Bankberater für Finanzierungsberatung oder Anwälte für rechtliche Beratung.

Bisher zeigt sich jedoch keine spezialisierte Beratung von Gründungsteams. So untersucht *May-Strobl* (2008) 506 beratene Gründerpersonen zu den Beratungsleistungen, die sie erhalten haben. Die Teilnehmer konnten Mehrfachnennungen vornehmen und aufzeigen, zu welchen Themen sie Beratung für ihre Unternehmensgründung erhalten hatten. Abbildung 1 zeigt, welche Themen dabei Schwerpunkt der Gründungsberatung sind. Es zeigt sich eine thematische Orientierung auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen der Unternehmensplanung und -führung. Aspekte der Teamentwicklung, wie beispielsweise die Ausgestaltung von Beteiligungsverhältnissen oder die Besetzung von Funktionen im Unternehmen, sind jedoch nicht zu finden.

⁷ Siehe beispielsweise:

<http://www.venture-stars.com/de/join-us/>, Zitat: „Wir investieren in Top-Teams mit attraktiven Geschäftsideen, die uns überzeugen, in wenigen Jahren ein marktführendes Unternehmen aufbauen zu können.“ (Aufruf am 26.09.2012).

<http://www.w2on.com/de/inkubator>, Zitat: „Entscheidend für die Investments ist das Gründungsteam, weshalb wir auf der Suche nach Gründerpersönlichkeiten sind (...)“, (Aufruf am 26.09.2012).

<http://www.evp-capital.com/investmentfokus.htm>, Zitat: „Wir investieren in Teams, die in ihrem Gebiet exzellent sind und das in der Vergangenheit auch schon bewiesen haben.“, (Aufruf am 26.09.2012).

⁸ Beispielsweise Finanzierungsberatung, Steuerberatung oder Präsentationstraining.

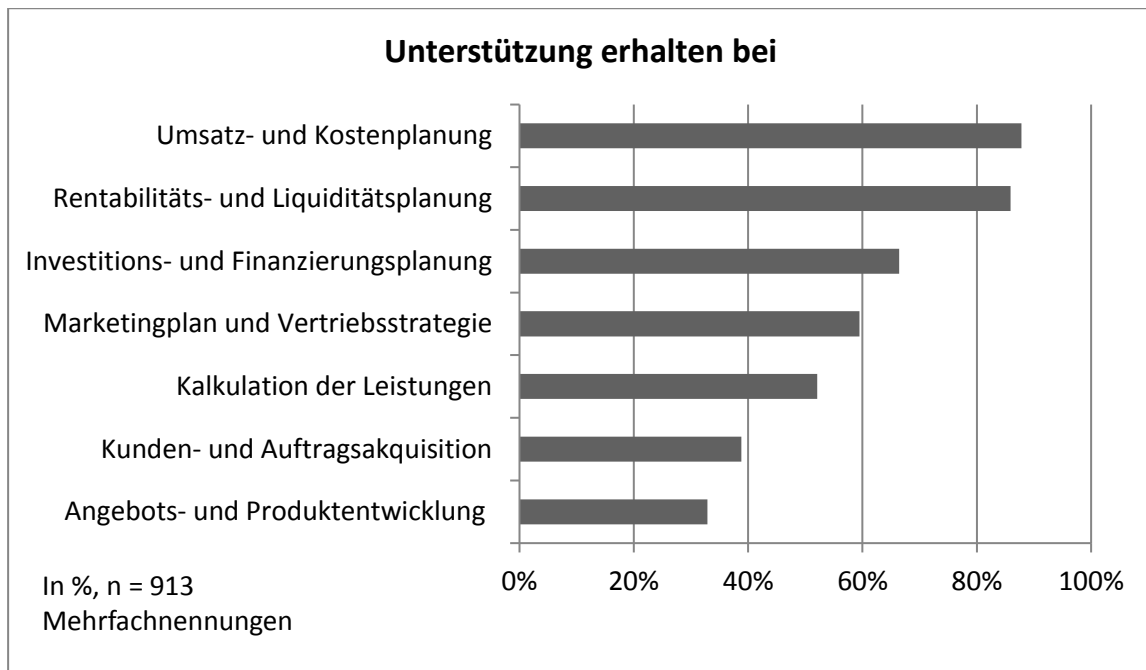


Abbildung 1: Schwerpunktthemen von Gründungsberatungen (May-Strobl 2008, 51)

Gründungsberatung verfügt demnach über wenig bis keine Berücksichtigung von Gründungsteams in ihrer Entwicklung. Neues Wissen um die Entstehung von Gründungsteams kann das Beratungsangebot um Unterstützungen zur Teamentstehung erweitern. Der Umgang mit dem Thema „Gründungsteams“ kann somit zukünftig ein weiteres Angebot der Gründungsberatung werden.

1.2.2 Teamgründungen als Forschungsgegenstand

Die Gründungsforschung erfreut sich wachsender Beliebtheit sowie einer Vielzahl von Forschungsfronten (Busenitz et al. 2003, 303). Dies bestätigt auch die Entwicklung der „Entrepreneurship Division“ der „Academy of Management“, die mittlerweile zu einer der größten Einheiten gehört und sich beispielweise von dem Jahr 2009 zum Jahr 2010 mehr als verdoppelt hat (Wiklund et al. 2011, 1).⁹ Diese Entwicklung ist auch in Deutschland zu erkennen, wie es der Bericht des „Förderkreis Gründungs-Forschung e.V.“ belegt: so hat sich seit dem Jahr 1998 die Anzahl der „Entrepreneurship-Professuren“ von 20 auf 71 im Jahr 2008 erhöht (Klandt et al. 2008, 23).

⁹ Wiklund et al. berichten von einem Zuwachs von 230% und damit dem größten Zuwachs im Vergleich zu jeder anderen etablierten Einheit. Die Einheit umfasst über 2.700 Mitglieder (Wiklund et al. 2011, 1).

Im Jahr 2011 betrug in Deutschland die Anzahl der Lehrstühle mit Bezug zum Entrepreneurship bereits 90 (FGF 2011, 13). Im Jahr 2014 betrug die Zahl 138 Lehrstühle (FGF 2014). Die Zunahme an Lehrstühlen führt auch zu einer Erweiterung der Gründungsforschung.

Bis vor einigen Jahren hat sich die Forschung primär auf das Bild des Einzelgründers konzentriert. Neben dem - bereits genannten - Begriff des „lone hero“ wurde auch der Begriff des „lone entrepreneur“ geprägt (Shalley und Perry-Smith 2008, 23). Arbeiten haben sich traditionell mit den individuellen Eigenschaften und dem Verhalten von Einzelgründern beschäftigt (Bygrave und Hofer 1991, 16). Es lässt sich jedoch ein steigendes Interesse an dem Thema „Gründungsteams“ erkennen, da erfolgreiche Unternehmen¹⁰ vornehmlich durch Gründungsteams initiiert werden anstatt von Einzelpersonen (Shrader und Siegel 2007, 894). In den letzten Jahren ist daher bei Forschungsbeiträgen eine zunehmende Berücksichtigung von Gründungsteams zu beobachten und somit sind nicht mehr einzelne Gründer(-persönlichkeiten) im Fokus (Harper 2008, 614; Forbes et al. 2006, 225; Clarysse und Moray 2004, 75).

Eine eigene Literaturrecherche kann diese Aussagen bestätigen: innerhalb der Datenbank „Web of Knowledge“, welche von Thomson Reuters angeboten wird, wurde eine Recherche durchgeführt. Für die Recherche wurden die Schlagworte „entrep* team*“, „start*up team*“, „venture* team*“, „spin*off*team*“ sowie „collaborative entrepreneurship“ verwendet¹¹ und der Suchbereich auf die Sozialwissenschaften reduziert. Dem Ansatz von *Bygrave und Hofer* (1991) folgend, wurde der Analysezeitraum auf die Jahresspanne von 20 Jahren und damit auf die Jahre von 1995 bis 2015 gelegt.¹² Die Rechercheergebnisse zeigen einen sprunghaften Anstieg der Publikationen seit dem Jahr 2005. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse grafisch auf. Über den gesamten Beobachtungszeitraum ist eine deutliche Zunahme der Forschungsbeiträge zu erkennen.

¹⁰ Erfolg meint in diesem Fall schnelles Wachstum oder Unternehmen, die von Externen in Bezug zu ihrem Ertragspotenzial hoch bewertet werden (Shrader und Siegel 2007, 894).

¹¹ Die Verwendung des Stern-Symbols (*) stellt sicher, dass auch Publikationen berücksichtigt werden, die eine Schreibweise im Plural verwenden oder bei denen ein Bindestrich verwendet wird.

¹² Da die Recherche im Jahr 2016 stattgefunden hat, wurde dieses Jahr nicht mehr für die Recherche berücksichtigt, da es nicht vollständig hätte abgebildet werden können.

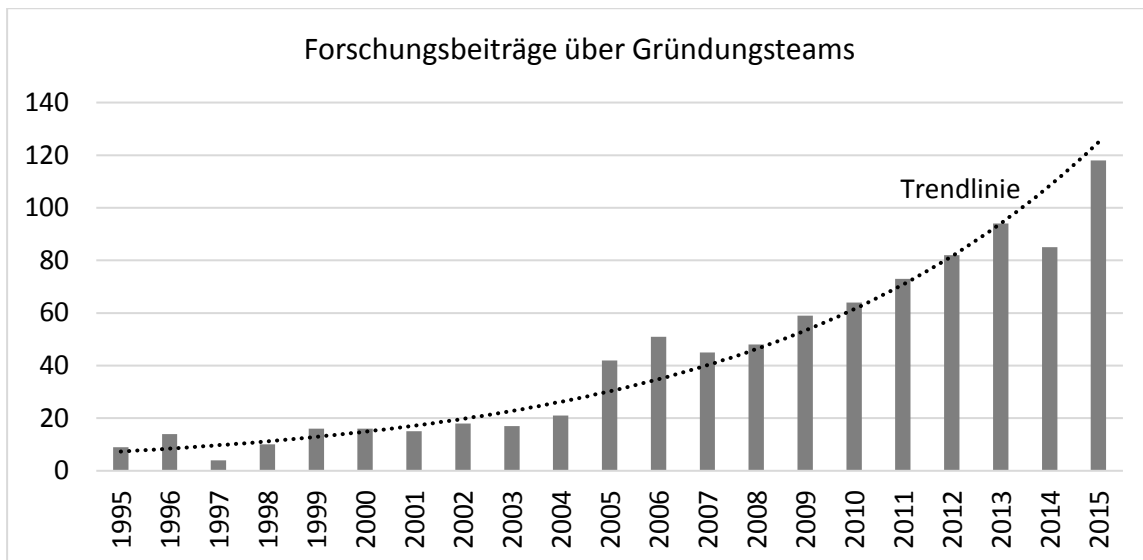


Abbildung 2: Forschungsbeiträge über Gründungsteams zwischen 1995 und 2015

Auch wenn es zunehmend Beiträge zur Erforschung von Teamgründungen gibt, so ist der Teilbereich der Teamentstehung bisher wenig berücksichtigt worden. *Schmelter* (2010) führt eine Literaturanalyse durch und identifiziert 171 Artikel, die zwischen 1990 und 2009 publiziert wurden und sich mit Teamgründungen befassen. Dabei stellt sie fest, dass sich lediglich 8,8% aller Artikel (15 Artikel) mit der Entstehung von Gründungsteams befassen. *Klandt et al.* (2008) führen ebenfalls eine Literaturanalyse zu Teamgründungen durch und berücksichtigen den Zeitraum zwischen 1990 und 2006. Sie identifizieren 35 Artikel, die sich explizit mit Teamgründungen befassen und stellen fest, dass lediglich 9,6% der Artikel die Entstehung von Gründungsteams thematisieren. Innerhalb der Forschung über Gründungsteams ist somit der Bereich der Untersuchung ihrer Entstehung als gering zu bezeichnen.¹³

Auf der anderen Seite bieten Gründungsteams mehrere erfolgsfördernde Vorteile für unternehmerische Vorhaben. So kann durch das Vorhandensein mehrerer Teammitglieder ein Unternehmen auf mehr Informationen zurückgreifen und verfügt über größere Möglichkeiten die Informationen auszuwerten und zu nutzen (hierzu

¹³ Die unterschiedlich hohe Anzahl an Befunden erklärt sich anhand der unterschiedlichen Datenquellen der Publikationen. Während *Schmelter* (2010) die Publikationen von zwölf Zeitschriften berücksichtigt, beschränken sich *Klandt et al.* (2008) auf die vier ranghöchsten Zeitschriften im Bereich Entrepreneurship.

und im Folgenden: Metzger et al. 2008, 30 ff.). Zudem besteht die Möglichkeit, unterschiedliche, sich ergänzende Fähigkeiten und unterschiedliches Wissen von Teammitgliedern miteinander zu kombinieren. Somit können sie ein für ein Unternehmen notwendiges Kompetenzspektrum leichter darstellen. Ihr Vorhandensein fördert Investitionen in ihr Unternehmen, beschleunigt Wachstumsprozesse und erhöht somit die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Vorhabens (Foo et al. 2006, 389). Nachfolgend soll daher erörtert werden, welcher Forschungsbedarf im bisher wenig berücksichtigten Bereich der Entstehung von Gründungsteams besteht.

1.3 Forschungsvorhaben der Dissertation

1.3.1 Forschungsbedarf und Zielsetzung

Die Forschung beruft sich bei der Betrachtung von Gründungsteams auf zwei sich teilweise widersprechende Mechanismen: Heterophilie und Homophilie.

Heterophilie als Verhalten sich Teampartner auszusuchen, die einem selbst nicht ähnlich sind, fußt zum großen Teil auf den Überlegungen der Sozialkapitaltheorie und Ressourcenabhängigkeitstheorie. Verhält sich ein Team bei der Entstehung heterophil, so resultiert daraus eine heterogene Teamstruktur, um möglichst diverse Ressourcen aufbringen zu können. Einfach ausgedrückt sagt der Volksmund dazu auch: Gegensätze ziehen sich an.

Homophilie hingegen, als Verhalten sich Teampartner auszusuchen, die einem selbst ähnlich sind, fußt zum großen Teil auf den Überlegungen des Attraktionsparadigmas, der Theorie der sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie. Verhält sich ein Team bei der Entstehung homophil, so resultiert daraus eine homogene Teamstruktur von eher gleichartigen Individuen. Einfach ausgedrückt sagt der Volksmund dazu auch: gleich und gleich gesellt sich gern.¹⁴

Die Mehrzahl der bisherigen Arbeiten befasst sich mit Fragestellungen zu dem Zusammenhang zwischen der Teamstruktur und dem Unternehmenserfolg (beispielsweise: Chandler und Lyon 2001; Foo et al. 2005; Francis und Sandberg 2000; Ensley et

¹⁴ In der Literatur lassen sich Publikationen finden, die diesen Ausdruck im Englischen auch verwenden: „birds of a feather flock together“ (beispielsweise: Steffens et al. 2012; McPherson et al. 2001).

al. 1998). Dabei gelangen Studien zu unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Ergebnissen. Vor allem die zu erwartenden Effekte von Teamkonstellationen bezüglich ihrer Heterogenität beziehungsweise Homogenität weisen unterschiedliche, empirisch bestätigte Ergebnisse auf (Foo et al. 2006, 389). Die Koexistenz dieser Ergebnisse oder ihre Vereinbarkeit werden dabei jedoch wenig oder gar nicht diskutiert und erforscht. Vor allem jedoch wird nicht erklärt, wie ein Gründungsteam zu seiner jeweiligen Konstellation gelangt ist.

Die Forschung ist also mehrheitlich bestrebt die Frage zu beantworten, welches Gründungsteam am erfolgreichsten ist, ohne zu wissen, wie es überhaupt zu solch einem Team kommen kann. Die Entstehung als dynamischer und mehrgliedriger Prozess¹⁵, ihre Einflussfaktoren und deren Bedeutung für die Teamentstehung wurden bisher nicht betrachtet. Entsprechend existiert bisher wenig Wissen über die Entstehung von Gründungsteams (Clarysse und Moray 2004, 58).

Um zu verstehen, wie die Teamstruktur auf den Erfolg von Unternehmensgründungen wirkt, müssen auch die Umstände erklärt werden, wie Gründungsteams entstehen. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn man bedenkt, dass aktuelle Modelle ungenügende Erklärungsansätze und gegensätzliche Befunde aufzeigen (Foo et al. 2006, 389). Ein tieferes Verständnis der Entstehung von Gründungsteams kann Untersuchungen, die sich mit der Struktur von Gründungsteams und deren Erfolgswirksamkeit befassen, einen zusätzlichen Kontext geben. So können Widersprüche unterschiedlicher Studien beispielsweise vor dem Hintergrund der Entstehungskonstellationen von Gründungsteams ausgewertet werden. Die noch karge Forschung in diesem Bereich lässt sich darauf zurückführen, dass die Gründungsforschung innerhalb des Vorgründungsprozesses noch am Anfang steht (Forbes et al. 2006, 225; Mellewigt et al. 2006, 110). Für den Mangel an bisheriger Forschung werden vor allem zehn Gründe genannt:

Erstens sind die bisher entwickelten und verwendeten Bezugsrahmen darauf ausgelegt, Erklärungsansätze für das Verhalten von Einzelpersonen zu finden: so stel-

¹⁵ „Prozess“ wird im Rahmen dieser Arbeit aus soziologischer Sicht betrachtet - als eine Abfolge von Entscheidungen, die soziale Beziehungen verändern.

len *Shane und Venkataraman* (2000) den Einzelgründer in Bezug zur unternehmerischen Gelegenheit - ihrer Entdeckung, Analyse und Ausschöpfung (Harper 2008, 614). Untersuchungsansätze, die auf diesen Bezugsrahmen aufbauen, unterliegen damit den Prämissen von Einzelgründungen und verfolgen entsprechende Forschungsfragen.

Zweitens ist die Datenbeschaffung schwierig. So sind Teams, die sich gerade in der Entstehungsphase befinden, schwer zu identifizieren und damit einhergehend schwer zu analysieren: Daten werden spät erhoben, sind somit retrospektiv und mit bereits erfolgten und erlebten Geschehnissen überladen (Forbes et al. 2006, 226).

Drittens hat sich die Forschung traditionell auf bestehende Arbeits- und Managementteams konzentriert, ohne dabei ihre Entstehung zu berücksichtigen (Forbes et al. 2006, 226). Daraus resultiert, dass sich vergleichsweise viele Studien zur Teamstruktur von Unternehmensgründungen finden lassen, die auf der Managementforschung¹⁶ aufbauen und Ergebnisse transferieren, jedoch kaum Untersuchungen über die Entstehung von Teams existieren. Schließlich ist Forschung im Bereich der Entstehung von Managementteams Forschung zum Thema Personalbeschaffung. Diese Thematik ist jedoch nur bedingt mit der Entstehung von Gründungsteams vergleichbar.

Viertens werden den bisherigen Untersuchungen Mängel unterstellt, die auf der Auswahl von erfolgreichen und bestehenden Teams als Datenquellen zurückzuführen sind (Ruef et al. 2003, 195). Forschungsergebnisse unterliegen damit der Gefahr verzerrt zu sein. Die Verzerrung meint eine Auswahl von erfolgreichen Teams, die Rückschlüsse auf die Allgemeinheit erschweren. Diese Problematik wird mit dem Begriff „success bias“ in der Forschung - und speziell in der Gründungsforschung bezeichnet (Tortella und Quiroga 2013, 24; Davidsson 2008, 173).

¹⁶ Die Mehrzahl dieser Studien konzentriert sich auf den Bereich der „top management teams“, also der Untersuchung von Teammitgliedern in leitenden Funktionen eines Unternehmens.

Fünftens wird der Erfolg eines Unternehmens oft einer einzelnen Person eines Gründungsteams zugeschrieben, die durch ihren Auftritt oder ihre Stellung im Unternehmen besonders hervortritt (Klotz et al. 2014, 227).¹⁷ Damit bleibt das restliche Gründungsteam unberücksichtigt.

Sechstens setzen viele Forschungsbeiträge die Existenz von jungen Unternehmen für ihre Forschung voraus, ohne ihre Entstehung zu berücksichtigen (Aldrich 1999, 1; Sarasvathy 2001, 243). Dies beruht auf der bereits genannten Problematik, entstehende und momentan noch nicht existierende Unternehmen für die Forschung zu identifizieren und Daten von ihnen zu sammeln (Forbes et al. 2006, 226). Diese Problematik wird als „left-censoring“ bezeichnet (Steffens et al. 2012, 732) und beschreibt die Fokussierung der Forschung auf Gründer oder Gründungsteams, die bereits einige Phasen der Unternehmensgründung absolviert haben, wie den formellen Gründungsakt. Durch diese Aktivitäten werden die Untersuchungsobjekte für Forscher leichter identifizierbar. So beruht der Wissensstand in der Gründungsforschung auf Daten von Unternehmen, die etabliert sind¹⁸, da diese Unternehmen leichter identifiziert werden können (Davidsson und Honig 2003, 302).¹⁹

Siebtens beschäftigt sich der Großteil der Literatur in den Bereichen Management, Psychologie und Soziologie mehr mit der Interaktion bestehender Teams als mit deren Entstehung (Forster und Jansen 2010, 3). Die nachfolgende Forschung beschäftigt sich damit auch mehrheitlich mit der Interaktion bestehender Teams.

Achtens haben viele Forschende Gründungsteams und einzelne Existenzgründer für ihre Forschung gleichgesetzt beziehungsweise keine Unterscheidung vorgenommen (Kamm et al. 1990, 9).

Neuntens sind einzelne Gründerpersonen im Vergleich zu Gründungsteams komfortablere und nützlichere Forschungsobjekte, denn für die meisten Fragen der

¹⁷ Berühmte Beispiele sind die Unternehmen Microsoft, Apple oder Facebook, die alle von Teams gegründet wurden, bei denen jedoch stets lediglich eine Person als Leitfigur gesehen wird.

¹⁸ Also nicht in den vorherigen Phasen wieder aufgegeben wurden.

¹⁹ Zwar werden Gründer, welche sich in der Phase der Vorgründung befinden als Forschungsgegenstand erkannt und untersucht, jedoch handelt es sich in diesem Fall um Personen, die noch keine Aktivitäten für eine Unternehmensgründung begonnen haben und möglicherweise auch nie beginnen werden (Davidsson und Honig 2003, 303 f. mit Bezügen auf Bird und Jelinek 1988, Davidsson 1995, Krueger und Brazeal 1994, Krueger und Carsrud 1993). Vielmehr handelt es sich um potenzielle Gründer, wie Studenten, die sich noch nicht beruflich orientiert haben.

Gründungsforschung war bisher eine Unterscheidung zwischen Gründungsteams und Einzelgründungen nicht erforderlich (Lim et al. 2012, 47 f.).

Zehntens fokussiert sich die Forschung mehr auf vorhandene Gründungsteams. *Kamm und Nurick (1993)* haben in ihrer Arbeit die Entstehung von Gründungsteams in zwei Phasen eingeteilt - die Ideenphase und die Umsetzungsphase. Die Trennung der Phasen wird durch die Entstehung eines Geschäftskonzepts markiert (Kamm und Nurick 1993, 19 f.). Die meisten Arbeiten, die die Entstehung von Gründungsteams in Ansätzen untersuchen, beschränken sich auf die Umsetzungsphase einer Unternehmensgründung und klammern dabei die Ideenphase aus (Forster und Jansen 2010, 2). Somit wird ein großer Bereich der Entstehung von Teamgründungen bisher kaum untersucht.

Die hier genannten Erklärungen für einen Mangel an Forschung über die Entstehung von Gründungsteams resultieren in eine zu untersuchende Forschungslücke. Tabelle 1 fasst die hier vorgestellten Ursachen für den Mangel an Forschung über Gründungsteams zusammen.

Autor(-en)	Begründung für Mangel an Forschung über Gründungsteams
Harper 2008, 614	Vorhandene Bezugsrahmen beschreiben das Verhalten von Einzelpersonen.
Forbes et al. 2006, 226; Steffens et al. 2012, 732	Gründungsteams sind in ihrer Entstehung schwer zu identifizieren. Erhebungen sind schwer durchzuführen.
Forbes et al. 2006, 226	Forschung traditionell auf Managementteams konzentriert. Strukturen untersuchbar, nicht jedoch die Entstehung.
Ruef et al. 2003, 195; Davidsson und Honig 2003, 302	Es werden lediglich erfolgreiche Teams als Datenquelle verwendet.
Klotz et al. 2014, 227	Lediglich eine Person des Gründungsteams wird öffentlich wahrgenommen.
Aldrich 1999, 1; Sarasvathy 2001, 243	Die Entstehung von Gründungsteams wird nicht in das Forschungsvorhaben aufgenommen. Das Untersuchungsobjekt wird als gegeben angenommen.
Forster und Jansen 2010, 3	Die Gründungsforschung beschäftigt sich mehr mit der Interaktion von bestehenden Gründungsteams als mit deren eigentlicher Entstehung.
Kamm et al. 1990, 9	Forscher setzen Gründungsteams und Einzelgründungen gleich.
Lim et al. 2012, 47 f.	Einzelgründer sind leichter zu befragen als Gründungsteams. Für die meisten bisherigen Forschungsfragen ist eine Untersuchung speziell von Gründungsteams nicht notwendig.

Forster und Jansen 2010, 2	Die Ideenphase einer Gründung wird nicht untersucht, da der Fokus der Forschung auf die Umsetzungsphase gelegt wird.
-------------------------------	--

Tabelle 1: Ursachen für den Mangel an Forschung über Gründungsteams

Die hier vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag diese Forschungslücke zu schließen. Aus dem Schließen der Forschungslücke resultiert absehbar ein tieferes Verständnis über Teamentstehungs- und Teamentwicklungsprozesse in Gründungen, welches in der Praxis sowohl Investoren bei ihren Entscheidungen als auch Technologietransferstellen (Clarysse und Moray 2004, 77) und politische Maßnahmen bei ihren Aktivitäten unterstützt. Ein tieferes Verständnis über die Entstehung von Gründungsteams kann somit dabei helfen, neue Unternehmen in ihrer Entstehung besser zu fördern (Forbes et al. 2006, 226).

Das Ziel dieser Arbeit ist also ein tieferes Verständnis dafür zu schaffen, wie Gründungsteams tatsächlich entstehen. Die Entstehung von Gründungsteams wird in dieser Arbeit konzeptionell als ein Prozess verstanden, der sich im Zeitverlauf darstellt. Bisher wurde solch ein Verständnis der Gründungsteamentstehung lediglich in groben Ansätzen formuliert (beispielsweise Dridi 2010, 7; Forbes et al. 2006, 237 ff.).

Für eine Untersuchung der Entstehung von Gründungsteams ist die Schaffung eines Verständnisses des Entstehungsprozesses in Form eines Bezugsrahmens notwendig. Die Entwicklung eines Bezugsrahmens soll sicherstellen, dass die Untersuchung in die Forschungslandschaft eingeordnet wird und somit einen möglichst nützlichen Forschungsbeitrag leisten kann (Shane und Venkataraman 2000, 217). Zudem soll er die empirische Forschung der hier vorliegenden Arbeit anleiten. Der zu entwickelnde Bezugsrahmen soll als Grundlage für die weitere Forschung innerhalb der vorliegenden Arbeit dienen. Somit lautet die erste Forschungsfrage, die in dieser Arbeit beantwortet werden soll:

Forschungsfrage 1: Wie lässt sich der Prozess der Entstehung von Gründungsteams darstellen?

Innerhalb der einzelnen Prozessschritte haben Gründerpersonen unterschiedliche Motive und Aktivitäten, die sie verfolgen, wenn ein Gründungsteam entsteht. Dies bedeutet, dass in den einzelnen Schritten Handlungsfelder bestehen, die unter-

schiedliche Ausprägungen aufweisen können. Wie sich jedoch Gründerpersonen entscheiden und welchen Einfluss die Entscheidungen auf das entstehende Gründungsteam haben, bleibt bisher ungeklärt. Im Rahmen des Aufbaus eines Gründungsteams findet sich in der Literatur ein etabliertes Verständnis über drei Phasen der Entstehung (Abschnitt 4.1). Es handelt sich dabei um die Phasen der „Suche“, „Auswahl“ und „Gewinnung“ einer Gründerperson. So kann beispielsweise in der Phase der „Suche“ der Auslöser für die Suche nach einer Gründerperson von außen an das Team gebracht werden (beispielsweise durch einen Berater) oder das Team kann selbst auf diese Idee kommen. Diese Handlungsfelder sind Einflussgrößen, die sich letztlich auf die Struktur eines Gründungsteams auswirken. Diese Einflussgrößen und ihre Wirkungen auf die Entstehung von Gründungsteams sind bisher unerschlossen. Die Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen wird als „Aufbau“ bezeichnet und stellt die zweite Forschungsfrage der Arbeit dar. Entsprechend lautet die zweite Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: Wie findet der Aufbau von Gründungsteams statt?

Diese Arbeit leistet insgesamt einen theoriebildenden Beitrag für die Erforschung von Teamgründungen. Das aus dieser Arbeit resultierende Verständnis soll das bisherige Wissen über die Entstehung von Gründungsteams erweitern. Nachfolgend wird diskutiert, mit welchem Vorgehen die Forschungsfragen beantwortet werden sollen.

1.3.2 Vorgehensweise

Gemäß *Kamm et al. (1990, 9 f.)* leistet diese Arbeit einen Beitrag für die Erforschung von Teamgründungen, der zwei wesentliche Bereiche adressiert: erstens werden fehlende Theorien und Erkenntnisse im Bereich der Teamgründungen als Forschungslücke erkannt und entsprechend zum Forschungsgegenstand dieser Arbeit erhoben. Demnach leistet diese Arbeit zunächst einen theoriebildenden Beitrag. Zweitens werden Handlungsfelder und -empfehlungen im Bereich Teamgründungen für Interessengruppen von Unternehmensgründungen (Unternehmensgründer, Gründungsförderung, Gründungsberater) gegeben. Um diese Ziele zu erreichen wird die Arbeit wie folgt aufgebaut.

Nach der Einleitung in die Thematik innerhalb dieses Kapitels wird in Kapitel 2 die theoretische Basis für die Erforschung von Gründungsteams erarbeitet. Dabei werden sowohl die für die Arbeit erforderlichen Definitionen als auch der Stand der Forschung strukturiert und diskutiert.

Anschließend werden in Kapitel 3 Theorien erörtert, welche für das Verständnis der Entstehung von Gründungsteams relevant sind. Die Theorien werden sowohl in Bezug zu ihrem Ursprung als auch ihrer Bedeutung für die Entstehung von Gründungsteams diskutiert.

Im nachfolgenden Kapitel 4 wird auf Basis einer Literaturanalyse ein erster Bezugsrahmen für den Aufbau von Gründungsteams erarbeitet. Dieser Bezugsrahmen dient als Anfangsstruktur der für die Feldforschung verwendeten Interviewleitfäden. Zudem wird der qualitative Forschungsansatz der Arbeit erörtert. Da im Stil der Grounded Theory geforscht wird und eine dedizierte Anwendung und Dokumentation der qualitativen Vorgehensweise erforderlich ist (Mäkelä und Turcan 2007, 123 ff.), fällt die Auseinandersetzung mit dem Forschungsansatz ausführlich aus.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Forschung präsentiert und diskutiert. Der Kern der Erkenntnis liegt in einem konzeptionellen Modell der Entstehung von Gründungsteams. Dabei werden die zwei Forschungsfragen nacheinander beantwortet, als auch beispielhafte Anwendungen des Befunds vorgenommen. Die vier beispielhaften Anwendungsfälle sollen aufzeigen, wie die konzeptionelle Modellierung der Entstehung von Gründungsteams für reale Fälle angewendet werden kann.

Im abschließenden Kapitel 6 wird eine Zusammenfassung als auch Kritik der Arbeit vorgenommen. Zudem werden Implikationen für die weitere Forschung erörtert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Gründerpersonen und die Gründungsförderung abgeleitet.

2 Definitiorische Grundlagen und Stand der Forschung

Zunächst wird eine Abgrenzung der für die Arbeit relevanten Themenbereiche (Abschnitt 2.1) vorgenommen. Hierfür werden Definitionen erarbeitet sowie Typologien von Gründungsteams und Gründungsprozesse betrachtet. Anschließend erfolgt die Einordnung des Forschungsbeitrags in die aktuelle Wissenschaftslandschaft (Abschnitt 2.2 bis 2.4).

2.1 Definitionen

2.1.1 Entrepreneurship

Es existiert kein einheitliches Verständnis darüber, was unter dem Begriff „Entrepreneurship“ zu verstehen ist (hierzu und im Folgenden: Davidsson 2004, 1 ff.). *Davidsson* bemüht eine Analogie um die Schwierigkeit einer Definition dieses Begriffs zu beschreiben. Sprache als soziales Konstrukt wird in dieser Analogie als ein Spiel verstanden. Zwei unterschiedliche Spieler - also zwei Forscher - behaupten sie hätten (gemäß ihren eigenen Regeln) gewonnen, indem sie jeweils eine Definition aufgestellt haben und sie als Grundlage ihrer Arbeit verwenden. Die Forscher, die nicht definieren, sondern sich Spiele (die Veröffentlichungen der Definitionen) ansehen, befinden, dass beide Seiten Punkte erzielt haben, können jedoch keinen Sieger erkennen, da nicht das gleiche Spiel auf dem gleichen Feld gespielt wurde. Jeder Forscher hat den Begriff vor einem anderen Kontext betrachtet. So ist für die Untersuchung von Unternehmensgründungen als Diversifikationsstrategie von Konzernen ein anderes Verständnis vorzufinden, als wenn Gründungen aus Hochschulen betrachtet werden. Somit findet sich bis heute keine dominierende Definition des Begriffs „Entrepreneurship“.

Die grundsätzliche Bezugnahme zu einem zentralen und weitreichend anerkannten Modell ist jedoch von großer Bedeutung für Forschungsbeiträge. Nur so können Ergebnisse in Bezug zu ihrem Erklärungsbeitrag für das Forschungsfeld diskutiert werden beziehungsweise in Bezug zu anderen Forschungsbeiträgen gesetzt werden (Shane 2004, 2). Der Analogie von *Davidsson* (2004) folgend, würde man also auf dem „gleichen Spielfeld“ agieren. Nachfolgend wird also das „Spielfeld“ dieser Arbeit beschrieben.

Um ein Verständnis für den Begriff „Entrepreneurship“ zu schaffen, ist es zunächst nützlich seine geschichtlichen Wurzeln zu verfolgen (Freiling 2006, 11). Anschließend werden unterschiedlichen Definitionen betrachtet und ein Entrepreneurship-Modell als ein für die hier vorliegende Arbeit geeigneter Kontext diskutiert.

Der Begriff „Entrepreneurship“ kann mehrere Bedeutungen haben, je nachdem, in welchem Kontext er verwendet wird: er kann das Management eines Unternehmens bedeuten, ebenso wie die Gründung und Akquise eines Unternehmens oder Innovation, Wachstum und wirtschaftliche Entwicklung im Allgemeinen (Jacobsen 2003, 38). Er beruht auf dem französischen Begriff „Entrepreneur“, was sich in „Unternehmer“ übersetzen lässt (hierzu und im Folgenden: De 2005, 16 f.). Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts wurde in Deutschland entsprechend der Begriff „Unternehmertum“ verwendet, bevor er sukzessive durch die zunehmende Nutzung von Anglizismen durch „Entrepreneurship“ ersetzt wurde. Die Konnotation des Begriffs hat sich ebenfalls im Laufe der Zeit verändert. Heute werden unter „Unternehmern“ Wirtschaftskapitäne - also Vorstände von mittelständischen und großen Unternehmen - verstanden. „Entrepreneurship“ hat sich jedoch nicht in der Konnotation verändert. Dennoch ist die Abgrenzung des Begriffs mitunter schwierig. Es existiert, wie oben beschrieben, keine allgemein akzeptierte Definition, sondern ein vages Konzept, welches verschiedene Definitionen mit sich bringt.

Richard Cantillon (ca. 1680 - 1734) war der erste Wissenschaftler, der sich explizit mit dem Unternehmensgründer als Wirtschaftsfaktor auseinandergesetzt hat (hierzu und im Folgenden: van Praag 1999, 313 f.). Er sah ihn als zentralen ökonomischen Akteur - neben dem Landbesitzer und dem Arbeiter. Der Cantillonsche Unternehmensgründer hat eine zentrale Rolle im Wirtschaftssystem, da er für alle Austausche von Gütern und deren Zirkulation zuständig ist, indem er Arbitrage betreibt. Dabei ist nach Cantillon die Risikobereitschaft²⁰ das zentrale Merkmal eines Unternehmensgründers.

Jean-Baptiste Say (1767 - 1832) erweiterte dieses Verständnis. Er sieht den Unternehmensgründer als außergewöhnlich talentierten Manager (Kao 1993, 70), der Ressourcen von Bereichen der geringen Nachfrage zu Bereichen der hohen Nachfrage

²⁰ Diese begründet sich durch die Ungewissheit und Diskontinuität von Einnahmen.

bewegt (Gedeon 2010, 19). Auch hier wird dem Unternehmensgründer eine zentrale Rolle im Wirtschaftssystem zugeschrieben. Er wird als Koordinator des Marktes und des Unternehmens gesehen, der eine Kombination von Fähigkeiten aufweist, die ihn als besonders kennzeichnen (van Praag 1999, 316).

Joseph Schumpeter (1883 - 1950) setzte den Unternehmensgründer in den Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung. Er lehnte die Sicht des Unternehmensgründers als Verwalter und Organisator ab und verdeutlichte seine Bedeutung als Unternehmensführer und Innovator eines Wirtschaftssystems (van Praag 1999, 319). Viel mehr noch - er sieht den Unternehmensgründer als eigentlichen Grund für eine wirtschaftliche Entwicklung (Hébert und Link 1989, 43). *Schumpeter* (1934, 78) sieht den Unternehmensgründer als die Person, die gerade eine neue Kombination²¹ für den Markt hervorbringt. Sobald dies vollbracht ist und die Person sich um das reguläre Führen eines Unternehmens kümmert, verliert sie ihren Status als Unternehmensgründer - schließlich wurde der Markt mit der Innovation primär versorgt.

Die hier vorgestellte geschichtliche Entwicklung zeigt eine Dynamik der Auffassung von Entrepreneurship auf, auch wenn sich die historischen Meilensteine (dargestellt durch die Autoren Cantillon, Say und Schumpeter) hauptsächlich auf Unternehmensgründer konzentrieren, um Entrepreneurship zu erklären.

Eine vergleichende Untersuchung aktueller Definitionen soll im Folgenden den Begriff „Entrepreneurship“ analytisch betrachten und ein Verständnis für diese Arbeit schaffen. Auch in der heutigen Literatur lassen sich unterschiedliche Definitionen des Begriffes finden. Dabei variieren die Definitionen in Bezug zu ihrer Detailtiefe. Eine beispielhafte Übersicht von unterschiedlichen Definitionen verdeutlicht diesen Zustand (siehe Tabelle 2).

Autor	Definition
Amabile 1996, 2	„... entrepreneurship is a particular form of innovation. It is the successful implementation of creative ideas to produce a new business, or a new initiative within an existing business.“
Kao 1993, 69 f.	“Entrepreneurship is a process of making changes; doing something different, thus creating wealth for the individual and adding value to society.“

²¹ Beispielsweise von Ressourcen und/oder Dienstleistungen.

Kuratko 2009, 21	“... accomplished through four major dimensions - individual, organizational, environmental, and process - and is aided by collaborative networks ...”
------------------	--

Tabelle 2: Übersicht von Entrepreneurship-Definitionen

Die oben beschriebenen Definitionen enthalten zentrale Begriffe, die als Grundlage für ein Verständnis von Entrepreneurship dienen können. So wird Entrepreneurship als Mittel gesehen, um Innovationen innerhalb bestehender Organisationen oder durch neue Organisationen zu realisieren. Es wird als ein Prozess verstanden, welcher Wohlstand für seine Umwelt stiftet und von dieser beeinflusst wird.

Gartner (1985) stellte auf diesen und ähnlichen Definitionen aufbauend die genannten zentral in der Entrepreneurship-Forschung verwendeten Variablen in einem weithin rezipierten Modell in wechselseitigen Zusammenhang (Abbildung 3). Er kritisierte die bisherige Eindimensionalität der Forschung und stellte die in der Forschung verwendeten Variablen als mehrdimensionales Phänomen vor, welches Individuen, Organisationen, Umwelt und Prozess und die wechselseitigen Bezüge zwischen ihnen als Eckpfeiler aufweist. Jedoch wird auch hier von der Gründerperson als Individuum gesprochen, was als Indiz für die bis dato fehlende Berücksichtigung von Gründungsteams in der Forschung gesehen werden kann (Schmelter 2010, 20).

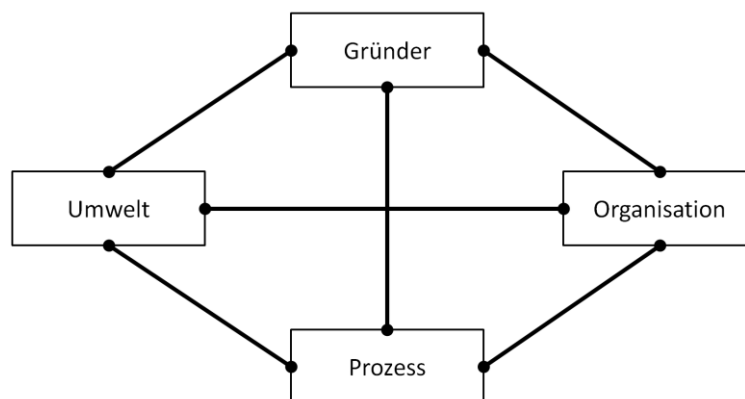


Abbildung 3: Das Entrepreneurship-Modell nach Gartner (1985)

Im Gegensatz zu *Gartner* (1985) haben *Timmons und Spinelli* (2007)²² in seiner Definition von Entrepreneurship die Bedeutung von Gründungsteams hervorgehoben. *Timmons und Spinelli* (2007, 7) definiert Entrepreneurship als kreativen, schöpferischen Akt, der auch den Aufbau eines Teams - bestehend aus Personen mit komplementären Fähigkeiten und Talenten - umfasst.

Somit kann Entrepreneurship als Kontext gesehen werden, in dem Gründungsteams agieren (Schmelter 2010, 21). Dieses Verständnis soll weiterhin als Grundlage für diese Arbeit dienen. Damit wird das Modell von *Gartner* (1985) erweitert (Abbildung 4).

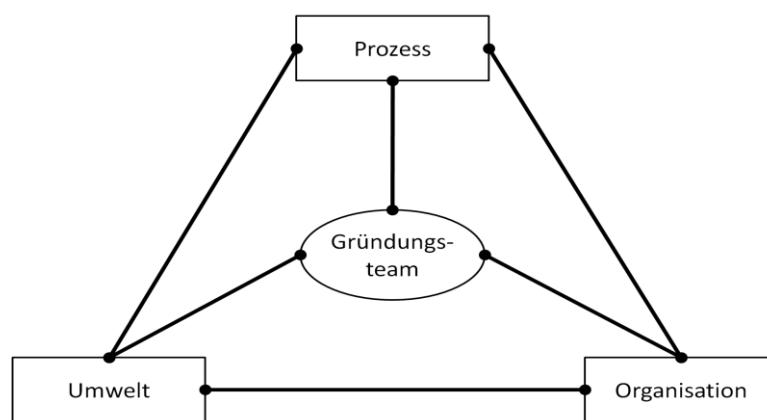


Abbildung 4: Entrepreneurship als Kontext von Gründungsteams

Das Verständnis impliziert ein zu definierendes Konstrukt: das Gründungsteam, welches in dem Kontext von Umwelt, Organisation und Prozess agiert. Demgemäß stellt sich die Frage nach einer Definition des Begriffs „Gründungsteam“. Der nächste Abschnitt wird sich daher mit der Entwicklung einer Definition für Gründungsteams befassen.

2.1.2 Gründungsteam

Es herrscht Uneinigkeit darüber, was ein Gründungsteam ausmacht und wie es definiert wird. Dies zeigt sich beispielsweise in der synonymem Verwendung der Begriffe „new venture team“, „founding team“ und „entrepreneurial team“ (Forster und

²² Die Nennung von *Timmons und Spinelli* (2007) geht zurück auf die Verwendung dieser Definition innerhalb der Forschungsarbeit von *Schmelter* (2010, 20 f.). Die Autorin untersucht den Einfluss von Teamkomposition auf den Erfolg von Unternehmensgründungen. Dabei definiert sie in ihrer Arbeit Entrepreneurship nach dem Verständnis von *Timmons und Spinelli* (2007).

Jansen 2010, 2). Ebenso wie für den Begriff „Entrepreneurship“, der im vorherigen Abschnitt diskutiert wurde, liegt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff „Gründungsteam“ vor.

Die bisher mangelhafte Definition des Begriffs wird mitunter als Begründung für die wenigen Forschungsbeiträge zu dem Thema „Gründungsteam“ genannt (Schjoedt und Kraus 2009, 514) und verdeutlicht die Notwendigkeit einer Definition. Um den Begriff für diese Arbeit zu definieren, werden zunächst in der Literatur vorgefundene Definitionen miteinander verglichen. Da jedoch die in Studien tatsächlich verwendeten Operationalisierungen von den selbst genannten Definitionen teilweise abweichen²³, werden zusätzlich die Kriterien der jeweiligen Studie aufgezeigt.

Autor (-en)	Definition	Kriterien
Kamm et al. 1990, 7	“...we define an entrepreneurial team as two or more individuals who jointly establish a business in which they have an equity (financial) interest [...] are present during the pre-start-up phase”	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens zwei Personen • Gemeinsam ein Geschäft errichten • Kapitalbeteiligung • Vor der eigentlichen Gründung
Ensley et al. 1998, 2	“... (1) jointly establish, (2) have a financial interest and, (3) have direct influence on strategic choice...”	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam ein Geschäft errichten • Finanzielles Interesse • Entscheidungsgewalt
Ucbasaran et al. 2003, 109	“...equity stake in the business, and who have a key role in the strategic decision making of the venture at the time of founding.”	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbeteiligung von mindestens 10% • Gemeinsame Entscheidungen über Unternehmen • Beteiligung an Gründungsakt
Ensley et al. 2006, 244	“Each participant was a founder and/or significant equity stakeholder (i.e., owned at least 10% of the company)...“	<ul style="list-style-type: none"> • Gründer oder Anteilseigner von mindestens 10 %
Forbes et al. 2006, 226	“...which we define as the group of people involved in the creation and management of a new venture.”	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Management • Neues Unternehmen
Schrader und Siegel 2007, 894	“An entrepreneurial team is defined as a group working together to launch a new business venture.”	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Gründern • Gemeinsam ein Geschäft errichten

²³ Beispielsweise definiert Chowdhury (2005, 730) ein Gründungsteam als zwei oder mehr Personen, die gemeinsam, aktiv und mit wirtschaftlichem Interesse an einem Geschäft arbeiten. Bei seiner anschließenden Studie setzt er die zusätzliche Anforderung, dass alle Gründer auch am Entscheidungsprozess des Unternehmens beteiligt sind (Chowdhury 2005, 735).

Dridi 2010, 1	“...they have to be founders; significant equity stakeholders (10% or more); and/or actively involved in the strategic decision-making.”	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Gründern • Kapitalbeteiligung • Entscheidungsgewalt
------------------	--	--

Tabelle 3: Definitionen des Begriffs Gründungsteam

Die in Tabelle 3 vorgestellten Definitionen unterscheiden sich nicht nur zwischen verschiedenen Autoren, sondern auch zwischen unterschiedlichen Studien. So zeigen die beiden Studien von *Ensley et al.* (1998 und 2006), dass die Definition eines Gründungsteams im Laufe der Zeit weiterentwickelt werden kann. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, eine Vergleichbarkeit oder sogar Gleichsetzung zwischen Gründungsteams und Teams von etablierten Unternehmen zu erreichen. Da jedoch die untersuchten Unternehmen im Durchschnitt jünger als sechs Jahre gewesen sind (*Ensley et al.* 2006, 256), kann dieses Argument zunächst abgelehnt werden. Wenn man jedoch die abhängige Variable (Führungsverhalten) betrachtet, kann angenommen werden, dass für die Untersuchung Ansätze aus der „top management team“-Literatur entnommen wurden. Demnach wurde die Definition generischer formuliert, als sie es noch im Jahre 1998 gewesen ist, indem lediglich ein Kriterium erfüllt sein muss, um eine Person als Mitglied eines Gründungsteams anzusehen. Auch in anderen Arbeiten werden Gründungsteams und Managementteams für Untersuchungen gleichgesetzt (*Neergaard* 2005, 258).

Eine für die Arbeit zielführende Definition des Begriffs Gründungsteams bedarf daher einer Abgrenzung zu dem Begriff „Managementteam“. Vier Argumente sprechen dagegen, Gründungsteams und Managementteams gleichzusetzen (hierzu und im Folgenden: *Tihula et al.* 2009, 562-563). (1) Die Entscheidungen zur Formation eines Managementteams sind nicht immer alleinige Entscheidungen eines Managers oder Managementteams, sondern beeinflusst - oder sogar getroffen - von Vorgesetzten, Beiräten oder Vorständen. Solche Strukturen liegen in der Regel im Fall von Unternehmensgründungen nicht vor. (2) Auslöser für die Entstehung von Managementteams sind signifikant öfter Effizienz-Gründe (beispielsweise Umsatzsteigerung, Internationalisierung oder Ertragssteigerung) als persönliche Gründe (beispielsweise Risikoteilung, Freundschaft oder Familienbeziehung). (3) Gründungsteams scheinen üblicherweise in Situationen zu entstehen, bei denen diverses Wissen und komple-

mentäre Fähigkeiten notwendig sind. Managementteams entstehen eher in Situationen, die einer Effizienz-Steigerung bedürfen. Dies impliziert jedoch nicht die gleiche Anforderung an die Diversität des Teams. Eine Umsatzsteigerung kann beispielsweise erreicht werden, indem die Vertriebsleistung auf Management-Ebene gesteigert wird. So könnte man einen Manager einstellen, der die gleiche Tätigkeit ausübt wie sein Kollege (und entsprechend das gleiche Wissens- und Fähigkeitsprofil wie der Kollege aufweist), jedoch eine andere Region adressiert. (4) Zudem werden Managementteams vor dem Hintergrund einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung gebildet, während bei Gründungsteams in der Regel noch kein Rollenverständnis vorliegt, sondern erst im Laufe der Zeit entsteht (Klotz et al. 2014, 228).

In Summe agieren Gründungsteams und Managementteams in - wie eben beschrieben - unterschiedlichen Kontexten. Eine Gleichsetzung der Begriffe sollte daher vermieden werden und Vergleiche zwischen diesen Gruppen sollten stets den Kontext der jeweiligen Gruppe berücksichtigen.

Die unterschiedlichen, in Tabelle 3 beschriebenen Definitionen von Gründungsteams, weisen Gemeinsamkeiten auf, die als Grundlagen für die Definition eines Gründungsteams im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden können. Zunächst besteht ein Gründungsteam aus mindestens zwei Personen, die gemeinsam arbeiten. Dieses trivial scheinende Argument muss - obwohl es in der Literatur einheitlich akzeptiert wird (Schjoedt und Kraus 2009, 514) - für diese Arbeit diskutiert werden. Da hier die Entstehung von Gründungsteams betrachtet wird, kann davon ausgegangen werden, dass zunächst auch eine einzelne Gründerperson existieren kann, die nach einer weiteren Gründerperson sucht. Solch eine Entwicklung würde dem Bild des „lead entrepreneur“²⁴ entsprechen, der zunächst eine Gründungsidee oder eine Gründungsintention entwickelt und anschließend Partner sucht (Kamm und Nurick 1993, 18). Dies wäre ein geeigneter Fall zur Analyse der Entstehung von Gründungsteams. Die Restriktion des Vorhandenseins von mindestens zwei Personen würde solch eine Ausgangslage jedoch nicht zulassen. Es bietet sich somit an, dieses Kriterium umzugestalten. Vor dem Hintergrund, dass die Entstehung eines Gründungsteams im Sinne

²⁴ Siehe hierzu Abschnitt 2.1.3.

des Ansatzes des „lead entrepreneur“ die Suche einer Person nach weiteren Mitgründern beinhaltet, wird das Kriterium wie folgt formuliert:

Ein Gründungsteam besteht entweder aus einer Person, die nach weiteren Gründerpersonen sucht, oder aus mindestens zwei Gründerpersonen.

Ein weiteres, oft genanntes Kriterium ist die finanzielle Beteiligung (beispielsweise Dridi 2010; Schwarz et al. 2007; Ensley et al. 2006). Auch hier gilt es den Kontext der Teamentstehung zu berücksichtigen. So ist in der Ideenphase (vergleiche Abschnitt 2.1.4) oftmals noch kein Unternehmen gegründet. Eine Beteiligung kann in solch einem Fall nicht als Kriterium herangezogen werden, um ein Gründungsteam zu identifizieren.

Die Arbeitsleistung von Mitgliedern eines Gründungsteams hingegen kann als Kriterium verwendet und festgestellt werden, schließlich wird gemeinsam aktiv an einer Gründungsidee gearbeitet. In der Literatur wird dieser Form der Beteiligung der Begriff „sweat capital“ zugeordnet (Loane und Bell 2006, 476). Er umfasst die Vorleistungen Arbeitsaufwand, Zeit, Ideen und Verbindungen einer Gründerperson (Gabrielsson et al. 2004, 599), die zu einem Zeitpunkt erbracht werden, zu dem noch keine unternehmensrechtlichen Strukturen bestehen. Gemäß der Definition von Schwarz et al. (2007, 47) wird das Kriterium wie folgt formuliert: gemeinsame, aktive Arbeit an einer Gründungsidee oder in einem Unternehmen.

Zusammenfassend wird die folgende Definition eines Gründungsteams für die Auswahl von Untersuchungsobjekten dieser Arbeit verwendet:

Ein Gründungsteam besteht entweder aus einer Person, die nach weiteren Gründerpersonen sucht, oder aus mindestens zwei Gründerpersonen, die gemeinsam aktiv an einer Gründungsidee oder in einem Unternehmen arbeiten, an dem sie Anteilseigner sind.

2.1.3 Typologie von Gründungsteams

Ein Gründungsteam kann in Bezug zu seiner Entstehung und Konstellation in unterschiedlichen Formen auftreten. Die unterschiedlichen Formen wurden bereits von Autoren im Sinne einer Typologisierung beschrieben. Nachfolgend werden diese unterschiedlichen Typologien von Gründungsteams erörtert. Jede Typologie folgt dabei einem eigenen Unterscheidungskriterium für Mitglieder eines Gründungsteams.

Typen von Gründungsteams können demnach aufgrund der folgenden Kriterien unterschieden werden: Zeitpunkt, Initiative, Unabhängigkeit und Aufgabenschwerpunkt.

Unterscheidungskriterium Zeitpunkt

Forster und Jansen schlagen in ihrer Arbeit vor, zwischen Gründern im engeren Sinn und weiteren Mitgliedern eines Gründungsteams (Gründer im weiteren Sinn) zu unterscheiden (2010, 2). Die Unterscheidung ist insoweit wichtig, als dass Gründer im engeren Sinn bei der Errichtung eines Unternehmens stärker involviert gewesen sind und dieses mit anderen Augen betrachten, als später hinzugekommene Mitgründer. Dabei entscheidet der Zeitpunkt des Teameintritts in die jeweilige Phase der Unternehmensentwicklung über die Zuordnung. Wenn eine Gründerperson bereits in der Ideenphase hinzukommt, so wird die Person dem Gründungsteam im engeren Sinn zugeordnet. Wenn sie jedoch erst in der Umsetzungsphase hinzukommt, wird sie dem Gründungsteam im weiteren Sinn zugeordnet. Diese Unterscheidung weist auf eine Interpendenz zwischen dem Gründungsteam und dem Gründungsprozess hin, so wie sie im Model von *Gartner* (1985) berücksichtigt wird.²⁵

Unterscheidungskriterium Initiative

Clarysse und Moray (2004) befassen sich mit dem Zusammenhang von Unternehmensentwicklung und der Entstehung von Gründungsteams. Hierfür haben sie eine Ausgründung einer belgischen Universität über 20 Monate hinweg begleitet, beobachtet, Dokumente des Unternehmens analysiert und Tiefeninterviews mit den Teammitgliedern geführt. In ihrer Arbeit fanden sie heraus, dass die Entwicklung eines Gründungsteams von der jeweiligen Phase abhängig sein kann, in der es sich befindet. So war in der Ideenphase das Thema Forschung für die Unternehmensentwicklung wichtig. Es galt Forschungsergebnisse zu sichern, weiter auszubauen und für eine Kommerzialisierung im Sinne der geplanten Unternehmensgründung vorzubereiten. Für diese Tätigkeiten waren Mitgründer wichtig, welche die technischen Kompetenzen des Teams erweiterten und den Wissenstransfer leisten konnten. In der Vorgründungsphase hingegen sollte die eigentliche Unternehmensgründung geplant werden

²⁵ Siehe hierzu die Diskussion in Abschnitt 2.1.2.3.

und erfolgen. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen waren für das Team wichtig geworden, was darin mündete, dass ein „operation manager“ zum Gründungsteam hinzu gestoßen war.

Falls im Vorfeld einer Unternehmensgründung eine einzelne Person unternehmerisch aktiv wird, spricht man von einem „lead entrepreneur“ (Kamm und Nurick 1993, 18) (im Folgenden auch Alphagründer genannt²⁶). Empirisch belegte Unterschiede zwischen einem Alphagründer und weiteren (Mit-) Gründern lassen sich in zwei Bereichen finden (hierzu und im Folgenden: Ensley et al. 2000, 61 ff.) - unternehmerische Vision und Selbstvertrauen. Während die unternehmerische Vision dazu befähigt, das Potenzial einer unternehmerischen Gelegenheit zu erkennen, hilft Selbstvertrauen vor allem bei der Unterstützung des Teams, eine Vision in die Tat umzusetzen. Personen, die als Alphagründer identifiziert werden können, weisen signifikant höhere Ausprägungen in diesen beiden Bereichen auf. *Foo et al.* (2006, 395) konnten in ihrer Arbeit nachweisen, dass sich die Präsenz einer ausgeprägten Führungspersönlichkeit positiv auf die wahrgenommene Überlebensfähigkeit eines Gründungsteams auswirkt. In einer explorativen Studie von neun Unternehmen konnten *Vyakarnam et al.* (1999, 158 f.) in drei Unternehmen einen Alphagründer identifizieren. In fünf der Unternehmen wurde kein Alphagründer vorgefunden, sondern die Führungsaktivität beruhte auf dem gesamten Team²⁷.

Als Gegenkonzept zum Alphagründer gibt es auch einen teamorientierten Typus (Cooper und Daily 1997, 132). So kann bereits zu Beginn eine „Gruppe Gleichgesinnter“ bestehen, also zwei oder mehr Personen, die sich entscheiden, ein Unternehmen zu gründen. Falls im Vorfeld einer Unternehmensgründung eine solche Gruppe von Personen zur Entdeckung einer unternehmerischen Gelegenheit gelangt ist, spricht man von einem „group approach“ (Francis und Sandberg 2000, 11; Kamm und Nurick 1993, 18; Kamm et al. 1990, 14).²⁸ Der „group approach“ wird nachfolgend auch als Gruppenansatz bezeichnet. Die Typologisierung zwischen Alphagründer und

²⁶ In Anlehnung an Ensley et al. (2000, 59) und deren Analogie des „alpha heffalump“ wird der „lead entrepreneur“ für diese Arbeit mit dem Begriff des „Alphagründers“ übersetzt.

²⁷ Ein Unternehmen war unklar zuzuordnen, da es sich während der Studie in einem Wechsel befand.

²⁸ Siehe hierzu auch Abbildung 12 in Abschnitt 2.2.2.2.

Gruppenansatz befasst sich mit dem Motiv der Initiative. Während im Fall des Alpha-gründers die Initiative von einer Person ausgeht, handelt es sich beim Gruppenansatz um eine gemeinschaftliche Initiative mehrerer Personen.

Unterscheidungskriterium Unabhängigkeit

Harper (hierzu und im Folgenden: 2008, 620 ff.) konzipiert in seiner Arbeit fünf Typen von Gründungsteams. Der erste Typ sind Teams bestehend aus mindestens zwei robbinsianisch handelnden Personen, also Personen, die ausschließlich ökonomisieren. Diese Teams arbeiten stets innerhalb sicherer Umfelder, stationärer Arbeitsplätze und strikter Routinen - sie benötigen weder Vorstellungskraft noch Gespür für unternehmerische Gelegenheiten.²⁹ In „singleton entrepreneurial teams“ findet sich genau ein Gründer, der jedoch in verschiedene Attribute unterteilt wird und zu unterschiedlichen Zeitpunkten auch unterschiedliche Rollen erfüllen kann. In „hybrid entrepreneurial-economizing teams“ existieren wenigstens eine unternehmerisch agierende Gründerperson (Unternehmer) und wenigstens eine robbinsianisch handelnde Gründerperson (Manager).³⁰ Während der Unternehmer Gelegenheiten als Handlungsräume entdeckt, führt der Manager ökonomisierende Handlungen aus. „Nested entrepreneurial teams“ orientieren sich am Paradigma des „lead entrepreneur“, somit besteht solch ein Team aus einem „lead entrepreneur“ (leitender Unternehmer) und wenigstens einem „subentrepreneur“ (Folgeunternehmer). Der leitende Unternehmer ist dabei die Person, die primär unternehmerische Gelegenheiten entdeckt. Zuletzt wird noch das Modell der „emergent entrepreneurial teams“ vorgestellt, welche aus gleichberechtigten und gleichsam führenden Teammitgliedern bestehen. Damit einhergehend wird davon ausgegangen, dass das Erkennen unternehmerischer Gelegenheiten das Ergebnis kollaborativer Prozesse ist. „Emergent entrepreneurial teams“ können mit Teams, welche im Sinne „group approach“ entstehen, gleichgesetzt werden. Auch wenn der „group approach“ keine explizite Aussage zur Hierarchie innerhalb des Teams macht, lässt die gleichsame Bedeutung der einzelnen Teammitglieder auf eine Gleichberechtigung schließen.

²⁹ Ein Beispiel für solch ein Gründungsteam könnten zwei Informatiker sein, die als Unterauftragnehmer von Unternehmen agieren und Projektaufträge erhalten.

³⁰ Harper sieht robbinsianisches Verhalten als das exakte Gegenteil von unternehmerischem Verhalten im Sinne eines Unternehmensgründers.

Unterscheidungskriterium Aufgabenschwerpunkt

Jousma und Scholten (2007) sehen den Aufgabenschwerpunkt als Unterscheidungskriterium. Dafür untersuchen sie Ausgründungen von Forschungseinrichtungen. In solchen Fällen gilt es sowohl die auf der Forschung basierte Technologie weiter zu entwickeln, als auch parallel ein Unternehmen aufzubauen (*Jousma und Scholten* 2007, 67). Allerdings kann es vorkommen, dass die beteiligten Forscher kein Interesse an einer Ausgründung besitzen oder ihnen die Kompetenzen für eine Ausgründung fehlen (*Franklin et al.* 2001, 129). Gerade bei solchen Fällen hat sich ein Typ von Gründungsteams etabliert, die mit dem Oberbegriff „surrogate entrepreneurship“ bezeichnet wird. Der Surrogate Entrepreneur ist dabei eine Person, die idealerweise bereits erfolgreich unternehmerische Erfahrung gesammelt hat, Interesse an einer Region besitzt und eine Technologie aus dieser Region für die eigene Unternehmensgründung erwirbt (*Radosevich* 1995, 682). Einfacher ausgedrückt ist ein Surrogate Entrepreneur eine externe Person, die eine leitende Funktion in der Ausgründung eines Unternehmens übernimmt (*Jousma und Scholten* 2007, 67). Durch die Hinzunahme von einem Surrogate Entrepreneur sollen die Kompetenzen eines Gründungsteams im Bereich der Kommerzialisierung erweitert werden. So werden Surrogate Entrepreneure vor allem dafür gesucht, um ihre vorherige Erfahrung aus der Wirtschaft einzubringen, ebenso wie ihre daher stammenden Kontakte (*Franklin et al.* 2001, 134). Das Surrogate Entrepreneur Modell lässt auf erfolgreiche Ausgründungen schließen (hierzu und im Folgenden: *Kassicieh* 2011, 531 f.). Da Surrogate Entrepreneure mehr Erfahrung aus der Wirtschaft besitzen, können sie die strategische Ausrichtung und finanzielle Ausstattung einer Ausgründung besser bedienen, als das alleinige Forscherteam. Zudem können Forscher an ihrer Forschungseinrichtung verbleiben und weitere zur Kommerzialisierung geeignete Inventionen hervorbringen.³¹

Im Fall der von *Jousma und Scholten* (2007) untersuchten Unternehmen kommt es zu einer Zusammenarbeit zwischen Surrogate Entrepreneur und Forscher, wobei der Forscher der Kompetenzträger der Technologie ist, während der Surrogate Entrepreneur der Kompetenzträger für die Kommerzialisierung ist (*Kassicieh* 2011,

³¹ An dieser Stelle spielt die Forschungseinrichtung eine wichtige Rolle. So müssen Rahmenbedingungen vorhanden sein, die solch eine Dualität im beruflichen Engagement eines Forschers erlauben.

522). Auch hier können unterschiedliche Konstellationen auftreten (Harper 2008). *Jousma und Scholten* (hierzu und im Folgenden: 2007, 70) unterscheiden vier Typen von Gründungsteams unter dem Oberbegriff des Surrogate Entrepreneurs. Falls die Forscher, die an der zu kommerzialisierenden Technologie beteiligt waren, die geschäftliche Entwicklung leiten, so wird dies als „Business Run By Scientists“ bezeichnet. Wenn ein Surrogate Entrepreneur hinzustößt und die Aufgabe der Kommerzialisierung übernimmt, während die Forscher weiterhin eine dominante Rolle haben, handelt es sich um ein „Business Delegated To Others“. Im Gegensatz hierzu können die Rollen jedoch auch gleich verteilt werden. In diesem Fall würde der Surrogate Entrepreneur die leitende Funktion der Geschäftsentwicklung erfüllen („Business Run With Others“). Falls sich die Forscher dazu entschließen, die Forschungseinrichtung nicht zu verlassen und sich selbstständig zu machen, so geben sie ihr Gründungsvorhaben größtenteils ab. Dabei haben sie lediglich eine beratende Funktion oder sie verantworten die Forschung und Entwicklung des Unternehmens. Der Surrogate Entrepreneur ist jedoch der Leiter des gesamten Unternehmens und der verantwortliche Entscheidungsträger („Business Run By Others“). Diese Typologie befasst sich mit dem Motiv der Abgabe von Kontrolle und Aufteilung von Aufgaben. Zwischen den vier Typen lassen sich unterschiedliche Abstufungen erkennen, in denen Ideengeber das Gründungsvorhaben mit weiteren Personen teilen und verschiedene Aufgabenschwerpunkte besetzen.

Für die weitere Theoriebildung innerhalb dieser Arbeit sind die hier vorgestellten Typologien von großer Bedeutung. Sie bieten dem Forschenden eine unterstützende Struktur, die es ermöglicht, Erkenntnisse der Feldforschung über Mitglieder von Gründungsteams zuzuordnen. Bei einer qualitativen Vorgehensweise gilt es die hier genannten Konstellationen zu berücksichtigen, da sich daraus möglicherweise unterschiedliche Konsequenzen für die Forschung ableiten lassen. Die hier vorgestellten Taxonomien sollen als Grundlage für die empirische Untersuchung dienen. Tabelle 4 fasst die in diesem Abschnitt vorgestellten Typen von Gründungsteams zusammen.

Unterscheidungskriterium	Typen von Gründungsteams	Autor(-en)
Zeitpunkt	Gründer im engeren Sinn, weitere Mitgründer	Forster und Jansen 2010
Initiative	Alphagründer, Gruppenansatz	Francis und Sandberg 2000; Kamm und Nurick 1993; Kamm et al. 1990
Unabhängigkeit	Economizing team, singleton entrepreneurial team, hybrid entrepreneurial-economizing team, nested entrepreneurial team, emergent entrepreneurial team	Harper 2008
Aufgabenschwerpunkt	Business run by scientists, business delegated to others, business run with others, business run by others	Jousma und Scholten 2007

Tabelle 4: Typen von Gründungsteams

Die in der späteren Feldforschung identifizierten Themen können in Bezug zu den hier diskutierten Typologien gesetzt werden, um eine Einordnung in die Forschungslandschaft vorzunehmen. Da mehrere Unternehmensgründungen als Forschungsobjekte vorgesehen sind, ist es möglich, dass unterschiedliche Typen von Gründungsteams vorgefunden werden.

Gründungsteams in ihrer Entstehung stellen einen bisher wenig untersuchten Bereich dar, der im Rahmen dieser Arbeit weiter erforscht werden soll. Es ist daher fraglich, ob die hier vorgestellten Typen ausreichen, um Konstellationen von Gründungsteams zu verstehen. Wie bereits diskutiert, stehen Gründungsteam und Gründungsprozess in Beziehung zueinander, so dass sie sich gegenseitig beeinflussen. Im Fall der Entstehung von Gründungsteams ist eine Diskussion des Gründungsprozesses wichtig, um diese als Kontext der Teamentstehung verstehen zu können. Nachfolgend sollen Modelle des Gründungsprozesses thematisiert werden.

2.1.4 Modelle des Gründungsprozesses

So wie für „Entrepreneurship“ und „Gründungsteam“ herrscht auch für den Gründungsprozess kein einheitliches Verständnis darüber, was dieser beschreibt und wie er abgegrenzt werden kann. Zwei Gründe machen diese Verständnisproblematik deutlich. Erstens ist die Abgrenzung des Prozesses in Bezug zu seinem Beginn und

Ende nicht klar definierbar (hierzu und im Folgenden: Freiling 2006, 155). Je nach Autor werden unterschiedliche Ereignisse als Anfangs- und Endzeitpunkte des Prozesses gesehen. Zweitens ist der Verlauf eines Gründungsprozesses nicht gleichförmiger Natur, was zu unterschiedlich gewichteten Entwicklungsschritten bezüglich des Mitteleinsatzes und der Durchführung von Aktivitäten führt. Daher scheint die Einteilung des Gründungsprozesses in Phasen als angebracht. Somit kann eine Nachvollziehbarkeit sowohl von Anfangs- und Endzeitpunkt als auch von Aktivitäten ermöglicht werden.

Den Überlegungen von *Hering und Vincenti* (2005, 156) folgend, werden zunächst einige Gründungsprozessmodelle der Literatur miteinander verglichen, um zu einem tieferen Verständnis zu gelangen (Abbildung 5). An dieser Stelle werden ausgewählte Modelle vorgestellt und deren Unterschiede erarbeitet.

Autor (-en)	Phaseneinteilung					
Bhave 1994	Geschäftsmodell	Umsetzung der Gründungsidee	Gründung	Produktion	Markteintritt	
Clarysse und Moray 2004	Ideenphase	Vorgründungsphase	Gründungsphase	Nachgründungsphase		
Hering und Vincenti 2005	Vorgründungsphase		Gründungsphase	Frühentwicklungsphase	Amortisationsphase	Expansionsphase
Freiling 2006	Keimphase (Seed)		Start-Up-Phase	Etablierungsphase		
Sternberg 2009	Nascent Entrepreneur		Young Entrepreneur		Established Entrepreneur	

Abbildung 5: Phasenmodelle des Gründungsprozesses in der Literatur

Bhave (1994) beginnt den Gründungsprozess bei der Gründungsidee oder dem Willen zu gründen. Der Autor skizziert eine Phase vor der Phase des Geschäftsmodells. Darin unterscheidet er zwei Möglichkeiten, wie ein Unternehmen starten kann. Das Modell unterscheidet bei den Möglichkeiten zwischen der Reihenfolge von Gründungsidee und der Entscheidung zur Gründung, die unterschiedlich sein kann. Wenn

der Gründungswille dem Vorhandensein einer Gründungsidee vorgeschaltet ist, spricht der Autor von einer extern stimulierten Identifikation einer Gelegenheit. Wenn die Entdeckung oder Entwicklung einer Gründungsidee vor der Entscheidung zu gründen geschieht, spricht der Autor von einer intern stimulierten Identifikation einer Gelegenheit. Abbildung 6 zeigt den Gründungsprozess graphisch auf.

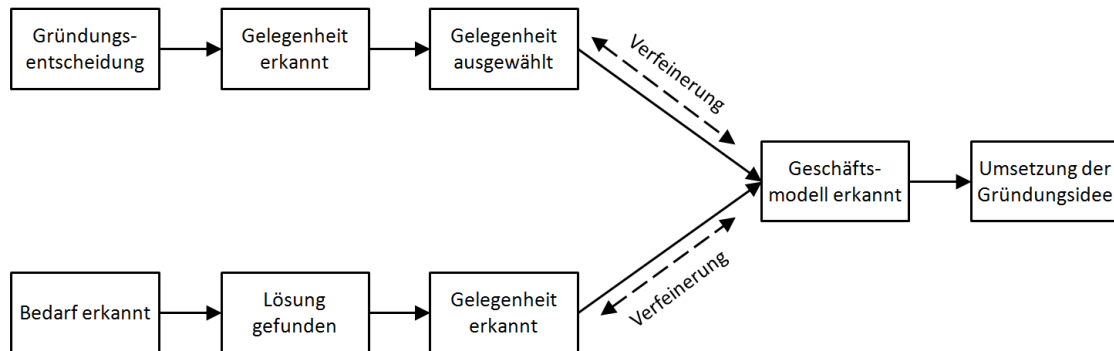


Abbildung 6: Frühe Phasen des Gründungsprozesses (Bhave 1994)

Clarysse und Moray (2004) skizzieren den Gründungsprozess speziell für den Fall von universitären Ausgründungen. In der Ideenphase arbeitet ein Forscher(-team) an einem technischen Projekt, welches in der Vorgründungsphase als relevant für eine Unternehmensgründung identifiziert wird. In dieser Phase werden erste Tätigkeiten unternommen, um die Gründungsidee zu einem Geschäftsmodell herauszuarbeiten. Nach dem formellen Gründungsakt befindet sich ein Unternehmen in der Gründungsphase. Die Nachgründungsphase zeichnet sich durch einen höheren Grad an Bürokratisierung aus und wird oftmals durch das Ereignis des Einwerbens von Investorenkapital initiiert.

Hering und Vincenti (hierzu und im Folgenden: 2005, 14 f.) führen die Vorgründungsphase als erste Etappe des Gründungsprozesses an. Eine Chancenerkennung und eine Gründungsidee münden hierbei in ein Unternehmenskonzept. Die Gründungsphase beschreibt den juristischen Gründungsakt sowie die Bereitstellung von Produktionsfaktoren. Zudem wird das Erreichen der Marktreife eines Produktes auf Basis von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten angeführt. Der Abschluss der Entwicklungstätigkeit und Beginn der Produktion und Markteinführung des Produktes wird in der Frühentwicklungsphase dargestellt. Bei Überschreitung der Gewinnschwelle und verzinster Rückgewinnung der Investitionen befindet sich der Grün-

dungsprozess in der Amortisationsphase. Anschließend werden in der Expansionsphase, durch neue Produkte oder Märkte, Umsätze weiter gesteigert. Es können weitere Expansionsphasen folgen, die jedoch dem Gründungsprozess nicht mehr anrechenbar sind.

Die Keimphase (auch als „Seed“ bezeichnet) umfasst nach *Freiling* (hierzu und im Folgenden: 2006, 162) die Entstehung oder Schaffung einer geschäftlichen Idee sowie deren Ausreifung zu einem geschäftlichen Konzept. Anschließend findet in der Start-Up-Phase der Akt der formalen Gründung statt. Hierzu zählt *Freiling* ebenfalls alle mit dem Gründungsakt verbundenen Aufgaben, wie die Schaffung einer Unternehmensstruktur oder den Abschluss von Verträgen mit Lieferanten. Der Gründungsprozess findet in der Etablierungsphase seinen Abschluss. Diese Phase ist durch das Erreichen des Zustandes einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gekennzeichnet.

Sternberg (2009) teilt den Gründungsprozess in drei Phasen ein. In die erste Phase (als „Nascent Entrepreneur“ bezeichnet) werden Unternehmen eingeordnet, die zwar noch nicht formal gegründet wurden, jedoch Einzelpersonen oder Teams sich mit einer Gründung befassen. Ab dem Zeitpunkt der formalen Gründung befindet sich ein Unternehmen in der zweiten Phase (als „Young Entrepreneur“ bezeichnet). Diese Phase wird als der Zeitraum ab dem formalen Gründungsakt bis zu maximal 3,5 Jahren nach Gründung des Unternehmens definiert.³² Nach 3,5 Jahren der Existenz befindet sich ein Unternehmen in der dritten Phase des Gründungsprozesses (als „Established Entrepreneur“ bezeichnet). Die ersten zwei Phasen des Gründungsprozesses werden als Frühphasen der unternehmerischen Tätigkeit verstanden.

So wie die im vorherigen Abschnitt erörterten Typen von Gründungsteams soll ein Verständnis des Gründungsprozesses dabei helfen, das Phänomen „Teamgründungen“ besser zu verstehen. Gründungsteam und Gründungsprozess beeinflussen sich gegenseitig, was bereits im vorherigen Abschnitt diskutiert wurde. Aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung, gilt es im Rahmen einer empirischen Untersuchung entsprechende Sensibilität für diese Themen zu schaffen.

³² Die Definition der Phasen geschieht vor dem Hintergrund des „Global Entrepreneurship Monitor“, einer jährlichen Untersuchung, an welcher mehrere Länder teilnehmen.

Trotz der gegenseitigen Beeinflussung zwischen Gründungsteam und Gründungsprozess findet sich in den hier vorgestellten Definitionen von Gründungsprozessen keine Berücksichtigung der Akteure. Die hier vorgestellten Gründungsprozesse haben also keinen direkten Bezug zum Gründungsteam. Ob ein Team, oder eine Einzelperson den Gründungsprozess durchläuft, ist von den Modellen her gesehen indifferent. Demnach können diese Modelle lediglich einen kleinen Beitrag dazu leisten, die Entstehung von Gründungsteams zu erklären. Es stellt sich also nach wie vor die Frage nach einem Modell für einen Gründungsprozess, welches mit der Entstehung von Gründungsteams korrespondiert. Forschungsfrage 1 befasst sich mit diesem Thema.

2.2 Stand der Forschung zu Gründungsteams

Im Rahmen der Erforschung von Gründungsteams werden oftmals die Knappheit an Kapital und Teammitgliedern vor dem Hintergrund einer Finanzierung untersucht. Kapitalgeber können in diesem Zusammenhang als Substitute von Teammitgliedern gesehen werden. Schließlich werden durch finanzielle Ressourcen Arbeitsleistungen eingekauft, die eine Gründerperson ansonsten über die Hinzunahme eines Teammitglieds beschaffen müsste. Die Forschung verfügt über verschiedene Themenfelder zu der Rolle und dem Zusammenspiel von Gründungsteams und Kapitalgebern. Dabei wird beispielsweise untersucht, wie Kapitalgeber das Gründungsteam in ihrer Zusammensetzung verändern (Cyr et al. 2000), Konflikte zwischen Kapitalgeber und Gründerperson zum Austritt führen (Collewaert 2012) oder welche Kriterien für Investoren von Bedeutung sind, bevor sie einem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung stellen (Mason und Stark 2004). Wenngleich die Literatur im Bereich der Gründungsfinanzierung eine Vielzahl an Beiträgen und Forschungsfronten hervorgebracht hat, so wird dieser Bereich der Gründungsforschung im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit nicht thematisiert. Mit Blick auf die Definition eines Gründungsteams ist der Ausschluss von Kapitalgebern impliziert. So besteht ein Gründungsteam aus Personen, die gemeinsam aktiv an der Errichtung eines Unternehmens arbeiten. Kapitalgeber stehen in diesem Bezug eher an „der Seitenlinie“ und unterstützen mit finanziellen Mitteln oder Netzwerkkontakten. Teilweise nehmen sie auch

die Rolle von Beratern an. Dennoch werden Kapitalgeber in dieser Arbeit nicht als Mitglieder eines Gründungsteams gesehen. Schließlich soll die Entstehung eines Gründungsteams betrachtet werden, nicht die Anbahnung einer Kapitalbeteiligung.

Die Taxonomie von Gründungsteams und ein Verständnis des Gründungsprozesses sind, wie bereits dargelegt, notwendiges Vorwissen für die Untersuchung des Phänomens „Entstehung von Gründungsteams“. Weiterhin gilt es die Forschungslandschaft über dieses Phänomen zu skizzieren, um einen Forschungsbeitrag einordnen zu können. In den folgenden Abschnitten soll daher der Stand der Forschung zu Gründungsteams vorgestellt werden.

2.2.1 Gründungsteams als Forschungsgegenstand

Die Teamforschung kann als interdisziplinäres und zusammenhangloses Forschungsfeld³³ beschrieben werden (Poole et al. 2004, 14). Daraus resultiert die Notwendigkeit nach einer Orientierung gebenden Einteilung der Forschung.

Grundsätzlich kann die Forschung über Teamstrukturen in zwei Bereiche unterteilt werden (hierzu und im Folgenden: Levine und Moreland 2010, 320 ff. und Levine und Moreland 1990). Der erste Bereich ist die Untersuchung der Struktur von Teams als *Auslöser* (also als unabhängige Variable im Sinne einer Kausalität). Dabei wird untersucht, welche Auswirkungen die Zusammensetzung eines Teams mit sich bringt. Ziel ist es herauszufinden, welche Teamkonstellationen am ehesten positive Auswirkungen versprechen. Es werden abhängige Variablen, wie die Effekte von demographischen Charakteristiken eines Teams analysiert. Bereits damals (im Jahr der Veröffentlichung 1990) gab es eine große Anzahl solcher Forschungsbeiträge, die im Grunde genommen versuchen zu erklären, wie eine produktive Teamarbeit erreicht werden kann.³⁴ Der zweite Bereich verfolgt die Untersuchung von Teamstruktur als *Ergebnis* (also als abhängige Variable im Sinne einer Kausalität). Dabei wird untersucht, welche Faktoren zu einer Zusammensetzung eines Teams führen. Hier wird die eigentliche

³³ Poole et al. (2004, 14) beschreiben, dass es Forschenden der Sozial- und Verhaltenswissenschaften nicht gelungen ist, ihre Forschungsbeiträge in eine gemeinsame Landschaft einzubetten. Vielmehr forschen sie in ihren Stammdisziplinen und verbleiben auch darin.

³⁴ An dieser Stelle sollte angemerkt werden, dass die Arbeit von Levine und Moreland (1990) interdisziplinär verfasst wurde. Sie haben Beiträge zur Teamforschung aus verschiedenen Disziplinen (beispielsweise Psychologie oder Soziologie) als Grundlage für ihre Untersuchung genutzt.

Entstehung eines Teams untersucht, üblicherweise vor dem Hintergrund von Homogenität und Heterogenität der Teamstruktur als Ergebnis (Levine und Moreland 1990, 596 f.). Dabei werden Fragestellungen des Teameintritts wie die Gewinnung von Teammitgliedern adressiert. Abbildung 7 stellt die Einteilung der Forschung über Teamstrukturen als Ergebnis und als Auslöser graphisch dar.

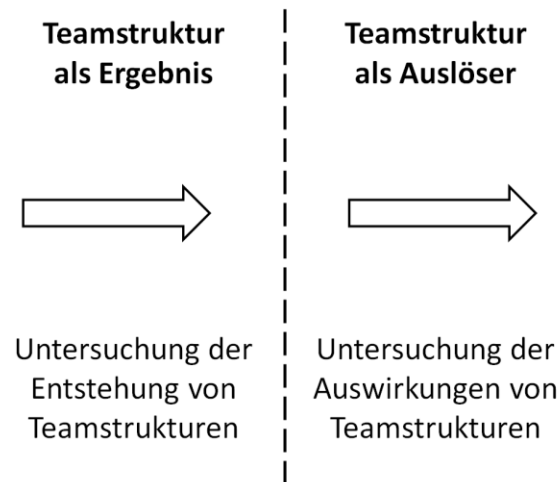


Abbildung 7: Einteilung der Forschungsbereiche über Teamstrukturen (Levine und Moreland 1990)

Die Forschungsfragen der hier vorliegenden Arbeit befassen sich mit Themen, die sich in den Forschungsbereich zur Teamstruktur als Ergebnis einordnen lassen. Es geht schließlich um die Untersuchung der Entstehung von Gründungsteamstrukturen. Allerdings geht es nicht darum bereits Kausalitäten zu erkennen um Teamstrukturen als Ergebnis der Entstehung vorhersagen zu können. Diese Aussage ist erst möglich, wenn bekannt ist, was für Einflussfaktoren in der Entstehung von Gründungsteams eine Rolle spielen. Es geht vielmehr darum, die Entstehung von Gründungsteams zu verstehen, um eine Grundlage für zukünftige Forschungen im Bereich „Gründungsteamstruktur als Ergebnis“ zu schaffen.

Wenn wir die Einteilung der Teamforschung auf den Bereich der Gründungsforschung übertragen, kann diese gemäß dem Ansatz von *Levine und Moreland* (1990) eingeteilt werden (Abbildung 8). Im ersten Bereich (Struktur als Auslöser) lassen sich zahlreiche Beiträge finden, so dass dieser Bereich derzeit als dominantes Feld der Forschung über Gründungsteams gesehen werden kann, wie die nachfolgende Diskussion

zeigen wird. Im zweiten Bereich (Struktur als Ergebnis) lassen sich vergleichsweise wenige Beiträge finden, wie die nachfolgenden Abschnitte zeigen werden.

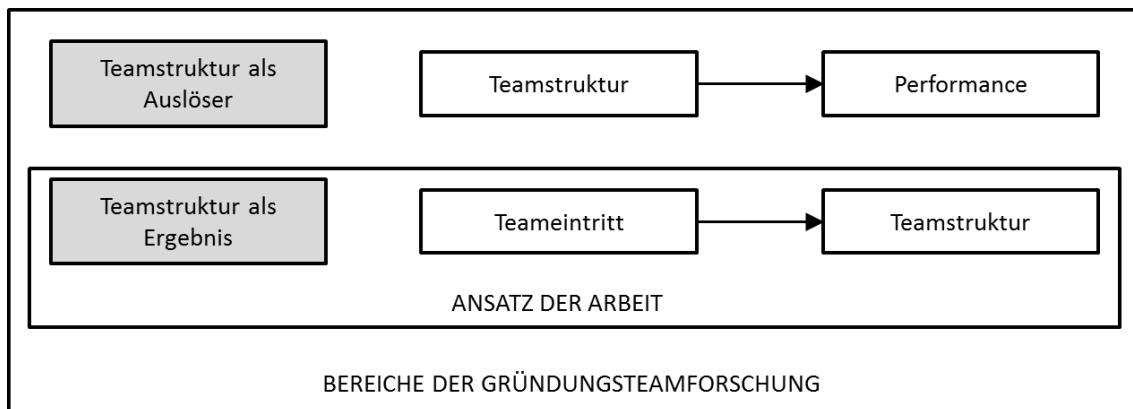


Abbildung 8: Verortung der Arbeit

Nachfolgend werden zunächst Arbeiten diskutiert, die sich mit der Struktur von Gründungsteams als Auslöser befassen. Dabei werden die zu erwartenden Vor- und Nachteile einer Teamstruktur deutlich. Hier wird das Spannungsfeld zwischen Heterogenität und Homogenität - also der Struktur - deutlich, vor dem ein Gründungsteam entsteht und agiert. Je nach Konstellation im Sinne einer heterogenen oder homogenen Teamstruktur ergeben sich unterschiedliche Vor- und Nachteile für ein Gründungsteam.

In der Forschung wird die Struktur von Gründungsteams auch als „Diversität“ beschrieben. In Unternehmen wird der Begriff „Diversität“ oft in Bezug zu Geschlechtern und Ethnien gesehen (Jackson et al. 1995, 247). Diversität in Gründungsteams - vor allem in der Forschung über Gründungsteams - geht über solch ein Verständnis hinaus und umfasst alle für ein Unternehmen relevanten und irrelevanten Merkmale eines Teams. Die Begriffe „Heterogenität“ und „Diversität“ werden in Bezug zur Struktur von Gründungsteams synonym verwendet (Beckmann et al. 2007, 152). Eine fehlende oder geringe Diversität ist gleichzusetzen mit einer hohen Homogenität der Teamstruktur. Beispielsweise könnte ein Gründungsteam keine Diversität in Bezug zu ihrem Alter vorweisen, wenn alle Teammitglieder gleichaltrig wären. In Bezug zum Alter würde damit eine hohe Homogenität vorherrschen. Das Verständnis zwischen

Diversität, Homogenität und Heterogenität der Teamstruktur wird in Abbildung 9 beschrieben.

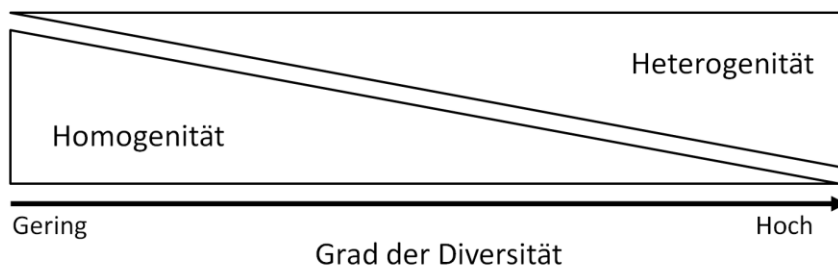


Abbildung 9: Diversität, Homogenität und Heterogenität der Teamstruktur

Für das weitere Verständnis der Bedeutsamkeit der Untersuchung zur Entstehung von Gründungsteams ist es wichtig festzustellen, was eine hohe oder geringe Diversität für Gründungsteams bedeuten kann. Dafür muss zunächst „Diversität“ eingehender erklärt werden. In der Literatur lassen sich unterschiedliche Ansätze finden, wie Diversität aufgefasst und gemessen wird. Eine Vorstellung und Diskussion von Diversitätstypologien wird einen Überblick über die Ansätze geben und ein Verständnis für „Diversität“ im Kontext von Gründungsteams schaffen.

2.2.2 Die Struktur von Gründungsteams als zentrales Forschungsfeld

In diesem Abschnitt wird der Stand der Forschung zum Thema Gründungsteams diskutiert. Dabei werden Forschungsarbeiten betrachtet, die sowohl Erkenntnisse zu den Effekten einer bestimmten Teamstruktur liefern, als auch Arbeiten, die Erkenntnisse für die Entstehung von Gründungsteams aufweisen. Einige Forschungsbeiträge beinhalten Implikationen für beide der hier genannten Aspekte (Entstehung und Effekte von Gründungsteams). Demnach werden diese Beiträge auch stets an den Stellen und zu den Aspekten zitiert, zu denen sie einen Erklärungsbeitrag leisten können.

Jackson et al. (1995, 248 ff.) befassen sich in ihrer konzeptionellen Arbeit mit der Dynamik von Diversität in Teams, die Entscheidungen treffen. Sie unterscheiden zwischen beobachtbaren Merkmalen (Alter, Geschlecht und Ethnie) und weniger beobachtbaren Merkmalen (Wissensstand, Verhaltensweise, Wertvorstellung und Einstellung).

Pelled (1996, 617 ff.) fügt diesem Ansatz eine weitere Komponente zu: neben der Beobachtbarkeit wird auch die Arbeitsbezogenheit unterschieden. In ihrer Arbeit befasst sie sich mit dem Einfluss von demographischer Teamdiversität auf Konflikte und damit auf die Arbeitsleistung eines Teams und den Erfolg eines Unternehmens. Beobachtbarkeit und Arbeitsbezogenheit als Maßeinheiten von Diversitätsmerkmalen können unterschiedliche Ausprägungen, von gering und hoch, vorweisen. Graphisch dargestellt würde sich dadurch eine vier-Felder-Matrix ergeben, in der Diversitätsmerkmale eingeordnet werden können.

Milliken und Martins (1996, 409) sehen neben der Beobachtbarkeit zwei weitere Typen von Diversität. Zum einen identifizieren sie Diversität in Persönlichkeitsmerkmalen und Wertvorstellungen. Sie räumen diesem Typus einen Platz zu, da die Merkmale „Persönlichkeit“ und „Wertvorstellung“ einen Einfluss auf das Verhalten einer Person aufweisen. Zum anderen identifizieren sie Diversität in Fähigkeiten und Wissen als direkte Einflussgrößen von Erfolg.

Harrison et al. (1998, 97 f.) schließen sich wiederum der Auffassung von *Jackson et al.* (1995) an, indem sie zwischen oberflächlicher und tiefgründiger Diversität unterscheiden. Oberflächliche Diversität meint in diesem Fall leicht erkennbare, unveränderbare Merkmale, die auch leicht messbar sind. Sie definieren hierfür die Merkmale „Alter“, „Geschlecht“ und „Ethnie“. Tiefgründige Diversitätsmerkmale meinen Unterschiede in Einstellungen, Glauben³⁵ und Wertvorstellungen.

Horwitz und Horwitz (2007, 990) unterscheiden ebenfalls zwischen zwei Diversitätstypen. Biodemographische Diversität meint oberflächliche Diversität, während aufgabenbezogene Diversität erworbene Merkmale meint, wie beispielsweise die Berufserfahrung oder den Bildungshintergrund einer Person.

Fay und Guillaume (2007, 2 f.) unterscheiden im Rahmen ihrer Literaturanalyse zwischen drei Typen von Diversität und ihrer gegensätzlichen Ausprägungen. Oberflächliche Diversitätsmerkmale sind bereits bei dem ersten Kennenlernen einer Person sichtbar. Damit schließen sie beispielsweise das Gehalt oder den Bildungshintergrund

³⁵ Hiermit ist nicht der religiöse Glaube, sondern vielmehr die Geisteshaltung einer Person gemeint.

in ihrer Definition aus. Aufgabenrelevante und -irrelevante Diversität ersetzt den Ausschluss des ersten Diversitätstypus und bezieht sich beispielsweise auf den Bildungshintergrund oder die Berufserfahrung einer Person. Der zweite Diversitätstypus befasst sich mit Unterschieden in Wissen und Fähigkeiten, die für eine Aufgabenerfüllung wichtig sind und zielt somit auf Merkmale ab, die für die Leistung eines Teams wichtig oder unwichtig sind. Aufgabenirrelevante Diversitätsmerkmale wären laut Auffassung der Autoren demographische Angaben (Alter, Geschlecht, Rasse etc.) und Persönlichkeitsmerkmale. Der dritte Diversitätstypus befasst sich mit tatsächlicher und wahrgenommener Diversität. Die tatsächliche Diversität bezieht sich auf Merkmale, die objektiv gemessen werden können. Wahrgenommene Diversität würde dann das Ausmaß an wahrgenommener Gleichheit zu diesen Merkmalen sein.

Schjoedt und Kraus (2009, 516 f.) unterscheiden in ihrer Literaturanalyse zwischen zwei Diversitätsarten: oberflächlich erfassbare Diversität und tiefgründig-psychologische Diversität. Die oberflächlich erfassbare Diversität wird auch als demographische Diversität bezeichnet und umfasst Merkmale wie Gehalt, Alter, Bildungshintergrund und Berufserfahrung. Tiefgründig-psychologische Diversität umfasst Merkmale wie Risikoaffinität oder Denkweise. Die Autoren weisen darauf hin, dass mit Hilfe von oberflächlichen Merkmalen Rückschlüsse auf tiefgründige Merkmale geschlossen werden können. Tabelle 5 fasst die hier vorgestellten Ansätze zur Unterscheidung von Diversität zusammen.

Autor(-en)	Kriterien zur Unterscheidung von Diversität
Jackson et al. 1995	Beobachtbarkeit: beobachtbare und nicht beobachtbare Merkmale
Pelled 1996	Arbeitsbezogenheit: arbeitsbezogene und nicht arbeitsbezogene Merkmale
Milliken und Martins 1996	Einflussnahme: einflussnehmend auf Verhalten und einflussnehmend auf Erfolg
Harrison et al. 1998	Beobachtbarkeit: oberflächliche und tiefgründige Merkmale
Horwitz und Horwitz 2007	Beobachtbarkeit: oberflächliche und erworbene Merkmale
Fay und Guillaume 2007	Beobachtbarkeit: oberflächliche und tiefgründige Merkmale Aufgabenbezogenheit: aufgabenbezogene und nicht aufgabenbezogene Merkmale

	Wahrnehmbarkeit: tatsächliche und wahrgenommene Merkmale
Schjoedt und Kraus 2009	Beobachtbarkeit: oberflächliche und tiefgründige Merkmale

Tabelle 5: Kriterien zur Unterscheidung von Diversität

Zusammengefasst zeigt die Diskussion zur Beschreibung und Messung von Diversität in Teams unterschiedliche Ansätze. Grundsätzlich scheint sich jedoch eine Präferenz zu einem dichotomen Verständnis zu zeigen (Horwitz und Horwitz 2007, 990). Vor allem die Unterteilung in beobachtbare und nicht-beobachtbare Diversitätsmerkmale birgt Vorteile für Forscher. Zum einen bewirken beobachtbare Merkmalsunterschiede zwischen Personen direkte Reaktionen, die beispielsweise auf Vorurteile oder Stereotypen zurückzuführen sind (Milliken und Martins 1996, 404). Zum anderen erleichtert diese Einteilung auch die Operationalisierung, da latente und manifeste Variablen direkt zugeordnet werden können. In der nachfolgenden Übersicht der Forschung zur Diversität von Gründungsteams als Auslöser lassen sich die hier besprochenen Typen wiederfinden.

Ein Gründungsteam wird mit neuen und unberechenbaren Aufgaben konfrontiert, wobei in der Regel nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann (hierzu und im Folgenden: Schjoedt und Kraus 2009, 515). Diese Situation fordert eine hohe Diversität der Teamstruktur beispielsweise in Bezug zum Humankapital eines Teams (wie Berufserfahrung oder Fachwissen). Die damit eher heterogene Struktur soll dabei helfen besser mit komplexen Herausforderungen umzugehen, da beispielsweise mehr diverses Wissen und Netzwerkkontakte vorhanden sind. Auf der anderen Seite muss ein Team effektiv und harmonisch zusammenarbeiten können. Diese Situation fordert eine geringe Diversität der Teamstruktur. Die damit eher homogene Teamstruktur soll dabei helfen besser zusammenarbeiten zu können. Teammitglieder mit beispielsweise einem ähnlichen beruflichen Hintergrund weisen weniger Meinungsunterschiede auf. Der nächste Abschnitt wird einen Überblick der Forschung zur Struktur von Gründungsteams als Auslöser geben. Die Teamstruktur in Unternehmen

im Allgemeinen³⁶ und bei Unternehmensgründungen im Speziellen wird als „zweischneidiges Schwert“ beschrieben (Horwitz und Horwitz 2007, 988; Jehn und Bezrukova 2004, 704). Grund hierfür sind die positiven als auch negativen Effekte, die aufgrund einer bestimmten Teamstruktur für ein Unternehmen erwartet werden.

Vor dem hier beschriebenen Spannungsfeld zwischen geringer und hoher Diversität wird die Wirkung von Teamstruktur auf unterschiedliche, abhängige Variablen untersucht.

2.2.2.1 Struktur von Gründungsteams als Auslöser

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Befunde zur Wirkung der Struktur von Gründungsteams finden. In den in diesem Abschnitt zitierten Arbeiten wird die Struktur als unabhängige Variable gesetzt und untersucht, welche Auswirkungen sie in Bezug zu verschiedenen abhängigen Variablen haben kann. Es ist durchaus plausibel, dass unterschiedliche Strukturen auch unterschiedliche Effekte auf den Erfolg eines Teams haben (Jackson und Joshi 2004, 695). Um eine Übersicht der bisherigen Forschung in diesem Bereich aufzuzeigen, werden hier Forschungsbeiträge diskutiert, die sich mit der Struktur von Gründungsteams als Auslöser sowie mit dessen Effekt für Unternehmen beschäftigen.

Forschung zu positiven Auswirkungen von Heterogenität auf Unternehmenserfolg

Bei einer Untersuchung von japanischen Top Managementteams stellen *Wiersema und Bird* (1993) fest, dass Heterogenität in Alter, Dauer der Zugehörigkeit im Team, und des Ansehens der Alma Mater des Mitglieds einen positiven Einfluss auf

³⁶ Beispielsweise bei Managementteams oder Arbeitsteams.

Fluktuation im Team haben. Fluktuation wurde in diesem Fall als Indikator für eine finanziell positive Entwicklung des Unternehmens gesehen.³⁷

Chandler und Lyon (2001) befragen 124 Unternehmen³⁸ in Bezug zu ihren ersten fünf Jahren ihres Bestehens. Die Größe des Gründungsteams weist einen positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg in Form von Umsatz und Umsatzwachstum auf. Ebenso zeigen demographische Diversität und funktionelle Diversität einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Ucbasaran et al. (2003) finden heraus, dass je größer ein Gründungsteam ist, desto unwahrscheinlicher ist die Hinzunahme weiterer Mitglieder. Auf der Seite der positiven Effekte gehen die Autoren von einem hohen Leistungsvermögen heterogener Teams aus, realisiert durch sich ergänzende, synergetische Perspektiven und Wissenshintergründe der Teammitglieder.

In einer Fallstudienuntersuchung von neun deutschen Unternehmensgründungen befasst sich *Bouncken* (2004) mit der Fragestellung von kultureller Diversität in Gründungsteams. In ihrer theoretischen Überlegung schließt sie darauf, dass ein heterogenes Gründungsteam eine höhere Kreativität aufweist als ein homogenes Team, wenn man die Kompetenzen, Einstellungen und Ausbildungen der Teammitglieder betrachtet.

Foo et al. (2005) erforschen den Zusammenhang zwischen der Struktur von Teams und der Effektivität des Teams. Diversität wird in den Bereichen Ausbildungshintergrund, Ausbildungsniveau, Alter, Geschlecht sowie Berufsstatus gemessen. Es wurden 174 Teams untersucht, die an einem Businessplanwettbewerb einer Universität aus Singapur teilgenommen haben. Der Teamerfolg wird in Form der Bewertung durch eine Jury gemessen. Je größer ein Team ist, desto besser ist auch die Bewertung seitens der Jury. Diversität im Ausbildungsniveau wirkt sich positiv auf die Bewertung aus.

³⁷ Die Autoren stellen heraus, dass in Japan anders als in den Vereinigten Staaten von Amerika, Fluktuationen vor allem dann auftreten, wenn ein Unternehmen erfolgreich ist (Wiersema und Bird 1993, 1010). Die dahinterliegende Logik besagt, dass erfolgreiche Unternehmen besser in der Lage sind, Änderungen aufzunehmen. In wirtschaftlich kritischen Zeiten hingegen würde ein japanisches Unternehmen versuchen Änderungen der Managementteams zu vermeiden.

³⁸ Alle befragten Unternehmen wurden im Jahr 1993 im Bundesstaat Utah (USA) gegründet (Chandler und Lyon 2001, A2).

Kim und Aldrich (2005) stellen in ihrer konzeptionellen Arbeit fest, dass soziale Netzwerke von Personen dazu neigen, eher homogen zu sein. Dies führt dazu, dass eine Person ihre eigenen Netzwerke lediglich in einem beschränkten Maß derart instrumentalisieren kann, dass eine Unternehmensgründung gefördert wird. Wenn jedoch eine heterogene Teamstruktur vorliegt, führt dies tendenziell auch dazu, dass eher diverse Netzwerkkontakte vorhanden sind. Dabei spielt die Überschneidungsfreiheit der Netzwerke und damit die Diversität der Teammitglieder eine große Rolle. Damit sind die Unterstützungsmöglichkeiten durch Netzwerkkontakte in heterogenen Teams höher als in homogenen Teams.

Foo et al. (2006) untersuchen 51 potenzielle Universitäts-Ausgründungen³⁹, die zum Zeitpunkt der Erhebung jünger als sechs Jahre waren. Sie postulieren, dass junge Unternehmen aufgrund ihres Ressourcenmangels und der unsicheren Rahmenbedingungen und Entwicklungen denen sie gegenüber stehen, Vorteile durch möglichst diverse Teammitglieder erwirtschaften können. Dabei entdecken die Autoren, dass Ausbildungs-Diversität⁴⁰ einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Teamerfolg hatte.

In einer Untersuchung von 161 jungen⁴¹ Unternehmen aus Kalifornien (USA), betrachten *Beckmann et al.* (2007) den Effekt von funktioneller Diversität auf den Unternehmenserfolg. Funktionelle Diversität wird dabei als kategorische Variable erhoben, wobei fünf Kategorien zur Auswahl stehen.⁴² Sie stellen fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen funktioneller Diversität eines Gründungsteams und Unternehmenserfolg in Form von Finanzierung und Börsengang besteht.

³⁹ Die untersuchten Teams bestanden aus Studierenden, die in den Jahren 2000 und 2002 an einem Businessplan-Wettbewerb teilgenommen hatten.

⁴⁰ Für die Messung der Bildungsdiversität wurden zehn Kategorien (beispielsweise Ingenieurwesen oder Betriebswirtschaft) gebildet, in welche die Teammitglieder einsortiert wurden (*Foo et al.* 2006, 393).

⁴¹ Die Autoren definieren junge Unternehmen als Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Erhebung nicht länger als zehn Jahre bestehen (*Beckmann et al.* 2007, 155).

⁴² Die Kategorien lauten: Marketing und Vertrieb, Administration und Organisation, Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Finanzen (*Beckmann et al.* 2007, 156).

Henneke und Lüthje (2007) wenden sich der Ausbildungs-Diversität von Gründungsteams zu und untersuchen 43 kanadische Unternehmen. Dabei messen sie Ausbildungs-Diversität als kategorische Variable, indem sie den Gründern sechs Kategorien zur Auswahl geben.⁴³ Sie stellen fest, dass Ausbildungs-Diversität in einem positiven Zusammenhang zur strategischen Planung⁴⁴ durch das Gründungsteam steht. Dies wiederum kann sich positiv auf die Innovativität eines Unternehmens auswirken, was jedoch im Rahmen der Studie nicht belegt werden konnte.

Hmieleski und Ensley (2007) untersuchen die Heterogenität von Gründungsteams, indem sie für die Ermittlung eines Gesamtindex Ausbildungsdiversität, Ausbildungsniveaudiversität, funktionale Diversität und Management-Kompetenz-Diversität miteinander verrechnen. Sie untersuchen die Heterogenität von 154 Unternehmen, die aus einer Datenbank zufällig ausgewählt wurden und möchten feststellen, unter welchem Kontext Führungsstile einen Beitrag zum Unternehmenserfolg (in Form von Umsatz- und Mitarbeiterwachstum) leisten. Dabei stellen sie fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Diversität eines Teams und seiner Größe besteht. Zudem stellen sie fest, dass heterogene Teams bei restriktivem Führungsstil einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Homogene Teams hingegen haben einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg, wenn ein motivierender Führungsstil vorliegt.

Schwarz et al. (2007) untersuchen in ihrer Arbeit 62 deutsche Gründungsteams, die sich im Jahr 1999 selbstständig gemacht haben. In ihrer Untersuchung widmen sie sich den Effekten von Teamgröße, Heterogenität, Erfahrung, Arbeitsnormen und Kommunikation sowie deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg als Umsatz- und Mitarbeiterwachstum. Es wird aufgezeigt, dass die Teamgröße einen direkten positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Die Größe eines Teams wird als Indikator für ein sehr heterogenes Team gesehen: je mehr Mitglieder ein Unternehmen aufweist, desto eher kann ein Team heterogen sein. Besitzen Teammitglieder unterschiedliche berufliche und soziale Hintergründe, besteht

⁴³ Die Kategorien lauten: Ingenieurwissenschaften und Naturwissenschaften, Management, Finanzen und Buchhaltung, Marketing und Vertrieb, Recht sowie Sonstige.

⁴⁴ Dabei werden die Analyse der Umwelt sowie die Offenheit der Planung gemessen (Henneke und Lüthje 2007, 125).

hier also eine Heterogenität, so kann ein Team auf unterschiedliche und weitreichend überschneidungsfreie Netzwerke zurückgreifen, welche die Gruppenarbeit unterstützen.

Steffens et al. (2012) untersuchen 202 schwedische Gründungsteams in Bezug zu dem Verhältnis ihrer Zusammensetzung und des Unternehmenserfolges. Der Unternehmenserfolg wurde mittels zweier dichotomer Variablen gemessen: Bestehen und Profitabilität des Unternehmens. Dabei wurde sowohl sechs als auch 75 Monate nach Gründungsakt erfasst, wie es um das Bestehen und die Profitabilität der Unternehmen stand. Diversität in Alter und Gründungserfahrung wirken sich dabei positiv auf den langfristigen Unternehmenserfolg aus.

In seiner Untersuchung von 144 Gründungsteams, die sich im Jahr 2009 in einem ostchinesischen Inkubator selbstständig gemacht haben, untersucht *Zhou (2013)* den Einfluss von Heterogenität auf die Effektivität. Dabei wird zwischen aufgabenbezogener und nicht-aufgabenbezogener Heterogenität unterschieden. Erstere wird als Diversität der Funktion und der Managementfähigkeiten gemessen, während letztere als Bildungshintergrund und Bildungsniveau erfasst wird. Teameffektivität wird anhand von 16 Items gemessen, die sich mit Ergebnissen der Teamarbeit, Qualität der Ergebnisse, Änderungen, Organisations- und Planungsleistung sowie interpersoneller und allgemeiner Effektivität des Teams befassen. Aufgabenbezogene Heterogenität hat einen positiven Einfluss auf die Teameffektivität.

Munoz-Bullon et al. (2015) untersuchen Daten der PanelStudie PSED⁴⁵. Sie analysieren 287 Gründungsteams und ihre Aussagen über ihre Gründungsvorhaben. Diversität in der Einbringung von Ressourcen⁴⁶ weist einen positiven Zusammenhang zu der Errichtung eines profitablen Unternehmens.

⁴⁵ National Panel Study of Entrepreneurial Dynamics

⁴⁶ Als Ressourcen werden dabei die folgenden Elemente betrachtet: Einbringung von Netzwerkkontakten, Informationen oder Rat für die Unternehmensentwicklung, Bildung in unternehmensbezogenen Kompetenzen, Zugang zu finanzieller Unterstützung, physische Ressourcen (Grundstück, Büroeinrichtung,...).

Forschung zu negativen Auswirkungen von Heterogenität auf Unternehmenserfolg

Ensley et al. (1998) befragen in ihrer Arbeit 196 Unternehmensgründer von 88 Unternehmen. Sie untersuchen die Ausbildungsniveau-Diversität, funktionelle sowie Fähigkeits-Diversität der Teams. Sie finden einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Ausbildungsniveau-Diversität des Gründungsteams und dem finanziellen Unternehmenserfolg⁴⁷, während sich die Größe eines Teams positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

328 Top Management Teammitglieder von 76 Unternehmen aus Irland und den vereinigten Staaten von Amerika werden von *Knight et al.* (1999) befragt. In der Studie wird untersucht, welchen Einfluss die demographische Diversität eines Teams auf die Entscheidungsfindung im Sinne eines strategischen Konsenses hat. Demographische Diversität wird in drei Bereiche aufgeteilt: funktionelle Diversität als Unterschiedlichkeit im funktionellen Hintergrund der Person⁴⁸, Altersdiversität sowie Bildungsdiversität, welche als die Anzahl der Jahre in postsekundären Bildungseinrichtungen erfasst wird. Sowohl funktionelle Diversität als auch Altersdiversität haben einen negativen Einfluss auf den strategischen Konsens⁴⁹ eines Unternehmens.

Ensley und Hmieleski (2005) erforschen 634 Top Management Teammitglieder von 256 Unternehmen. Die Heterogenität der Gründungsteams wurde als eine Variable anhand vier Dimensionen gemessen: Fähigkeiten, Funktion, Ausbildungshintergrund und Ausbildungsniveau. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Heterogenität und Teamgröße, zwischen Heterogenität und Ideenkonflikten im Team sowie zwischen Heterogenität und Beziehungskonflikt. Zudem besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Heterogenität und strategischem Konsens.

⁴⁷ Gemessen als Umsatzwachstum.

⁴⁸ Beispielsweise würde ein Mitglied einen Vertriebs hintergrund aufweisen, während ein anderes Teammitglied aus dem Controlling kommt.

⁴⁹ Der strategische Konsens ist ein berechneter Wert, der auf der Ähnlichkeit der Ansichten von Teammitgliedern in Bezug zu der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens beruht (*Knight et al.* 1999, 453).

Foo et al. (2005) stellen fest, dass sich Diversität im Berufsstatus eine negative Wirkung auf die Bewertung des Businessplans durch eine Jury auswirkt.

Chowdhury (2005) stellt einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Teameffektivität fest.

Amason et al. (2006) unterscheiden zwischen dem Innovationsgrad von Unternehmensgründungen. So werden hochgradig neuartige Unternehmen und wenig neuartige Unternehmen (Unternehmen, die Geschäftsmodelle kopieren) unterschieden. Es wird angenommen, dass diese zwei Typen von Unternehmen unterschiedliche Konfigurationen von Gründungsteams benötigen. Sie finden heraus, dass je neuartiger ein Unternehmen und je heterogener ein Team sind, desto schlechter auch der resultierende Unternehmenserfolg ist.

Hellerstedt et al. (2007) untersuchen anhand einer schwedischen Zensus-Datenbank die Komposition und Entwicklung von 1.471 Gründungsteams, die aus fünf Kohorten stammen (Jahre 1996 bis 2000). Sie stellen fest, dass Diversität in Bezug zum Alter in einem positiven Zusammenhang zum Austritt von Gründerpersonen steht.

Schwarz et al. (2007) weisen nach, dass Heterogenität einen negativen Einfluss auf Arbeitsnormen hat. Teammitglieder haben aufgrund einer unterschiedlichen Ausbildung eine unterschiedliche Art zu kommunizieren, was zu Fehldeutungen und Missverständnissen führen kann. Heterogenität wird hier in drei Bereichen gemessen: Diversität in Alter, Berufserfahrung und Führungserfahrung. Die Arbeit schließt mit der Aussage, die Erfolgswirkung von Heterogenität in Gründungsteams grundsätzlich in Frage zu stellen.

Foo (2011) untersucht 73 teilnehmende Teams eines Businessplan-Wettbewerbs aus Singapur. Die untersuchten Teams bewerten dabei selbst die Effektivität der eigenen Teamarbeit. Im Kern untersucht die Studie den Einfluss von Diversität und Konflikten auf die Effektivität eines Teams. Dabei werden die Effekte von Diversität in Ethnie, Alter, Arbeitsaufgaben im Team und Berufserfahrung betrachtet. Es wird zwischen aufgabenrelevanten und -irrelevanten Variablen unterschieden. Aufgabenirrelevante Diversität setzt sich aus Diversität in Ethnie und Alter zusammen, während aufgabenrelevante Diversität lediglich als Diversität der Arbeitsaufgaben im Team gemessen wird. Zudem wird zwischen aufgabenrelevanten und -irrelevanten Konflikten

im Team unterschieden. Im Ergebnis zeigt die Studie, dass Konflikte - sowohl aufgabenrelevant als auch -irrelevant - einen negativen Zusammenhang zur Teameffektivität aufweisen. Diversität in Ethnie, Arbeitsaufgaben im Team und Berufserfahrung haben ebenfalls einen negativen Einfluss auf Teameffektivität.

Visintin und Pittino (2014) befragen 103 italienische Ausgründungen aus Universitäten. Sie stellen fest, dass diese Unternehmen eine Balancierung der Struktur ihrer Teams beachten sollten, um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen wissenschaftlich und betriebswirtschaftlich orientierten Teammitgliedern herbeizuführen. Sie stellen fest, dass Teams, bei denen die Mitglieder zuvor zusammengearbeitet haben, ein schnelleres Wachstum von Umsatz und Mitarbeitern aufzeigen, wenn sich die Teammitglieder Arbeitsaufgaben teilen.

Dianez-Gonzalez und Camelo-Ordaz (2015) untersuchen 167 spanische universitäre Ausgründungen und stellen fest, dass Altersdiversität einen positiven Einfluss auf Konflikte ausübt.

Forschung ohne Auswirkungen von Heterogenität auf Unternehmenserfolg

Chowdhury (2005) betrachtet den Einfluss von Diversität und Teamprozess auf die Effektivität von Gründungsteams. Es zeigt sich, dass demographische Diversität keinen signifikanten Einfluss auf Teameffektivität aufweist.

Die Zensus-Datenbank einer deutschen Versicherung dient der Untersuchung von *Dautzenberg et al. (2007)* als Datenquelle. So analysieren sie insgesamt 1.479 Unternehmen in Bezug zum Zusammenhang von Gründungsteam und Unternehmenserfolg. Bei ihrer Betrachtung unterscheiden sie zwischen Diversität in Bezug zum Geschlecht und Ausbildungsniveau als unabhängige Variablen sowie Unternehmenserfolg in Form von Umsatz als abhängige Variable. Sie finden keinen Zusammenhang zwischen Diversität in Gründungsteams und Unternehmenserfolg. Sie stellen zudem fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Diversität eines Teams und seiner Größe besteht.

Steffens et al. (2012) finden keinen Zusammenhang zwischen einer Geschlechter-Diversität und dem Erfolg eines Unternehmens.

Zhou (2013) entdeckt, dass nicht-aufgabenbezogene Heterogenität keinen Einfluss auf die Effektivität von Gründungsteams aufweist.

Die hier diskutierten Forschungsbeiträge skizzieren die Forschungslandschaft in Bezug zu Untersuchungen, die sich mit der Struktur von Gründungsteams als Auslöser befassen. Dabei werden größtenteils Effekte der Teamstruktur auf den Unternehmenserfolg oder die Teameffektivität⁵⁰ betrachtet. Tabelle 6 fasst die in diesem Abschnitt diskutierten Forschungsbeiträge zusammen.

Autor (-en)	Stichprobe	Abhängige Variable (-n)
Wiersema und Bird 1993	40	Teameintritt und -austritt
Ensley et al. 1998	88	Finanzieller Erfolg
Knight et al. 1999	76	Strategischer Konsens
Chandler und Lyon 2001	124	Unternehmenserfolg (Umsatz und Umsatzwachstum)
Ucbasaran et al. 2003	183	Teameintritt und -austritt
Bouncken 2004	9	Kreativität
Hmieleski und Ensley 2005	256	Effektivität (strategischer Konsens, Konflikte)
Foo et al. 2005	154	Effektivität des Teams (Qualität einer Geschäftsidee)
Kim und Aldrich 2005	-	Sozialkapital
Chowdhury 2005	79	Effektivität des Teams (Arbeitsleistung, Wissen, Fähigkeiten, Planung)
Amason et al. 2006	174	Unternehmenserfolg
Foo et al. 2006	51	Teamerfolg
Beckmann et al. 2007	161	Unternehmenserfolg (Finanzierung und Börsengang)
Dautzenberg et al. 2007	1.479	Unternehmenserfolg (Umsatz)
Hellerstedt et al. 2007	1.471	Teamaustritt
Henneke und Lüthje 2007	43	Effektivität der Teamarbeit
Ensley und Hmieleski 2007	154	Unternehmenserfolg (Umsatz- und Mitarbeiterwachstum)
Schwarz et al. 2007	62	Unternehmenserfolg (Umsatz- und Mitarbeiterwachstum)
Foo 2011	73	Effektivität der Teamarbeit
Steffens et al. 2012	202	Unternehmenserfolg (Überleben und Profitabilität)
Zhou 2013	144	Effektivität der Teamarbeit

⁵⁰ Hierbei werden sowohl die Produktivität der Zusammenarbeit, als auch der Zusammenhalt beziehungsweise das Ausscheiden von Teammitgliedern als Effektivität des Teams gesehen.

Visintin und Pittino 2014	103	Unternehmenswachstum
Munoz-Bullon et al. 2015	287	Profitable Errichtung eines Unternehmens
Dianez-Gonzalez und Camelo-Ordaz 2015	167	Konflikt

Tabelle 6: Literaturübersicht von Forschungsarbeiten mit der Struktur von Gründungsteams als Auslöser

Die vorstehende Diskussion und tabellarische Übersicht zeigt ein reges Forschungsfeld und verdeutlicht die Varianz an Forschungsergebnissen in Bezug zur Wirkung der Struktur von Gründungsteams. Die Forschungsbeiträge weisen unterschiedliche Verständnisse auf, wie Unternehmenserfolg oder Teameffektivität definiert werden können. Zudem werden unterschiedliche Formen der Diversität untersucht.

Die Unterschiedlichkeit der Forschungsergebnisse zur Erfolgswirkung von Diversität könnte vor dem Hintergrund der Teamentstehung neu interpretiert werden. Beispielsweise könnte eine Einordnung der untersuchten Teams gemäß einer der bereits vorgestellten Taxonomien hilfreich sein, Untergruppen zu identifizieren. Eine Untersuchung unter diesem Aspekt der Entstehung kann zusätzlichen Kontext liefern, um die Ergebnisse besser einzuordnen. Auch eine Berücksichtigung des Gründungsprozesses kann zusätzlichen Kontext liefern, um Forschungsergebnisse zu interpretieren. So bestehen die von *Foo et al.* (2006) untersuchten Teams einen vergleichsweise kurzen Zeitraum, während die von *Dautzenberg et al.* (2007) durchgeführte Untersuchung Gründungsteams berücksichtigt, die mindestens seit fünf Jahren bestehen. Durch Berücksichtigung eines solchen Kontexts wie einer Taxonomie von Gründungsteams und des Gründungsprozesses können Ergebnisse differenzierter betrachtet werden. Um der Analogie von *Davidsson* (2004) zu folgen, würden somit die unterschiedlichen Spielfelder der Forschenden besser sichtbar (Abschnitt 2.1.1).

In diesem Abschnitt wurden Forschungsbeiträge diskutiert, welche sich mit der Struktur eines Gründungsteams als Auslöser befassen. Dabei wurden unterschiedliche und sich teilweise widersprechende Ergebnisse zu der Erfolgswirkung einer bestimmten Teamstruktur sichtbar.

Das Verhalten von Unternehmen wird auf die kognitiven Eigenschaften der Entscheider zurückgeführt (hierzu und im Folgenden: Visintin und Pittino 2014, 32).

Im Fall von Unternehmensgründungen handelt es sich dabei um das Gründungsteam. Die kognitiven Eigenschaften der Personen wiederum werden auf Basis demographischer Eigenschaften, wie Alter, Bildung und Berufserfahrung näherungsweise ermittelt.

Daher lässt sich ein großer Teil der Gründungsforschung in den Bereich einordnen, der die Struktur von Gründungsteams und die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg untersucht. Die hier durchgeführte Literaturanalyse zeigt auf, dass Forschungsbeiträge unterschiedliche Ergebnisse aufzeigen, was mit dem Befund von *Visintin und Pittino* (hierzu und im Folgenden: 2014, 33) korrespondiert. Um die unterschiedlichen Befunde zu erklären strebt die Forschung seit einigen Jahren an, weitere Aspekte von Gründungsteams zu untersuchen, um Forschungsergebnisse stärker kontextbezogen interpretieren und in ein Verhältnis zueinander bringen zu können. Der bisherigen Gründungsforschung wird mehr Kontext gegeben, um Forschung zu betreiben und Ergebnisse interpretieren zu können. So wird beispielsweise zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Unternehmensgründungen unterschieden, um unterschiedliche Zielstellungen von Gründungsteams zu berücksichtigen.⁵¹

Weiterer Kontext wird durch die Berücksichtigung des Zeitpunktes der Änderung eines Teams und dem Alter eines Unternehmens gegeben (Guenther et al. 2015).

An dieser Stelle wird die Bedeutung des Forschungsansatzes der hier vorliegenden Arbeit deutlich. Durch die Berücksichtigung der Entstehung von Gründungsteams kann der Gründungsforschung ebenfalls zusätzlicher Kontext gegeben werden. Wenn beispielsweise verschiedene Entstehungs-Typen von Gründungsteams unterscheidbar werden, so können Untersuchungen vor diesem Hintergrund erneut überprüft werden. Zukünftige Untersuchungen können solchen zusätzlichen Kontext berücksichtigen (wie beispielsweise den Typ von Unternehmensgründung oder wie - in der hier vorliegenden Arbeit - den Entstehungs-Typ von Gründungsteams). Untersuchungen können somit Ergebnisse differenzierter bewerten, als es heute der Fall ist.

⁵¹ Zwar möchten beide Typen von Unternehmensgründungen wirtschaften, wissenschaftliche Unternehmensgründungen haben jedoch zusätzlich die Aufgabe eine bisher unbekannte Technologie zu kommerzialisieren.

Neben der Untersuchung von Struktur von Gründungsteams als Auslöser kann - wie bereits aufgezeigt - die Forschung in einen zweiten Bereich eingeteilt werden: der Untersuchung der Struktur von Gründungsteams als Ergebnis. Im nachfolgenden Abschnitt wird daher dieser Bereich ebenfalls mithilfe einer Literaturanalyse erörtert.

2.2.2.2 Struktur von Gründungsteams als Ergebnis

Bisher hat die Forschung das Thema „Struktur von Gründungsteams als Ergebnis“ wenig als ausschließliches Forschungsziel berücksichtigt. Vielmehr wurden Forschungsbeiträge erstellt, welche sich mit mehreren Themen, darunter auch mit der Entstehung von Gründungsteams befassen. Nachfolgend sollen die Arbeiten, die in diesem Bereich verortet werden können, vorgestellt und diskutiert werden.⁵² Der Schwerpunkt der Diskussion liegt dabei auf der eigentlichen Teamentstehung (mit dem Ergebnis einer Teamstruktur), die in den jeweiligen Arbeiten teilweise thematisiert wird.

Die erste empirische Untersuchung des Themas wurde im Jahr 1999 von *Vyakarnam et al.* publiziert, bei der die Entstehung von Gründungsteams unter dem Aspekt des Aufbaus eines Gründungsteams untersucht wird. Im Rahmen einer explorativen Studie führen die Autoren (Vyakarnam et al. 1999) insgesamt neun Interviews mit Gründungsteams durch. Sie resümieren mit zwei Erkenntnissen. Zum einen stellen sie fest, dass sich die Entstehung von Gründungsteams in zwei Phasen einteilen lässt: einer Such- und einer Auswahlphase. In der Suchphase kommen zukünftige Teammitglieder per Zufall, aufgrund aktiver Suche oder aus anderen Gründen zusammen. In der Auswahlphase agieren die Personen professioneller, indem sie bewusst die Zusammensetzung des Teams steuern (und Mitglieder hinzunehmen). Zum anderen ermitteln sie eine Unterscheidungsmöglichkeit innerhalb von Gründungsteams dadurch, dass sie zwischen einem Kernteam und einem erweiterten Team unterscheiden. Das Kernteam weist gemeinsame Schlüsselerlebnisse auf, wie die Aufregung der Gründungsentscheidung oder die ersten gemeinsamen Entscheidungen im Sinne des Unternehmens. Die erfolgreichsten Teams, die in der Studie untersucht wurden, weisen

⁵² Die folgende Nennung der Studien *Kamm et al. (1990)*, *Kamm und Nurick (1993)* und *Cooney (2005)* geht zurück auf ihre Diskussion innerhalb der Arbeit von *Forster und Jansen (2010, 3)*.

keine Einzelperson als Führungsfigur auf, sondern ein Kernteam von gleichberechtigten Personen.

Ratcheva und Vyakarnam (2001) erforschen die Prozesse von virtuellen Partnerschaften. Damit sind Partnerschaften gemeint, die aus Teammitgliedern bestehen, welche in unterschiedlichen Regionen oder Unternehmen angesiedelt sind. Zwar werden nicht explizit Gründungsteams analysiert, jedoch findet die qualitative Untersuchung von fünf Unternehmen Rückschlüsse für die Auswahl von Teampartnern. Anhand der Untersuchung von fünf Fallstudien lassen sich vier Auswahlkriterien identifizieren: die Reputation des Partners, seine komplementären Kompetenzen, eine vorherige Zusammenarbeit sowie seine Netzwerkkontakte. Neben der Auswahl von Teammitgliedern werden die Suche und Gewinnung ebendieser nicht thematisiert.

In einer methodisch an der Grounded Theory angelehnten, 20-monatigen Langzeitstudie einer belgischen universitären Ausgründung stellen sich *Clarysse und Moray (2004)* die Frage, wie sich ein Gründungsteam einer universitären Ausgründung entwickelt. Die Arbeit leistet einen Forschungsbeitrag im Bereich des Surrogate Entrepreneur Ansatzes (Abschnitt 2.1.3). Die Autoren stellen fest, dass das Vorhandensein eines „Champions“ von großer Bedeutung für universitäre Ausgründungen ist. Ein „Champion“ ist eine Person, die in den ersten Phasen eines Forschungsprojektes oder einer Unternehmensgründung die Entwicklung vorantreibt, indem die Geschäftsidee weiterentwickelt, Businessplan-Beratung gesucht und das Team zusammenführt wird.⁵³ In späteren Phasen der Unternehmensgründung übersteigen die Herausforderungen oftmals die Managementkompetenzen des „Champion“, was zu einem Teamwechsel führt. In diesem Bereich benötigt das Gründungsteam jedoch Zeit um die Problematik zu erkennen und entsprechend zu handeln. Die Autoren sprechen hierbei von dem „Champion-Paradox“ als den Zustand, dass ein Champion die Geschicke eines Unternehmens führt, obwohl er dazu nicht mehr in der Lage ist. In ihrer Arbeit skizzieren die Autoren einen Prozess der Unternehmensgründung speziell für den Fall

⁵³ Der Champion entspricht im Wesentlichen dem Bild des Alphagründers, jedoch wird nicht kategorisch angenommen, dass der Champion auch der Initiator der Unternehmensgründung ist, so wie es bei dem Alphagründer der Fall ist.

von universitären Ausgründungen. Dabei ändert sich die Struktur eines Gründungsteams vor allem bei einem Wechsel zwischen den Phasen des Gründungsprozesses. Beispielsweise wurde in dem untersuchten Unternehmen nach der formellen Gründung des Unternehmens ein Berater hinzugenommen, der die Funktion des Geschäftsführers erfüllte und vom Investor entsprechende Entscheidungsbefugnisse zugesprochen bekam. Damit machen die Autoren auch die Bedeutung von Beratern deutlich, die zu Mitgründern werden können.⁵⁴ Vor allem wird jedoch ein Zusammenhang zwischen dem Gründungsteam und der Entwicklungsphase des Unternehmens deutlich. Je nach Entstehungsstadium und damit je nach Bedarf wächst ein Gründungsteam durch die Hinzunahme von Gründerpersonen.

Lüthje und Prügl (2005) befassen sich mit der Bedeutung von Universitäten bei der Entstehung von Gründungsteams. Der Prämisse folgend, dass sich Mitgründer bei Veranstaltungen der Hochschule kennen lernen, wird anhand eines Businessplan-Seminars erforscht, wie die Teilnahme an solch einem Seminar die Bereitschaft für eine multidisziplinäre Zusammenarbeit erhöht. Sie befinden, dass Management-Studierende durch multidisziplinäre Seminare für Teamgründungen sensibilisiert werden. Multidisziplinarität wird im Besonderen hervorgehoben, da solche Teams eine erfolgreichere Entstehung erwarten lassen.⁵⁵ Sie befragen 38 Studierende, die an einem dreimonatigen Businessplan-Kurs teilgenommen haben und in Teams eingeteilt wurden. Im Rahmen des Kurses wurden die Ingenieurstudenten und Managementstudenten in gemischten Teams verteilt. Sie stellen fest, dass sich die Einstellungen der Teilnehmer nach dem Seminar zu Gunsten einer höheren Akzeptanz für multidisziplinäre Teamarbeit verändert haben und empfehlen Universitäten multidisziplinäre Businessplan-Kurse zu nutzen, um die Entstehung von heterogenen Gründungsteams zu fördern.

Forbes et al. (2006) führen drei Fallstudienuntersuchungen von Unternehmen durch, die jünger als fünf Jahre sind und zumindest eine Gründerperson in ihrer Unternehmensgeschichte hinzugenommen haben. Sie unterscheiden explizit zwischen

⁵⁴ Die Autoren verdeutlichen, dass der Wechsel eines Beraters in die Rolle eines Geschäftsführers vermieden werden sollte, da sich in solch einem Fall das Gründungsteam „zurücklehnt“ und Verantwortlichkeiten nicht mehr bei sich selbst sieht (Clarysse und Moray 2004, 56).

⁵⁵ Damit meinen die Autoren, dass multidisziplinäre Teams eher dazu neigen zu entstehen, als monodisziplinäre Teams. Multidisziplinär kann hier mit heterogen gleichgesetzt werden.

den Schritten der Suche, Auswahl und Gewinnung von Mitgründern, wobei sie den dritten Schritt lediglich nennen und nicht näher diskutieren. Die Suche von Mitgründern kann mithilfe der Ressourcenabhängigkeitstheorie und der Sozialkapitaltheorie erklärt werden (Abschnitt 3.1). Erstere ist von Bedeutung, wenn Netzwerke eine Rolle in der Identifikation von zukünftigen Mitgründern spielen. Letztere kann dabei helfen zu erklären, wieso vor allem bereits bekannte Personen als Mitgründer für eine Unternehmensgründung identifiziert werden. Die Auswahl von Gründerpersonen wird maßgeblich von der vorhergehenden Suche beeinflusst. Der Umfang des Auswahlprozesses variiert beispielsweise je nachdem wo die potenzielle Gründerperson gefunden wurde.⁵⁶ Sie schlagen vor, die Hinzunahme von Mitgründern als Startpunkt für Forschungen zur Teamentstehung zu verwenden. Forschungen zu diesem Thema sollten sich qualitativer Methoden bedienen, da gerade für die Untersuchung der Entstehung von Gründungsteams der jeweilige Kontext von Aussagen von großer Bedeutung sein kann.

Vanaelst et al. (2006) führen eine qualitative Untersuchung an vier Forschungsprojekten und sechs Ausgründungen von Forschungseinrichtungen durch. Dabei unterscheiden sie zwischen zwei Formen von Gründungsteams: einem Vor-Gründungsteam und einem Gründungsteam. Das Vor-Gründungsteam besteht zumeist aus Wissenschaftlern, welche die Kommerzialisierung ihrer Forschung verfolgen. Gemeinsam mit Beratern (beispielsweise Technologietransferberater der Hochschule oder Gründungsberater) bilden sie das Vor-Gründungsteam. Wenn die Entscheidung zur Ausgründung getroffen wird, kann es zu Änderungen der Teamzusammensetzung kommen. So können einige Wissenschaftler sich dazu entscheiden, primär ihre wissenschaftliche Karriere zu verfolgen und das Team verlassen. Auch können an dieser Stelle Surrogate-Entrepreneure erforderlich werden (Abschnitt 2.1). Das durch diese Ereignisse veränderte Team bildet das Gründungsteam. Während der Teamentwicklung ist eine neue, von den Autoren definierte Rolle, wichtig für die Entstehung eines Gründungsteams: die Rolle des privilegierten Zeugen. Diese Person ist oftmals ein

⁵⁶ Diese Aussage lässt darauf schließen, dass die Auswahl zur Hinzunahme eines Mitgründers von der Vertrauenswürdigkeit der Quelle abhängt. Wenn eine vertraute Person einen Mitgründer empfiehlt (beispielsweise ein Gründungsberater), hat diese Empfehlung ein anderes Gewicht als eine Empfehlung einer weitgehend unvertrauten Person.

Gründungsberater oder ein Technologietransferberater der Hochschule, der maßgeblichen Einfluss auf das entstehende Gründungsteam haben kann. In welcher Form und zu welchem Ausmaß Einfluss auf die Entstehung eines Gründungsteams ausgeübt werden kann, ist eine aus diesem Beitrag resultierende Fragestellung für die weitere Forschung. Diese Fragestellung gibt es bei der hier vorliegenden Arbeit mit zu berücksichtigen.

Forster und Jansen (2010) stellen sich die Frage, wie Homophilie und ressourcensuchendes Verhalten im Rahmen der Entstehung von Gründungsteams koexistieren können. Innerhalb einer qualitativen Vorstudie von sechs Fällen entwickeln sie Hypothesen, die anschließend in einer quantitativen Studie geprüft werden. Hierzu verwenden sie einen Datensatz der Panelstudie PSED, bestehend aus 247 Teamgründungen. Vier wesentliche Erkenntnisse werden für die Entstehung von Gründungsteams deutlich:

1. Gründer, die Zugang zu mehr potenziellen Mitgründern haben, sind eher zu einer Partnerschaft bereit.
2. Je höher die wahrgenommene Unsicherheit des Umfeldes einer Gründung ist, desto eher lässt sich eine Teamgründung vorfinden.
3. Je technologieintensiver eine Gründung ist, desto wahrscheinlicher lässt sich ein großes Gründungsteam vorfinden.
4. Zu Beginn sucht ein Gründer nach Partnern aus persönlichen Gründen. Wenn anschließend zwei Gründer im Team vorhanden sind, verhalten sie sich eher rational im Sinne des ressourcensuchenden Verhaltens.

Tabelle 7 fasst die in diesem Abschnitt vorgestellten Untersuchungen über die Struktur von Gründungsteams als Ergebnis zusammen.

Autor (-en)	Stichprobe	Aussage (-n)
Vyakarnam et al. 1998	9	Unterscheidung zwischen Suche und Auswahl von Mitgründern. Unterscheidung zwischen Kernteam und erweitertem Gründungsteam.
Ratcheva und Vyakarnam 2001	5	Die Reputation des potenziellen Partners, seine komplementären Kompetenzen, eine vorherige Zusammenarbeit sowie seine Netzwerkkontakte sind relevante Entscheidungskriterien für die Auswahl.
Clarysse und Moray 2004	1	Bedeutung des Champions für eine universitäre Ausgründung. Änderungen im Team treten vor allem bei Wechsel zwischen den Phasen des Gründungsprozesses auf.
Lüthje und Prügl 2005	38	Vorherige Erfahrung mit multidisziplinärer Teamarbeit schafft eine höhere Akzeptanz bei Gründern für heterogene Gründungsteams.

Forbes et al. 2006	3	Unterscheidung zwischen Suche, Auswahl und Gewinnung von Mitgründern. Ressourcenabhängigkeitstheorie und Sozialkapitaltheorie sind als Erklärungsansätze für die Suche hilfreich.
Vanaelst et al. 2006	10	Unterscheidung zwischen Kernteam und erweitertem Gründungsteam. Berater kann Einfluss auf die Entstehung eines Teams haben.
Forster und Jansen 2010	247	Je größer der Zugang zu potenziellen Partnern, desto höher ist die Bereitschaft dazu. Je unsicherer das Umfeld, desto wahrscheinlicher ist eine Partnerschaft. Je technologieintensiver eine Gründung, desto wahrscheinlicher ist eine Partnerschaft. Suche nach Mitgründern aus persönlichen Gründen - Auswahl aus rationalen Gründen.

Tabelle 7: Literaturübersicht von Forschungsarbeiten mit der Struktur von Gründungsteams als Ergebnis

Zusammenfassend betrachtet hat die Forschung zum Thema „Struktur von Gründungsteams als Ergebnis“ vergleichsweise wenige Beiträge vorzuweisen. Der Überblick der Forschung zeigt, dass diesem Forschungsfeld weniger Beachtung geschenkt wird, als dem zuvor diskutierten Feld von Teamstruktur als Auslöser. Diese Erkenntnis korrespondiert mit den bereits in der hier vorliegenden Arbeit zitierten Untersuchungsergebnissen von *Schmelter* (2010) und *Klandt et al.* (2008). *Schmelter* (2010) stellt in ihrer Literaturanalyse fest, dass sich lediglich 8,8% aller von ihr untersuchten Artikel (15 Artikel) mit der Entstehung von Gründungsteams befassen. *Klandt et al.* (2008) identifizieren 35 Artikel, die sich explizit mit Teamgründungen befassen und stellen fest, dass lediglich 9,6% der von ihnen untersuchten Artikel die Entstehung von Gründungsteams thematisieren. Obwohl die ersten Arbeiten bereits drei Jahre früher publiziert wurden, als die Arbeiten zur Struktur von Gründungsteams als Auslöser, konnten lediglich sieben relevante Beiträge ermittelt werden, im Vergleich zu 24 Beiträgen des anderen Forschungsfelds. Wie bereits zu Beginn der Arbeit genannt, ist dieses Ergebnis eines Forschungsmangels auf verschiedene Gründe zurückzuführen. Die diskutierten Forschungsarbeiten stellen die Landschaft dar, in welche die hier vorliegende Arbeit einzuordnen ist.

Die hier vorgenommene Literaturanalyse bietet Erkenntnisse, welche in der nachfolgenden empirischen Untersuchung von Bedeutung sind. Ebenso wie die Diskussion der Taxonomien und des Verständnisses für den Gründungsprozess, bieten die hier diskutierten Beiträge ein Grundlagenwissen für theoretische Überlegungen. Es wird eine theoretische Sensibilität aufgebaut, welche die Interpretation von For-

schungsergebnissen der empirischen Untersuchung stützt. Zudem leiten die Kernaussagen der Literaturüberblicke den Analyseprozess an. So gilt es beispielsweise im Rahmen einer Untersuchung von Gründungsteams zu unterscheiden, ob dieses aus einem Kernteam und einem erweiterten Team besteht, oder lediglich ein Kernteam vorliegt. Auch eine mögliche Rolle von „privilegierten Zeugen“ wie Gründungsberatern kann auf Basis dieser Analysen mitberücksichtigt werden, da diese bereits in früheren Untersuchungen Berücksichtigung fanden. Dabei wurden sie als mögliche einflussnehmende Faktoren der Teamentstehung bezeichnet, was sie somit auch für die hier vorliegende Untersuchung relevant macht.

Gerade für qualitative Untersuchungen sind der Kontext⁵⁷ und die Interpretation des Kontexts von großer Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse, da sie dem Autor bei der nachfolgenden empirischen Untersuchung helfen, fallspezifischen Kontext zu erkennen, sachgerecht für die Untersuchung einzuordnen und zu interpretieren. Es ist somit eine inhaltliche Vorbereitung für den Verfasser dieser Arbeit, einen „Spürsinn“ für die spätere Feldforschung zu entwickeln. Für den Leser wiederum ist dieses Hintergrundwissen sowohl für die Bewertung der Schlussfolgerungen des Autors von Bedeutung als auch für die Bewertung des Forschungsbeitrags dieser Arbeit.

Einen weiteren, für die Forschung Orientierung gebenden Punkt, stellt die Untersuchung von theoretischen Erklärungsansätzen dar. Im folgenden Kapitel werden daher theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Gründungsteams erörtert.

⁵⁷ Beispielsweise: Anzahl der Interviewpartner in einer Interviewsituation. Dies kann das Antwortverhalten der Interviewpartner beeinflussen, wenn beispielsweise über einen Konflikt im Team gesprochen wird.

3 Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Gründungsteams

Die Entstehung von Gründungsteams wird in allen Forschungsbeiträgen vor dem Hintergrund von zwei Motiven untersucht, wieso Teams entstehen: zum einen aus persönlichen und zum anderen aus pragmatischen Gründen (Forster und Jansen 2010, 2).

Der Entstehung von Gründungsteams aus pragmatischen Gründen liegt ein ressourcensuchendes Verhalten zugrunde, welches - wie bereits beschrieben - als Heterophilie bezeichnet wird. Wenn solch ein Verhalten vorliegt werden nicht Mitgründer gesucht, die einem selbst ähnlich sind, sondern Personen, die unterschiedlich zu einem selbst sind. Im Ergebnis liegt ein heterogenes Team in Bezug zu bestimmten Merkmalen, wie dem Ausbildungshintergrund oder dem Alter, vor.

Der Entstehung von Gründungsteams aus persönlichen Gründen liegen soziale Anziehungen zugrunde, welche - wie bereits beschrieben - als Homophilie bezeichnet werden. Diese führen dazu, dass eine Gründerperson sich Partner aussucht, die ihr selbst ähneln. Dabei werden vor allem oberflächlich leicht zu erkennende Merkmale berücksichtigt, wie das Geschlecht, das Alter oder die Nationalität einer Person. Im Ergebnis liegt ein homogenes Team vor.

Es stellt sich die Frage, wie diese Verhaltensweisen zur Entstehung von Gründungsteams erklärt werden können. Für diese Erklärung sind mehrere Theorien relevant. Für die Erklärung des Vorhandenseins unterschiedlicher Eigenschaften von Teammitgliedern - also von Heterogenität - sind die Sozialkapitaltheorie und die Ressourcenabhängigkeitstheorie relevant. Für die Erklärung des Vorhandenseins gleicher Eigenschaften von Teammitgliedern - also von Homogenität - sind das Attraktionsparadigma, die Theorie der sozialen Identität und die Selbstkategorisierungstheorie relevant. Zudem existieren Eigenschaften von Mitgründern, von denen es besonders viel oder wenig geben sollte. Diese werden im Folgenden als Quantität der Teamstruktur beschrieben. Die Humankapitaltheorie leistet einen Beitrag zum Verständnis, wieso Gründungsteams nach Mitgründern suchen, die besonders „viel“ von bestimmten Ei-

genschaften aufweisen. Abbildung 10 fasst die zu betrachtenden Struktureigenschaften und korrespondierenden Theorien zusammen, die für ein Verständnis der Entstehung von Gründungsteams relevant sind.

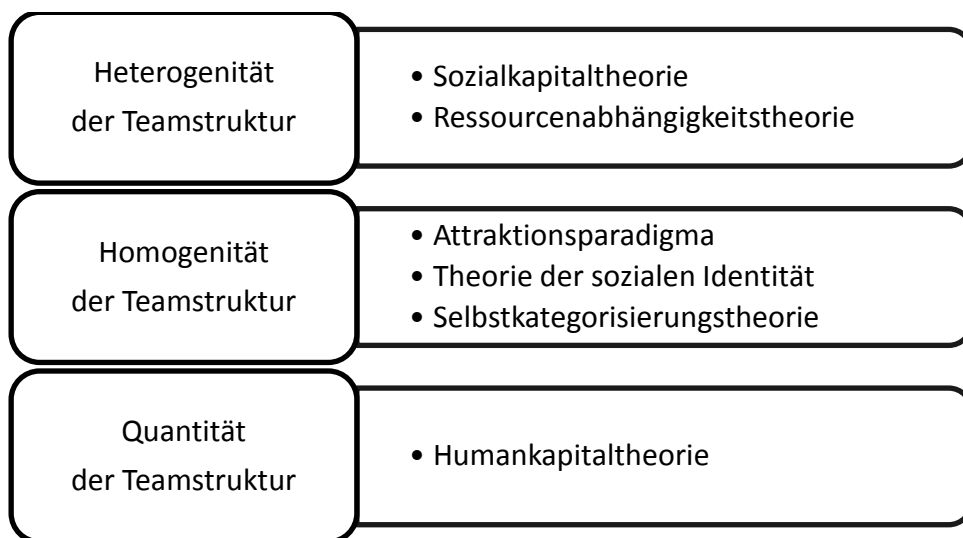


Abbildung 10: Struktureigenschaften von Gründungsteams und relevante Theorien zur Erklärung der Entstehung

Nachfolgend sollen die relevanten Theorien und ihre Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams diskutiert werden.

3.1 Theoretische Erklärungsansätze für Heterophilie

Im Allgemeinen wird in der Literatur angenommen, dass heterogene Teams ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine Unternehmensgründung sind, weil ein Gründungsteam einen größeren und heterogenen Vorrat an Humankapital als ein einzelner Gründer hat (Ucbasaran et al. 2003, 109). Die Teammitglieder leisten aufgrund ihrer diversen Erfahrungen und Ausbildungen (Ruef et al. 2003, 199) oder ihrer unterschiedlichen Ansichten (Bouncken 2004, 240; Jehn et al. 1999, 743) Beiträge für den Erfolg eines Unternehmens. Dabei berufen sich Forscher auf die anzustrebende Komplementarität der Teams, die gerade im Kontext von Hightech-Gründungen eine große Rolle spielen (Ruef et al. 2003, 199).

Um ein komplementäres Team zu erhalten, müssen Teammitglieder zusammenfinden, die sich ergänzen. Für die Struktur des Gründungsteams bedeutet dies, diverse Teammitglieder vorzufinden. Die Suche, Auswahl und Gewinnung eines diversen Mitglieds für ein Gründungsteam kann durch zwei unterschiedliche theoretische

Perspektiven erklärt werden: der Sozialkapitaltheorie und der Ressourcenabhängigkeitstheorie⁵⁸ (Forbes et al. 2006, 229 f.). In den folgenden Abschnitten sollen diese Theorien betrachtet und in Bezug zu ihrer Bedeutung für die Entstehung von Gründungsteams diskutiert werden.

3.1.1 Sozialkapitaltheorie

Unternehmensgründer entwickeln Sozialkapital, um externe Ressourcen für Informationen, Geldmittel, Wissen und Unterstützung für ihr Unternehmen zu instrumentalisieren (Cope et al. 2007, 214). Die Sozialkapitaltheorie erklärt im Kontext von Teamgründungen, wie Unternehmensgründer ihre Beziehungen zu anderen Personen derart instrumentalisieren, dass externe Ressourcen für ihre Unternehmensgründung abschöpfbar werden. Das Konzept der Sozialkapitaltheorie kann, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, unterschiedliche Implikationen besitzen. Daher werden zunächst Definitionen betrachtet, bevor die für Gründungsteams wichtigen Aspekte und Implikationen der Sozialkapitaltheorie diskutiert werden.

Sozialkapital ist immaterielles Kapital, welches eine Person befähigt, soziale Ressourcen innerhalb eines größeren sozialen Umfeldes zu nutzen (Forbes et al. 2006, 229). In dieser Definition wird deutlich, dass eine Person Nutzen aus ihren sozialen Beziehungen erhält, indem Ressourcen von anderen Personen erlangt werden. *Aldrich und Kim* (2007, 3 und 41) definieren Sozialkapital selbst als eine Ressource, die durch soziale Beziehungen von Menschen verfügbar wird und sich auf die Nutzung von Kontakten bezieht, um an Ressourcen zu gelangen, die man sonst hätte einkaufen müssen. So kann man beispielsweise unter Nutzung von Kontakten aus einer relevanten Branche, Informationen über einen Markt erhalten, ohne eine derartige Studie kaufen zu müssen.

Nach *Nahapiet und Goshal* (1998, 243) ist Sozialkapital die Summe tatsächlicher und potenzieller Ressourcen, befindlich, verfügbar und abstammend von einem sozialen Netzwerk, welches eine Person oder eine soziale Einheit⁵⁹ besitzt. *Bourdieu und Wacquant* (1992, 119) definieren Sozialkapital als die Summe tatsächlicher oder

⁵⁸ In einigen Quellen wird diese als „resource-dependence view“ bezeichnet (beispielsweise Forbes et al. 2006, 229).

⁵⁹ Dies kann beispielsweise ein Unternehmen, ein Sportverein oder eine Kirchengemeinde sein.

virtueller Ressourcen, die einem Individuum oder einer Gruppe über ein Netzwerk von mehr oder weniger formellen Bekanntschaften und Anerkennungen zur Verfügung stehen.

Die vorstehenden Definitionen beschreiben Sozialkapital als diejenigen Ressourcen, welche einem Netzwerk innewohnen - in Form von Diensten für soziale Kontakte, in die man investiert, mit der offensichtlichen oder verdeckten Absicht wiederum Dienste von der profitierenden Person oder sozialen Einheit zurück zu erhalten (Anderson et al. 2007, 247 und 264).

Granovetter (1973) erkundet Arten von sozialen Beziehungen in Bezug zu ihrer Bindung. Er differenziert zwischen starken und schwachen Verbindungen⁶⁰ zwischen Personen. Mit seiner Untersuchung leistet er einen der ersten Beiträge zur Formulierung der Sozialkapitaltheorie. Eine Bindung besteht aus der Zeit, in der sich zwei Personen kennen, einer emotionalen Intensität, Intimität sowie gegenseitigen Diensten (Granovetter 1973, 1361). In der Arbeit wird angenommen, dass zwei Personen - A und B - Personen mit einer vorhandenen Bindung sind. Je enger die Bindung zwischen den beiden Personen ist, desto ähnlicher⁶¹ sind sie zueinander. Wenn A nun einen weiteren Kontakt - C - hat und die Verbindungen zwischen A und B sowie zwischen A und C stark sind, so ist es wahrscheinlich, dass B und C auch ähnlich zueinander sind. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass B und C Freunde werden, wenn sie sich treffen. Wenn nun die Verbindung zwischen A und B schwach ist, so sind deren weitere Kontakte auch eher voneinander unterschiedlich. Schließlich sind die Personen eher mit Gleichartigen sozialisiert (Abschnitt 3.2). Im (unwahrscheinlichen) Extremfall handelt es sich um zwei voneinander isolierte Netzwerke, die lediglich über die schwache Verbindung zwischen A und B interagieren können. Hierbei handelt es sich um eine Brücke, über die Informationen und Einflussnahme zwischen Personen fließen können. Eine Brücke gilt hier als Verbindung zwischen den Kontakten von A zu den Kontakten von B - über den schwachen Kontakt zwischen A und B (Abbildung 11). Für

⁶⁰ Das von *Granovetter* (1973) verwendete Vokabular für starke und schwache Verbindungen lautet „strong ties“ beziehungsweise „weak ties“.

⁶¹ Ähnlichkeit bezieht sich auf unterschiedliche Attribute, wie Charakter, Alter oder Bildungshintergrund.

C besteht beispielsweise eine Brücke zu H über die schwache Verbindung zwischen A und B.

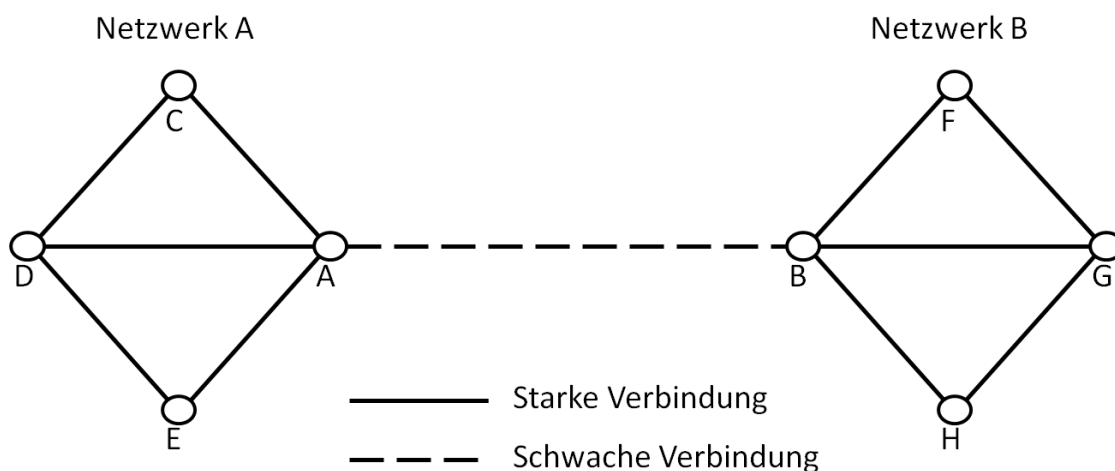


Abbildung 11: Starke und schwache Verbindungen in und zwischen Netzwerken (Granovetter 1973, 1365)

Coleman (1988) stellt fest, dass Sozialkapital dadurch gebildet wird, dass sich Beziehungen zu Personen verändern, die Aktivitäten ermöglichen. Er konzentriert sich in seiner Untersuchung auf die Betrachtung von Sozialkapital als einen Erklärungsansatz für rationales Verhalten und im Speziellen als eine Quelle für Personen (*Coleman* 1988, 96 und 98). Dabei unterscheidet *Coleman* (1988, 119) zwischen drei Formen von Sozialkapital: (1) Verpflichtungen und Erwartungen, die auf die Zuverlässigkeit des sozialen Umfelds angewiesen sind; (2) die Fähigkeit, Informationen innerhalb des Netzwerks zu verteilen; (3) Normen, deren nicht-Befolgung sanktioniert wird.

Granovetter (1973) postuliert, dass schwache Bindungen eher dazu geeignet sind, Personen aus verschiedenen Netzwerken zu verbinden, als starke Verbindungen.⁶² Somit werden die schwachen Verbindungen als stark darin gesehen, einer Person Gelegenheiten zu verschaffen und sie in eine Gesellschaft zu integrieren. Die meisten Menschen verfügen über etwa fünf bis 20 starke Verbindungen, jedoch über

⁶² Originalzitat: „Weak ties are more likely to link members of *different* small groups than are strong ones, which tend to be concentrated within particular groups.“ (*Granovetter* 1973, 1376).

vielmehr schwache Verbindungen - das Management der schwachen Verbindungen ist jedoch ungleich schwerer (Aldrich und Kim 2007, 1).⁶³ Begründung hierfür finden *Aldrich und Kim* (2007, 1) darin, dass Personen ohne regelmäßige und wechselseitige Kontakte die Übersicht von Entwicklungen im Leben der schwachen Verbindungen verlieren, wie beispielsweise einen Berufswechsel. *Seibert et al.* (2001, 222) empfehlen, die knappen Ressourcen an Zeit und Energie eher in schwache Verbindungen zu investieren: zum einen sind diese weniger ressourcenintensiv - es können also mit dem gleichen Aufwand mehr schwache als starke Verbindungen geschaffen und gepflegt werden. Zum anderen ist ein Netzwerk, welches über eine große Anzahl schwacher Verbindungen verfügt eher dazu geeignet, Zugang zu relevanten Ressourcen zu schaffen, da weniger redundante (also mehr neuartige, einzigartige) Informationen zugänglich sind.

3.1.2 Sozialkapitaltheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams

Unternehmensgründer nutzen mithilfe ihres Sozialkapitals Ressourcen, die sie sonst durch den Einsatz von finanziellem Kapital erwerben müssten (Cope et al. 2007, 214). Da sich für junge Unternehmen die Beschaffung von finanziellem Kapital schwierig gestaltet (Bruton und Rubanik 2002, 553 f.), ist das soziale Netzwerk einer Gründerperson in den frühen Phasen der Unternehmensgründung eine wichtige Ressource (Ostgaard und Birley 1994, 281). Die Entstehung eines Gründungsteams ist eine solche frühe Phase der Unternehmensgründung. Je entfernter ein Netzwerkkontakt ist, desto eher verfügt dieser Kontakt über einen Zugang zu Informationen, die für einen selbst nicht erreichbar sind (Granovetter 1973, 1371). Durch die Aufnahme neuer Teammitglieder werden gleichzeitig die für das Unternehmen verwertbaren Netzwerkkontakte des neuen Teammitglieds akquiriert (Forbes et al. 2006, 229). Zwar sind die Kontakte, die jede Gründerperson mitbringt, zu Beginn der Grün-

⁶³ Diese Tatsache erklärt das Aufkommen und den Erfolg von sozialen Netzwerken - im beruflichen sowie im privaten Umfeld. Berühmte Beispiele sind „www.facebook.com“ oder „www.xing.com“.

dungstätigkeit weitgehend an die einzelne Person geknüpft, jedoch werden die Kontakte im Laufe der Zeit immer mehr zu einem Gemeingut des Unternehmens (Neergaard 2005, 260).⁶⁴

Ein heterogenes Team birgt tendenziell eher überschneidungsfreie Netzwerkkontakte, die für das Unternehmen genutzt werden können (Schwarz et al. 2007, 49 ff.). Demnach sollte ein Gründungsteam bestrebt sein, dass die einzelnen Mitglieder möglichst unterschiedliche Kontakte für ihr Unternehmen bereitstellen können. Unternehmensgründer haben die Möglichkeiten eines instrumentalisierten Netzwerks erkannt und nehmen unterschiedliche Gelegenheiten wahr, Nutzen für ihre Gründungsvorhaben zu ziehen (Aldrich und Kim 2007, 2). In der Praxis finden sich beispielsweise Suchanzeigen oder sogenannte „Matching-Events“, bei denen Gründungswillige mit oder ohne einer Idee für eine Gründung zusammengebracht werden. Dabei agieren die Veranstalter solcher Events als Brücke schwacher Verbindungen. Solche Veranstaltungen sind an unterschiedlichen Orten zu finden, beispielsweise an Universitäten, bei denen von den Hochschulen selbst initiierte Gründungsnetzwerke unterschiedliche Aktivitäten zur Gründungsförderung verfolgen.⁶⁵

Die Nutzung von Netzwerkkontakten kann je nach Fall mehr oder weniger intensiv stattfinden. *Baker et al.* (2003, 265) fanden bei ihrer Untersuchung heraus, dass einige Gründungsteams ihre Kontakte aus früheren Beschäftigungen sogar als Hauptquelle für die Ressourcen ihres neuen Unternehmens nutzten - vor und während der Gründungsphase.⁶⁶ Wenn eine Gründerperson im Sinne der Erreichung einer heterogenen Teamstruktur agiert, dann sollte sie vor allem schwache Verbindungen nutzen, um diverse potenzielle Gründerpersonen zu finden. In der Praxis scheint es jedoch so zu sein, dass sie sich eher auf die starken Verbindungen konzentriert, als auf ihre schwachen Verbindungen (Neergaard 2005, 260).

⁶⁴ Sozialkapital kann sowohl auf der Ebene von Einzelpersonen als auch auf der Ebene von Unternehmen betrachtet werden (Davidsson und Honig 2003, 307).

⁶⁵ Ausgewählte Beispiele solcher Veranstaltungen finden sich im Anhang der Arbeit.

⁶⁶ Die Möglichkeiten des Sozialkapitals beschränken sich nicht ausschließlich auf die Gewinnung von Mitgründern. So wurde festgestellt, dass Gründer auch bei der Akquise von Mitarbeitern auf ihre frühere Berufstätigkeit zurückgreifen und als erstes bei ihren früheren Arbeitgebern nach möglichen Mitarbeitern suchen (Neergaard 2005, 269).

So untersucht *Neergaard* (2005, 267) 24 Hightech-Gründungen und stellt fest, dass die meisten Gründungsteams auf Netzwerken basieren, die bereits vor der Gründung existierten. Dabei handelte es sich entweder um verwandtschaftliche Beziehungen zwischen den Teammitgliedern oder eine gemeinsame frühere Berufstätigkeit - also einen gemeinsamen ehemaligen Arbeitgeber. Damit beschränken sie die mögliche Heterogenität eines resultierenden Teams - schließlich sind enge Kontakte einer Person eher ähnlich. Zudem verfügen enge Kontakte über mehr überlappende Kontakte (*Neergaard* 2007, 260), was die Diversität nutzbarer externer Ressourcen beschränkt.

Vyakarnam et al. (1999, 155) entdecken, dass die meisten Gründungsteams aus Personen bestehen, die sich bereits vor der Idee einer Unternehmensgründung kannten (Verwandte, Freunde oder Arbeitskollegen). Somit entstehen Unternehmensgründungen auf Basis existierender Beziehungen der Gründungsmitglieder. Aus Sicht des Gründungsteams ist die Wahl der Art der Verbindungen, die für die Teamentstehung genutzt werden, eine der Haupteinflussmöglichkeiten (hierzu und im Folgenden: *Zolin et al.* 2011, 1097 ff.). Mitgründer mit starken Verbindungen neigen dazu, ihre Aufgaben im Gründungsverlauf anzupassen und den Anforderungen der Umwelt zu entsprechen.⁶⁷ Andererseits sind Mitgründer mit schwachen Verbindungen eher dazu bereit, das Team zu verlassen, wenn die Situation dies erfordert. Sie räumen ihren Platz für eine besser geeignete Person, die eine Aufgabe wahrnehmen soll.⁶⁸ Schwache Verbindungen als Quelle für Teammitglieder steigern somit die Flexibilität der Teamzusammenstellung.

Die hier angestellten Überlegungen der Sozialkapitaltheorie haben nicht ausschließlich positive Effekte für Gründungsteams (*Anderson et al.* 2007, 247). Wenn eine Gründerperson ihre Kontakte nutzt, um Ressourcen zu erhalten, dann profitiert sie davon. Wenn sie jedoch wiederum von ihren Kontakten für deren Zwecke angefragt wird, so stellt sie eine Ressource für andere dar - eine Ressource, die somit für

⁶⁷ So würde ein Wissenschaftler in der Phase des Markteintritts eher Vertriebsunterstützung leisten, wenn er in einer engeren Beziehung zum Gründungsteam steht, also eine starke Verbindung gewesen ist.

⁶⁸ So würde ein Wissenschaftler in der Phase des Markteintritts das Team eher verlassen und Ressourcen für die Beschäftigung eines Vertriebsexperten freilegen.

das eigene Gründungsvorhaben fehlen könnte. In diesem Fall würde die Gründerperson ihre Ressourcen investieren, um sie später wieder in Form von Gefallen einzufordern. Da die Gründungsphase jedoch ein kritischer Zeitpunkt im Lebenszyklus eines Unternehmens ist und unter Ressourcenknappheit leidet, wären Investitionen in das Sozialkapital in dieser Phase eher nachteilig für eine Gründung. Vielmehr sollte eine Gründerperson bestrebt sein, Sozialkapitalinvestitionen vor dem Beginn einer Gründung zu tätigen und diese in der Gründungsphase auszulösen.

Anderson et al. (2007) haben den Begriff des „Entrepreneurial Social Capital“ geprägt, als sie zehn Startups aus Schottland vor dem Hintergrund der Bedeutung des Sozialkapitals für ein Unternehmen interviewten. Dabei fanden sie heraus, dass eine frühere Verbundenheit von Gründerpersonen eine wichtige Rolle für ein Unternehmen spielt. Verbundenheit kann dabei eine frühere Zusammenarbeit, ein gemeinsames Studium, eine freundschaftliche oder familiäre Beziehung sein. Alle diese Formen der Verbundenheit sind eine Form des sozialen Kontakts. Solche Kontakte können als Quelle für die Suche nach potenziellen Mitgründern dienen. Auch die Kontakte der Kontakte spielen eine wichtige Rolle (*Anderson et al. 2007, 258*): diese können dabei helfen, sich in einem Netzwerk von Firmen zu etablieren oder Kunden zu gewinnen, da beispielsweise eine Gründerperson diese von ihrer früheren Tätigkeit kannte und „mitbringt“.

Damit steigt der Wert einer Gründerperson mit der Anzahl und Güte ihrer sozialen Kontakte, die für das Unternehmen verwertet werden können. Das Sozialkapital einer Gründerperson ist also ein potenziell wichtiges Kriterium ihres Erfolgsbeitrags für ein Unternehmen. Demnach sollte ein Gründungsteam bestrebt sein, Gründerpersonen zu finden, die einen ergänzenden und großen Sozialkapitalbeitrag leisten. Einen großen Sozialkapitalbeitrag kann eine Gründerperson darin erreichen, indem sie Kontakte einbringt, die bisher für das bestehende Team nicht bekannt und erreichbar waren. Um dies zu erreichen, sollte eine potenzielle Gründerperson also über Kontakte verfügen, welche die anderen Teammitglieder nicht aufweisen - sich damit in anderen Netzwerken bewegen als das bisherige Team. Schließlich können die Kontakte einer Person lediglich so divers sein, wie die Strukturen, in denen sie sich bewegt (*Popielarz*

und McPherson 1995, 699). Demnach sollte das Gründungsteam bestrebt sein, Gründerpersonen zu finden, die zu einer Heterogenität des resultierenden Teams beitragen.

Gerade im Fall von Hightech-Gründungen, bei denen Wissenschaftler sich selbstständig machen, spielt das Sozialkapital der Teammitglieder eine weitere wichtige Rolle. Die Wissenschaftler verfügen über ein weltweites Netzwerk von Fachkollegen, die in Summe eine Art „unsichtbare Universität“ für ein Spezialgebiet darstellen (hierzu und im Folgenden: Murray 2004, 656). Diese Kontakte können beispielsweise dahingehend genutzt werden, einen wissenschaftlichen Beirat für das Unternehmen zu schaffen oder gemeinsame Forschungen zu betreiben.

Aus sozialkapitaltheoretischer Sicht sollte ein Gründungsteam deshalb bei der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen eher heterophil agieren. Tabelle 8 fasst die hier geführte Diskussion zur Sozialkapitaltheorie und ihren Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen. Die Sozialkapitaltheorie hilft zu verstehen, wieso Gründungsteams eher Personen aussuchen, die unterschiedlich zu dem bestehenden Team sind. Im Spannungsfeld zwischen rationalen und persönlichen Motiven der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen trägt die Sozialkapitaltheorie dazu bei, das rationale Motiv eines Gründungsteams zu erklären.

So kann der Umgang mit schwachen und starken Verbindungen im Zuge der Entstehung eines Gründungsteams vor dem Hintergrund der Erreichung einer heterogenen Teamstruktur untersucht werden. Diese Untersuchung wurde in der bisherigen Forschung nicht vorgenommen und wird damit in der hier vorliegenden Arbeit erstmals thematisiert.

Perspektive	Sozialkapitaltheorie
Autoren	Granovetter 1973; Coleman 1988; Bourdieu und Wacquant 1992; Nahapiet und Goshal 1998; Seibert et al. 2001; Aldrich und Kim 2007; Forbes et al. 2006; Anderson 2007; Cope et al. 2007
Kernaussagen	Sozialkapital einer Gründerperson kann für ein Gründungsteam verwendet und übertragen werden.
Effekt für Suche nach Gründerperson	Durch die Aufnahme von diversem Sozialkapital werden potenzielle externe Ressourcen für ein Gründungsteam nutzbar.

Resultierendes Verhalten	Heterophilie: Suche von diversen potenziellen Mitgründern um neue, bisher unbekannte Netzwerkkontakte zu gewinnen.
--------------------------	--

Tabelle 8: Übersicht der für heterophiles Verhalten relevanten Sozialkapitaltheorie

3.1.3 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie erklärt, wie Individuen oder Unternehmen ihre Abhängigkeit von der Umwelt und damit einhergehende Risiken minimieren (Hillman et al. 2009, 1404), indem sie Partnerschaften etablieren (Katila et al. 2008, 295). *Davis und Cobb* (2010, 24) fassen die Theorie in einer Empfehlung für Manager zusammen: „Wähle die am wenigsten hemmenden Taktiken, die Beziehungen und den Austausch zu Partnern dahingehend zu nutzen, um Unsicherheit und Abhängigkeit zu minimieren sowie Autonomie zu erhöhen.“⁶⁹ Dabei gibt die Theorie verschiedene Taktiken an, wie Beziehungen ausgestaltet werden können: in Form von Verbandsmitgliedschaften, Forschungsk Kooperationen oder Joint Ventures verfügen die Taktiken über unterschiedliche Grade der Hemmung. Je nach Grad der Hemmung verliert eine Organisation an Entscheidungsfreiheit, erlangt jedoch über die gewonnenen Partnerschaften Ressourcen. Die am stärksten hemmende Form wäre hierbei der Unternehmenszusammenschluss - also ein Joint Venture (Davis und Cobb 2010, 25). Eine vergleichsweise wenig hemmende Form der Partnerschaft wäre beispielsweise eine Verbandsmitgliedschaft. Über solch eine Mitgliedschaft könnte ein Unternehmen Informationen erhalten, würde jedoch in Abhängigkeit in Bezug zu den Terminen von Verbandssitzungen geraten.

Gemäß der für diese Arbeit formulierten Definition von Gründungsteams (Abschnitt 2.1.2), werden Gründungsteams als eine Gruppe von Gründerpersonen gesehen, welche aktive Anteilseigner des Unternehmens sind. Wenn ein neues Mitglied aufgenommen wird, so erhält ein Gründungsteam Zugang zu dessen Ressourcen. Im Gegenzug wird ein Teil des Eigentums an dem Unternehmen auf das neue Mitglied übertragen. Damit verliert das bisherige Team einen Teil der Entscheidungsfreiheit und wird in dieser Hinsicht gehemmt. Entscheidungen für das Unternehmen verteilen

⁶⁹ Originalzitat: „Choose the least-constraining device to govern relations with your exchange partners that will allow you to minimize uncertainty and dependence and maximize your autonomy.“ (Davis und Cobb 2010, 24).

sich zukünftig auf zwei Schultern mehr als zuvor. Die Entstehung eines Gründungsteams hat somit sowohl fördernde Faktoren, indem zusätzliche Ressourcen verfügbar werden als auch hemmende Faktoren, indem Entscheidungsfreiheiten teilweise abgegeben werden. Daher kann die Entstehung von Gründungsteams als Instrument gesehen werden, die Abhängigkeiten von der Umwelt zu minimieren, indem neue Ressourcen in Form von Gründerpersonen in ein Team aufgenommen werden. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie leistet hierfür einen Erklärungsbeitrag.

Ihr liegen drei Annahmen zugrunde (hierzu und im Folgenden: Ulrich und Barney 1984, 476):

1. Unternehmen umfassen einen sozialen Austausch, der zur Formation von internen und externen Koalitionen führt, mit der Intention Verhalten zu beeinflussen.
2. Die Umwelt eines Unternehmens ist ungewiss und enthält Ressourcen, die knapp sind und von Unternehmen als wertvoll für ihr Überleben erachtet werden.
3. Unternehmen erhalten dadurch Macht, dass sie Ressourcen kontrollieren, die die Abhängigkeit von anderen Unternehmen minimieren oder dass sie Ressourcen kontrollieren, die die Abhängigkeit anderer Unternehmen von ihnen selbst maximieren.

Pfeffer (1987, 26 f.), einer der Hauptautoren der Theorie, argumentiert diese folgendermaßen:

1. Die Hauptentität, um die Gesellschaft und unternehmensübergreifende Kooperationen zu verstehen, sind Organisationen.
2. Diese Organisationen sind nicht autark, sondern befinden sich in einem Abhängigkeitsgefüge von anderen Organisationen.
3. Wenn diese Abhängigkeiten mit unsicheren Aktivitäten⁷⁰ der anderen Organisationen verbunden sind, befindet sich eine Organisation in der Situation, dass ihr Überleben und weiterer Erfolg unsicher sind.

⁷⁰ Damit sind Aktivitäten gemeint, deren Ergebnis nicht oder nur schwer vorhersagbar ist - also die Mehrheit der Aktivitäten einer Organisation.

4. Organisationen sind bestrebt, diese externen Abhängigkeiten zu bewältigen, obwohl diese Bestrebungen nie gänzlich erfolgreich sein werden, da sie zu weiteren Abhängigkeiten führen.
5. Diese Bestrebungen führen zu unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Macht, indem das organisationale Verhalten beeinflusst wird.

Pfeffer und Salancik (1978, 44) definieren die Abhängigkeit als Einflussnahme von externen Organisationen, die dadurch entsteht, dass Ressourcen von diesen Organisationen benötigt werden. Die Einflussnahme der ressourcenbesitzenden Organisation ist dabei von verschiedenen Faktoren abhängig. So muss sich die Organisation bewusst darüber sein, dass ihre Ressourcen von einer anderen Organisation benötigt werden. Die Ressourcen sind in solch einem Fall für die ressourcensuchende Organisation von kritischer Bedeutung für ihre Tätigkeit.⁷¹ Auch muss die ressourcensuchende Organisation bestrebt sein zu überleben. Das Verhalten eines Unternehmens wird durch die Nachfrage und den Druck von Organisationen und Gruppen einer Umwelt beeinflusst (*Pfeffer und Salancik* 1978, 59).

Forscher sehen zwei Effekte, die ein Unternehmen im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie erzielen kann (hierzu und im Folgenden: *Barringer und Harrison* 2000, 370 ff.). Zum einen verringern Unternehmen ihre Abhängigkeit von anderen Unternehmen dadurch, dass sie sich Zugang zu Ressourcen verschaffen, die sie sonst im Abhängigkeitsverhältnis erhalten hätten. Zum anderen verschaffen sich Unternehmen Ressourcen, welche die Abhängigkeit anderer Unternehmen von ihnen steigern.

3.1.4 Ressourcenabhängigkeitstheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams

In der Diskussion von *Davis und Cobb* (2010, 25) ist der Unternehmenszusammenschluss die am stärksten hemmende Form für ein Unternehmen, Ressourcen zu beschaffen und Abhängigkeiten zu minimieren. Übertragen auf die Entstehung von

⁷¹ Je kritischer die Ressourcen für ein Unternehmen sind, desto höher ist damit die Abhängigkeit von der ressourcenbesitzenden Organisation. Umso höher sollte aber auch der Drang sein, sich von dieser Abhängigkeit zu lösen.

Gründungsteams ist der Zusammenschluss von Mitgründern die am stärksten hemmende Form für eine Ressourcenakquise. Damit wird die Tragweite der Entscheidungen deutlich, die zu der Entstehung eines Gründungsteams führt. Das Gründungsteam erhält durch den Beitritt einer Gründerperson eine weitere und bisher nicht frei vorhandene oder zugängliche Ressource. Der erfolgreiche Erwerb von Ressourcen ist überlebenswichtig für eine Unternehmensgründung (Sullivan und Ford 2014, 554). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie hilft dabei zu verstehen, wieso bestimmte Personen für ein Unternehmen akquiriert werden (Singh 2007, 2129). Humankapital und Sozialkapital sind eng mit der Ressourcenabhängigkeitstheorie verknüpft - schließlich handelt es sich in beiden Fällen um Ressourcen, die bezogen werden, um externe Abhängigkeiten zu vermeiden (Singh 2007, 2131). Gründungsteams versuchen bestehende Unsicherheit durch das Hinzufügen erfolgsrelevanter Ressourcen zu mindern (Forbes et al. 2006, 229). Diese erfolgsrelevanten Ressourcen werden im Sinne der Entstehung von Gründungsteams von weiteren Gründerpersonen dargestellt. Nachfolgend werden Studien zitiert, welche sich mit der Rolle von Ressourcenabhängigkeit und -unabhängigkeit bei Gründungsteams befassen.

Knockaert und Ucbasaran (hierzu und Folgenden: 2013, 71 ff.) untersuchen die Abhängigkeit von 154 flämischen Hightech Gründungen von Beiräten (81 der 154 Unternehmen hatten einen Beirat zum Zeitpunkt der Befragung). Sie stellen fest, dass aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie ein hohes Humankapital des Gründungsteams dabei hilfreich ist, externe Abhängigkeiten zu einem Beirat zu verringern. Je höher das Humankapital eines Gründungsteams ist, desto weniger Unterstützung wird von externen Partnern benötigt - in diesem Fall von einem Beirat als Berater und Vermittler von Kontakten. Gleiches gilt für die Diversität eines Gründungsteams, die ebenfalls zu einer Verringerung der Abhängigkeit von einem Beirat resultiert. Je heterogener ein Gründungsteam ist, desto weniger Wissenslücken weist es auf in Bezug zu der Unternehmensgründung, die ansonsten von Externen hätten „gefüllt“ werden müssen.

Katila et al. (2008) untersuchten 701 durch Investoren finanzierte Unternehmensgründungen die zwischen den Jahren 1979 und 2003 begonnen wurden. Dabei fanden sie heraus, dass junge Unternehmen in hohem Maße die Notwendigkeit von

Ressourcen und deren einhergehende Manipulation des eigenen Unternehmens bedenken, bevor sie eine Partnerschaft eingehen. Dabei bedienen sie sich verschiedener „Verteidigungsmechanismen“, wie Geheimhaltung von Betriebsgeheimnissen und der Terminierung von Partnerschaften.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, relevante Ressourcen für ein Vorhaben zu akquirieren ist davon abhängig, welche vorhergehenden Netzwerkkontakte vorhanden sind (Sullivan und Ford 2014, 554). Entsprechend wichtig ist das Sozialkapital eines potenziellen Mitgründers, welches dann attraktiver ist, wenn es neuartige und für ein Vorhaben instrumentalisierbare Netzwerkkontakte aufweist. Ein wichtiger Aspekt dabei ist das Wissen, welches die Netzwerkkontakte einer Person zur Verfügung stellen können. Gründungsteams stehen vor der Herausforderung, dass sie ihr aktuell verfügbares Netzwerk derart instrumentalisieren müssen, um es für aktuelle und auch für zukünftige (sich ändernde) Gelegenheiten und Abhängigkeiten nutzen zu können (hierzu und im Folgenden Sullivan und Ford 2014, 556). Gerade in den frühen Phasen der Unternehmensgründung⁷² ist sich eine Gründerperson oder ein Gründungsteam nicht bewusst, in welchen für die Unternehmensgründung relevanten Bereichen Wissenslücken vorliegen - sie wissen lediglich, welche Informationen aktuell im Team und im Netzwerk verfügbar sind. Da sie sich ihres begrenzten Wissens bewusst sind, nutzen Gründer ihre Netzwerkkontakte derart, dass sie die Heterogenität des im Netzwerk vorhandenen Wissens steigern. Tabelle 9 fasst die Diskussion zur Ressourcenabhängigkeitstheorie und ihren Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen.

Perspektive	Ressourcenabhängigkeitstheorie
Autoren	Pfeffer und Salancik 1978
Kernaussagen	Unternehmen versuchen durch die Aufnahme von Ressourcen (damit auch Personen, die Ressourcen besitzen) Risiken in Form von Abhängigkeit von anderen Organisationen zu minimieren. Somit werden Abhängigkeiten von externen Ressourcen abgebaut. Unternehmen versuchen die Abhängigkeit anderer Unternehmen von ihnen selbst durch Ressourcenbesitz zu steigern.

⁷² Und damit in der Phase der Entstehung von Gründungsteams.

Effekt für Suche nach Gründerperson	Durch die Aufnahme von diversen Teammitgliedern, werden mögliche Risiken an wichtige Ressourcen zu gelangen minimiert (Forbes et al. 2006, 230 f.).
Resultierendes Verhalten	Heterophilie: Suche von diversen potenziellen Mitgründern um den Zugang zu bisher nicht vorhandenen Ressourcen zu ermöglichen.

Tabelle 9: Übersicht der für heterophiles Verhalten relevanten Ressourcenabhängigkeitstheorie

Für die Entstehung eines Gründungsteams bedeutet dies, dass eher Personen gesucht werden, die für das Team Netzwerkkontakte mit neuartigem Wissen beitragen können und damit divers in Bezug zum bestehenden Team sind. Zudem werden Personen gesucht, die bisher im Team nicht vorhandene Ressourcen bereitstellen können. Dabei kann es sich beispielsweise um einen Ausbildungshintergrund oder um eine Berufserfahrung handeln. Das Bestreben liegt darin, möglichst diverses Humankapital zu gewinnen. Es handelt sich somit um ein heterophiles Verhalten.

3.2 Theoretische Erklärungsansätze für Homophilie

Homophilie ist das Verhalten, welches dazu führt, dass zwischen zwei sich ähnelnden Personen eine Beziehung eher zustande kommt, als zwischen zwei sich weniger ähnelnden Personen (McPerson et al. 2001, 416). Durch ihre Ähnlichkeit fühlen sich die Einzelpersonen eher zueinander hingezogen, verstehen und vertrauen einander mehr, als ihnen unähnlichen Personen (Ruef et al. 2003, 197 f.). Homophilie bezieht sich damit auf die Auswahl von Teammitgliedern, auf Basis von ähnlichen wahrgenommenen Charakteristiken wie beispielsweise Geschlecht, Nationalität und Aussehen (Ruef et al. 2003, 196). Nach *Mohammed und Angell* (2004, 1016) sind drei theoretische Perspektiven relevant, um Homophilie zu erklären: das Attraktionsparadigma, die Theorie der sozialen Identität sowie die Selbstkategorisierungstheorie. In den folgenden Abschnitten sollen diese Theorien betrachtet und in Bezug zu Ihrer Bedeutung für die Entstehung von Gründungsteams diskutiert werden.

3.2.1 Attraktionsparadigma

Nach *Mannix und Neale* (hierzu und im Folgenden: 2005, 31 ff.) erklärt das Attraktionsparadigma, dass Ähnlichkeiten von Personen dazu führen, dass sich die Personen eher gegenseitig gefallen. Die Autoren beschreiben die Arbeit von *Newcomb*

(1961) in welcher der Autor postuliert, dass Ähnlichkeit von Attributen wie Einstellung, Werte oder Glaube dazu führen, dass sich Personen gegenseitig anziehen und mögen. Auch *Mohammed und Angell* (hierzu und im Folgenden: 2004, 1016) stellen fest, dass sich Individuen zu Personen angezogen fühlen, die ihnen selbst ähnlich sind, da sie von solchen Personen erwarten, dass ihre eigenen Werte und Annahmen unterstützt werden. Die Ähnlichkeit bezieht sich vor allem auf Attribute die leicht erkennbar sind⁷³, aber auch auf Attribute, die nicht leicht erkennbar sind, wie Persönlichkeitsmerkmale. Das Attraktionsparadigma besagt, dass Individuen dazu neigen, vermehrt Personen in ihren Arbeitskreis aufzunehmen, die ihnen selbst ähneln (Horwitz und Horwitz 2007, 990).

Je unähnlicher Teammitglieder sich sind, desto weniger mögen sie sich (hierzu und im Folgenden: Fay und Guillaume 2007, 3). Je weniger sich Teammitglieder mögen, desto weniger Informationen tauschen sie aus und desto schlechter wird die Qualität der Kommunikation, was zu einem Schaden der Teamarbeit führen kann. Demnach ist die Homogenität von Teams förderlich für eine effektive Zusammenarbeit.

3.2.2 Implikationen des Attraktionsparadigmas für die Entstehung von Gründungsteams

Den Überlegungen des Attraktionsparadigmas folgend, würde ein Gründungsteam eher aus Personen bestehen, die sich einander in Bezug zu bestimmten Merkmalen ähnlich sind. *Steffens et al.* (hierzu und im Folgenden: 2012) untersuchen 202 schwedische Gründungsteams in Bezug zu dem Verhältnis ihrer Zusammensetzung und des Unternehmenserfolges. In Bezug zu Geschlecht und Alter kann dabei bestätigt werden, dass Gründungsteams eher homogen als heterogen sind.

Da Gründungsteams in der Regel keine Arbeitsnormen etabliert haben, spielt die interpersonelle „Chemie“ der Teammitglieder eine wichtige Rolle zur Sicherstellung eines Arbeitserfolges (Lim et al. 2012, 55). Ein Gründungsteam würde bei der Suche, Auswahl und Gewinnung einer Gründerperson eher Personen aussuchen, die zu dem bestehenden Team passen. Dabei würden vor allem leicht beobachtbare Merkmale eine Rolle spielen.

⁷³ Also beobachtbare Merkmale im Sinne von *Jackson et al.* (1995, 248 ff.). Siehe hierzu Abschnitt 2.2.

Eine Möglichkeit für ein Gründungsteam sicherzustellen, dass ein potenzieller Mitgründer dem Team ähnlich ist, ist die Akquise einer Gründerperson aus dem Netzwerk eines der bestehenden Teammitglieder (Lim et al. 2012, 55). Dieser Mechanismus ist affirmativ mit der zuvor diskutierten Sozialkapitaltheorie, die auch beschreibt, dass Netzwerke aus sich ähnelnden Personen bestehen. Die Kontakte einer Person können lediglich so divers sein, wie die Strukturen, in denen sich eine Person bewegt (Popielarz und McPherson 1995, 699). Wenn sich eine Person derart sozialisiert, dass sie sich in einem homogenen Netzwerk bewegt, dann sind die möglichen Gründerpersonen, nach denen gesucht wird, auch eher der Person ähnlich, die sucht. Wenn bei der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen starke Verbindungen genutzt werden, so sind die neuen Teammitglieder also mit ähnlichen Charakteristiken ausgestattet, wie die suchenden Personen (Popielarz und McPherson 1995, 701).

In Abschnitt 2.2.2.1 wurde eine Literaturübersicht zu Forschungsarbeiten gegeben, die sich mit der Struktur von Gründungsteams als Auslöser befassen. Die Studien von *Foo* (2011), *Schwarz et al.* (2007), *Amason et al.* (2006), *Chowdhury* (2005), *Knight et al.* (1999) und *Ensley et al.* (1998) zeigen dabei, dass Heterogenität einen negativen Einfluss auf die Effektivität eines Gründungsteams haben kann. Um die negativen Effekte von Heterogenität im Sinne der Teameffektivität zu vermeiden, sowie aufgrund der gegenseitigen Anziehung von sich ähnelnden Personen, resultiert für die Entstehung von Gründungsteams ein homophiles Verhalten.

Tabelle 10 fasst die Ausführungen zum Attraktionsparadigma und den Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen.

Perspektive	Attraktionsparadigma
Autoren	Newcomb 1961; Mannix und Neale 2004; Mohammed und Angell 2004; Horwitz und Horwitz 2007; Fay und Guillaume 2007
Kernaussagen	Individuen fühlen sich eher zu Personen hingezogen, die ihnen selbst ähnlich sind. Unähnlichkeit von Personen in Teams führt zu Antipathie und damit zu einer schlechteren Zusammenarbeit.
Effekt für Suche nach Gründerperson	Heterogene Teams sind weniger effektiv. Aufgrund fehlender Normen ist eine harmonische Zusammenarbeit von Bedeutung.
Resultierendes Verhalten	Homophilie: Suche von Gründerpersonen, die einem selbst ähnlich sind, um eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen.

Tabelle 10: Übersicht des für homophiles Verhalten relevanten Attraktionsparadigmas

3.2.3 Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität besagt, dass ein Selbstkonzept einer Person sowohl von der personalen Identität abhängt, als auch von der sozialen Identität, die von einer Gruppenmitgliedschaft abgeleitet wird (hierzu und im Folgenden: Mason 2006, 239). Ein Teammitglied nimmt Einstellungen, Annahmen und Verhalten der Gruppe an, von denen es denkt, dass diese kennzeichnend für die Gruppe sind. *Tajfel und Turner* (hierzu und im Folgenden: 1979, 40 f.) stellen die folgenden theoretischen Prinzipien dar:

1. Individuen streben nach dem Erreichen einer positiven sozialen Identität.
2. Diese positive soziale Identität basiert auf einem Vergleich zwischen der eigenen Gruppe und einer anderen Gruppe. Dabei wird die eigene Gruppe als überlegen zur Vergleichsgruppe gesehen.
3. Wenn die soziale Identität für ein Individuum nicht zufriedenstellend ist, so ist dieses bestrebt, entweder die Bewertung der eigenen Gruppe zu steigern oder sie zu verlassen.

Ein Teammitglied wird innerhalb der Gruppe, in welcher es sich bewegt, Vergleiche der Mitglieder durchführen und Untergruppen bilden. Dafür müssen die Unterschiedlichkeiten relevant und identifizierbar für die Person sein. Das Ziel dabei ist, eine Überlegenheit zur Vergleichsgruppe zu erhalten, indem eine Person ihre Untergruppe anhand verschiedener Attribute von der anderen Untergruppe abgrenzt.

3.2.4 Implikationen der Theorie der sozialen Identität für die Entstehung von Gründungsteams

Die Theorie der sozialen Identität hilft zu verstehen, wieso Gründungsteams bestrebt sein sollten, eine homogene Teamstruktur zu erreichen

Durch eine homogene Teamstruktur ist eine höhere Teameffektivität anzunehmen, als wenn ein Gründungsteam heterogen ist. Falls eine Heterogenität des Gründungsteams vorliegt, werden die Teammitglieder Untergruppen bilden, um sich gegenseitig abzugrenzen und Überlegenheit zu formulieren. Die Attribute zur

Abgrenzung können unterschiedlich sein, jedoch sind vor allem demographische Merkmale von Teammitgliedern leicht beobachtbar und sozial bedeutsam (Hellerstedt et al. 2007, 2). So könnten beispielsweise Untergruppen zwischen Geschlechtern, Altersstufen oder Bildungshintergründen entstehen. Auch eine Abgrenzung nach Funktionen wäre denkbar, wenn beispielsweise eine technisch orientierte und eine betriebswirtschaftlich orientierte Untergruppe entstehen würde. Diese Untergruppierung von Gründungsteams kann negative Auswirkungen auf die Effektivität der Teamarbeit haben. So wurde nachgewiesen, dass die Heterogenität von Teams zu weniger Zufriedenheit mit dem Team, Zusammenhalt, Kommunikation und Kooperation sowie mehr Fluktuation und Konflikten führt (Richard et al. 2003, 110).

Das Bestreben, die eigene soziale Identität zu steigern, sollte dazu führen, dass potenzielle Gründerpersonen danach ausgesucht werden, ob sie einen Beitrag zur Steigerung der Identität leisten können. Die vorhandene soziale Identität basiert auf den Attributen des aktuellen Teams und bildet somit einen Filter, der eher Gründerpersonen zulässt, die dem vorhandenen Team ähnlich sind. Für die Entstehung von Gründungsteams resultiert ein homophiles Verhalten.

Tabelle 11 fasst die Ausführungen zur Theorie der sozialen Identität und den Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen.

Perspektive	Theorie der sozialen Identität
Autoren	Tajfel und Turner 1979; Mason 2006
Kernaussagen	Individuen gruppieren sich zu charakteristisch abgrenzbaren Einheiten, um ihre eigene Wahrnehmung zu steigern.
Effekt für Suche nach Gründerperson	Heterogene Teams sind weniger effektiv. Das eigene Team soll abgrenzbar zu anderen Gruppen sein. Homogene Teams sind damit erstrebenswert.
Resultierendes Verhalten	Homophilie: Suche von zu einem selbst ähnlichen Gründerpersonen, um die vorhandene soziale Identität des Teams zu unterstützen und eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen.

Tabelle 11: Übersicht der für homophiles Verhalten relevanten Theorie der sozialen Identität

3.2.5 Selbstkategorisierungstheorie

Die Selbstkategorisierungstheorie basiert auf der Arbeit von *Turner et al.* (1987) (hierzu und im Folgenden: Hornsey 2008, 207 ff.). Entsprechend weist sie einen starken inhaltlichen Bezug zur Theorie der sozialen Identität auf. Sie verwendet gleiche Annahmen und Methoden der Theorie der sozialen Identität, konzentriert sich jedoch stärker auf die Prozesse innerhalb einer Gruppe, anstatt auf Intergruppenprozesse.

Anstatt Intra- und Intergruppenprozesse auf einem Spektrum zu sehen, werden unterschiedliche Grade der Inklusion einer Identität in Kategorien unterschieden. Die Kategorisierung einer Person oder einer Gruppe geschieht dann, wenn ein sogenannter „Fit“ erreicht ist. Individuen sehen einen „Fit“ dann erreicht, wenn eine gewählte Kategorie Unterschiede innerhalb einer Gruppe minimiert und Unterschiede zu anderen Gruppen maximiert. Es herrscht somit ein Bestreben vor, Gemeinsamkeiten innerhalb einer Gruppe und Unterschiede zu anderen Gruppen zu steigern. Kategorien sind eine Basis für die Selbstdefinition eines Individuums. Dafür muss eine Depersonalisierung stattfinden: Mitglieder einer Gruppe werden weniger als Individuen gesehen, sondern mehr als austauschbare Archetypen.

3.2.6 Selbstkategorisierungstheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams

Die Selbstkategorisierungstheorie hilft zu verstehen, wieso Gründungsteams bestrebt sein sollten, eine homogene Teamstruktur zu erreichen.

Einzelne Mitglieder eines Gründungsteams können sich auf Basis bestimmter Kriterien derart kategorisieren, dass innerhalb des Gründungsteams Subgruppen entstehen (Richard et al. 2003, 110). Diese Annahme ist mit Beobachtungen von *Vanaelst et al.* (2006) sowie *Vyakarnam et al.* (1999) konsistent, die zwischen einem Kernteam und einem erweiterten Team von Gründerpersonen unterscheiden. Die Kategorie ist in diesem Fall der Zeitpunkt des Teambeitritts. Die Theorie lässt weitere Arten von Subgruppen vermuten, da viele Kategorisierungsmöglichkeiten vorhanden sind, wie beispielsweise Subgruppen zwischen technologisch und betriebswirtschaftlich orientierten Teammitgliedern. Die Gründungsforschung hat sich bisher dieser Fragestellung nicht angenommen.

Wenn Individuen im Sinne der Selbstkategorisierungstheorie dazu neigen, Personen nach sozialen Kategorien zu unterscheiden und damit die Funktion von Teammitgliedern simplifizieren (Fay und Guillaume 2007, 4), sollte sich dies auch in einem ausgeprägten Rollenverständnis von Gründungsteams widerspiegeln. Auch im Sinne einer Depersonalisierung und Herleitung einer Austauschbarkeit von Individuen lässt sich ein ausgeprägtes Rollenverständnis in Gründungsteams annehmen. So würde ein Gründungsteam bei der Entstehung weniger nach einer bestimmten Person suchen, sondern nach einer Funktion, die zur selbst gewählten Kategorie passt. Beispielsweise würde ein technisch ausgerichtetes Wissenschaftler-Team im Sinne des Surrogate-Entrepreneurship-Modells⁷⁴ nach einem praxisorientierten Kaufmann suchen.

Clarysse und Moray (2004, 77) nehmen an, dass Teammitglieder eine gewisse Zeit benötigen, um ihre neuen Rollen als Gründer zu finden. Daher ist es sinnvoll, dem Team und somit auch der Unternehmensgründung eine Inkubationszeit zuzusprechen, bevor Investitionen angebahnt werden. Auch wenn ursprüngliche Teams nach einer gewissen Zeit die Rollen und Arbeitsabläufe harmonisiert haben, stehen sie stetigen Änderungen gegenüber. Gerade wenn neue Teammitglieder zu einer Unternehmensgründung hinzukommen, ändern sich grundlegende Eigenschaften und Aktivitäten von Gründungsteams, wie beispielsweise die Problemlösungskompetenz oder das Aufkommen von Konflikten (hierzu und im Folgenden: Forbes et al. 2006, 234). Dies gilt ebenso für den Fall, wenn Teammitglieder ausscheiden, da anschließend vorher vorhandenes Humankapital fehlt. Solche Geschehnisse sind für Unternehmensgründungen besonders einschneidend, da in der Regel wenige Richtlinien und Anweisungen vorhanden sind, die die Funktionsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen sollen.

Der „Fit“ der potenziellen Gründerperson wäre ein wichtiger Faktor für die Auswahl dieser Person. Ein Gründungsteam würde dabei die Gründerperson favorisieren, die dazu beiträgt, die Ähnlichkeit innerhalb des Teams zu steigern, also die Homogenität eines Gründungsteams steigert. Für die Entstehung von Gründungsteams resultiert ein homophiles Verhalten.

⁷⁴ Abschnitt 2.1.

Tabelle 12 fasst die Ausführungen zur Selbstkategorisierungstheorie und den Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen.

Perspektive	Selbstkategorisierungstheorie
Autoren	Turner et al. 1987; Hornsey 2008
Kernaussagen	Eine Gruppe ist bestrebt, einen „Fit“ zu erreichen, indem Unterschiede innerhalb der Gruppe minimiert und Unterschiede zu anderen Gruppen maximiert werden.
Effekt für Suche nach Gründerperson	Gründungsteams weisen ein ausgeprägtes Rollenverständnis auf. Der „Fit“ eines potenziellen Mitgründers ist bedeutsam für die Auswahl dieser Person.
Resultierendes Verhalten	Homophilie: Suche von zu einem sich selbst ähnlichen Gründerpersonen um eine Abgrenzung zu anderen Teams zu erreichen.

Tabelle 12: Übersicht der für homophiles Verhalten relevanten Selbstkategorisierungstheorie

3.3 Quantitative Faktoren der Teamstruktur

Das Spannungsverhältnis zwischen Heterogenität und Homogenität wurde bereits angesprochen. Diese zwei Begriffe bezeichnen letztlich den Grad der „Mischung“ einer Eigenschaft in Gründungsteams, wie beispielsweise der Bildungshintergrund der Gründerpersonen. Daneben existieren auch Charakteristiken von Gründungsteams, die nicht als eine Mischung gemessen werden, sondern von denen möglichst viel oder wenig im Team vorhanden ist. Nehmen wir zum Beispiel die Eigenschaft „Berufserfahrung“. Berufserfahrung kann heterogen sein, wenn ein Teammitglied beispielsweise Erfahrung aus einem technischen Bereich mitbringt, während ein anderes Teammitglied Berufserfahrung aus dem Bereich der Unternehmensplanung aufweist. Ein drittes Teammitglied könnte dann noch Erfahrung im Bereich Biologie aufweisen, was zu einer maximalen Durchmischung an Berufserfahrung führen würde, da jedes Teammitglied aus einem anderen Berufsbereich stammt. Von drei möglichen Variationen sind in unserem Beispiel tatsächlich auch drei unterschiedliche Berufserfahrungen vorzufinden.

Wenn man jedoch die Jahre an Berufserfahrung - unabhängig von ihrer Ausprägung - betrachtet, kann ein Team vergleichsweise viel oder wenig davon besitzen. In unserem Beispiel könnte es sich entweder um Absolventen handeln, die lediglich

im Rahmen ihres Studiums Praktika absolviert haben, oder um Personen, die bereits seit Jahren in ihrem jeweiligen Beruf tätig gewesen sind. Demnach besitzt „Berufserfahrung“ nicht nur eine qualitative Dimension, die uns Auskunft über die Ausprägung des Berufs gibt, sondern auch eine quantitative Dimension.

Die qualitative Dimension wurde in den vorhergehenden Abschnitten im Sinne einer zu erreichenden Heterogenität oder Homogenität diskutiert. In diesem Abschnitt wird nun die quantitative Dimension untersucht. Der hier beschriebene Fall der Berücksichtigung der „Menge“ an einer Eigenschaft, die ein Team aufweisen kann, wird in der Forschung nicht explizit unterschieden, sondern lediglich im Rahmen von Hypothesen untersucht. Beispielsweise wenn postuliert wird, dass, je höher die durchschnittliche Berufserfahrung eines Gründungsteams ist, desto eher wird eine Gründungsidee von Juroren positiv bewertet (Foo 2010, 34).

Die zusätzliche Unterscheidung der Quantität der Teamstruktur ist ein für die bisherige Forschung neuer Ansatz. In dieser Arbeit wird erstmalig explizit solch eine Unterscheidung vorgenommen. Die Suche nach einer Gründerperson, die möglichst einen hohen oder niedrigen Beitrag einer bestimmten Eigenschaft einbringt, lässt sich aus der Perspektive der Humankapitaltheorie erklären (Forbes et al. 2006, 229 f.).

3.3.1 Humankapitaltheorie

Die Humankapitaltheorie besagt, dass Individuen und die Gesellschaft durch Investitionen in Menschen (für den Ausbau der Fähigkeiten und Kenntnisse von Menschen) ökonomischen Nutzen erhalten (Sweetland 1996, 341). *Shrader und Siegel* (2007, 894) definieren Humankapital als die individuellen produktiven Fähigkeiten, technisches Wissen und weitere Fähigkeiten einer Person, die einem Unternehmen nützlich sind. Dabei beschäftigen sich die grundlegenden Arbeiten der Theorie hauptsächlich mit dem Einfluss von Investitionen in Bildung auf persönliche und gesamtökonomische Effekte in Form von Gehalt und Wirtschaftswachstum (Mincer 1958, Fabricant 1959, Becker 1962, Schultz 1961).

Um eine zielführende Übersicht der Humankapitaltheorie zu schaffen, sollen zunächst die zwei für die Theorie zentralen und am weitesten verbreiteten Beiträge vorgestellt werden: die Arbeiten von Schultz (1961) und Becker (1962). Anschließend wird ergänzend die Forschung von *Gimmon und Levie* (2010) diskutiert.

*Schultz (1961)*⁷⁵ stellt die Hypothese auf, dass das Wissen und die Fähigkeiten einer Person Formen von Kapital sind. Wenn menschliche Ressourcen nicht als eine Form von Kapital angesehen werden, kann auch keine Unterscheidung in Bezug zu der Qualität von Arbeitsleistung vorgenommen werden. Somit würde menschliche Arbeit stets in der gleichen Einheit und mit der gleichen Wirksamkeit angenommen. Dies führt schließlich dazu, dass es an Erklärungsmöglichkeiten fehlt, um die unterschiedlichen Steigerungsraten von Volkseinkommen und verfügbaren Ressourcen in den vereinigten Staaten von Amerika zu verstehen. Die entstehende Diskrepanz lässt sich auf Basis von Skaleneffekten sowie der gesteigerten Qualität des vorhandenen Humankapitals in den vereinigten Staaten erklären. Menschliche Ressourcen haben demnach sowohl eine quantitative Komponente (Arbeitszeit, Anzahl der Arbeitskräfte) als auch eine qualitative Komponente (Wissen, Fähigkeiten und ähnliche Attribute). Wenn eine Person in die Steigerung ihres Humankapitals investiert, so erhält diese ihre Investition in Form von höheren Löhnen zurück.

Becker (1962) betrachtet Unterschiede in persönlichem Einkommen in Bezug zu Bildungsgraden von amerikanischen Bürgern. Die Aktivitäten, die zur Steigerung des zukünftigen Einkommens einer Person beitragen, nennt er „Investitionen in das Humankapital“.⁷⁶ Diese Investitionen können in Form von Fortbildungen während einer Beschäftigung geschehen, die Schul- und Studienaktivitäten sein, Ausgaben für Informationsbeschaffung im Allgemeinen abbilden oder Ausgaben für die Pflege des körperlichen und geistigen Zustands einer Person sein.

Gimmon und Levie (2010) untersuchen Gründer in Bezug zum Einfluss von Humankapital auf die Investitionsentscheidung Externer sowie die Überlebensrate von Gründungen. Für ihre Untersuchung betrachten sie 193 Unternehmensgründungen, die zwischen 1991 und 2001 gegründet und in einem israelischen Inkubator gefördert wurden. Um die Überlebensrate zu messen wurden zwei Befragungen durchgeführt:

⁷⁵ Die Nennung der Autoren Schultz (1961) sowie Becker (1962) geht zurück auf die Arbeit von Sweetland (1996, 345).

⁷⁶ Übersetzung aus dem englischen Text. Originalzitat: „This is called investing in human capital.“ (Becker 1962, 9).

die Erste im Jahr 2001 und die Zweite zum Jahresübergang 2003/2004. Die Untersuchung zeigt, dass sowohl technologische Expertise als auch Erfahrung im Management-Bereich⁷⁷ einen positiven Zusammenhang zum Überleben eines Unternehmens aufweisen. Zudem wurde als Vorbereitung auf diese Studie eine Literaturanalyse von 13 Publikationen⁷⁸ vorgenommen, welche sich mit dem Humankapital von Gründungsteams und dem Überleben von deren Unternehmensgründungen befassen (siehe Tabelle 13). Dabei fassten sie unter anderem die als signifikant bestätigten Faktoren des Humankapitals von Gründungsteams zusammen.

Faktor	Signifikant (Anzahl Studien)
Berufserfahrung	9
Ausbildung	7
Kompatibilität des Gründungsteams	5
Führungserfahrung	3
Unternehmerisches Denken	2
Lernfähigkeit	2
Geschlecht	2
Unternehmer als Eltern	1,5
Gründungserfahrung	1
Ethnie / Rasse	1
Alter	1

Tabelle 13: Für das Überleben von Unternehmen relevante Faktoren des Humankapitals (Gimmon und Levie 2010)

Die Faktoren Berufserfahrung, Ausbildung und Führungserfahrung wurden am häufigsten als für das Überleben von Unternehmen signifikante Faktoren des Humankapitals bestätigt. Zudem wurde die Kompatibilität des Gründungsteams bestätigt, was mit der zuvor diskutierten Selbstkategorisierungstheorie korrespondiert. Sowohl die Studie von *Gimmon und Levie* (2010) als auch deren Literaturanalyse verdeutlichen die Bedeutsamkeit von Humankapital für Unternehmensgründungen.

⁷⁷ Beispielsweise als Unternehmensleiter oder Projektmanager.

⁷⁸ Bei den Publikationen handelt es sich um Artikel aus Fachzeitschriften, die zwischen den Jahren 1977 und 2007 veröffentlicht wurden.

3.3.2 Humankapitaltheoretische Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams

Seit über drei Jahrzehnten befassen sich Gründungsforscher mit dem Zusammenhang zwischen Humankapital und dem Erfolg von Unternehmensgründungen, wobei der Großteil der Forschergemeinschaft schließt, dass Humankapital erfolgswirksam ist (Unger et al. 2011, 341 f.). Eine Gründerperson kann schließlich Defizite im eigenen Humankapital teilweise dadurch ausgleichen, dass weitere Gründerpersonen gewonnen werden (Fabel et al. 2013, 384).

Eine Erklärung für den Wert von Humankapital für Unternehmensgründungen zeigt sich darin, dass Gründer die Netzwerke ihrer vorherigen beruflichen Positionen nutzen (Harrison et al. 2004, 1045). Unternehmensgründer, die mehr Berufserfahrung aufweisen, als ihre Mitgründer, weisen auch mehr Kontakte auf, die sie für ihr Unternehmen nutzen können (Mosey und Wright 2007, 909).⁷⁹ Zudem lässt die Humankapitaltheorie annehmen, dass Gründungsteams, die über mehr Berufserfahrung⁸⁰ verfügen, produktiver arbeiten, als Teams mit weniger Erfahrung (Shrader und Siegel 2007, 895). Ein größeres Humankapital bewirkt einen besseren Zugang zu finanziellen Ressourcen und resultiert in ein höheres Unternehmenswachstum (Colombo und Grilli 2005, 812). Gründungsteams, die ein hohes Humankapital aufzeigen, akquirieren leichter finanzielles Kapital, da Investoren das Humankapital als Signal für das Leistungsvermögen der Gründerpersonen interpretieren (Gimmon und Levie 2010, 1223).

Gerade im Fall von Hightech-Gründungen, bei denen Wissenschaftler sich selbstständig machen, spielt das Humankapital der Teammitglieder zwei weitere Rollen.⁸¹ Einerseits verfügt ein Unternehmen im Falle von Ausgründungen durch Wissenschaftler über implizites Wissen, welches die Personen einbringen (Zucher et al. 1998, 300). Des Weiteren verfügen Gründungsteams, die Wissenschaftler im Team haben,

⁷⁹ Eine Diskussion des Wertes von sozialen Kontakten folgt im Abschnitt zur Sozialkapitaltheorie (Abschnitt 3.1.1).

⁸⁰ *Shrader und Siegel* (2007) beziehen sich hierbei auf eine Vielzahl von Erfahrungen, wie Erfahrung in der Industrie des Unternehmens, im Marketing, im internationalen Umfeld, im Bereich „Gründungen“ und weitere Formen der Berufserfahrung.

⁸¹ Der Zusammenhang zwischen Hightech-Gründungen und dem Auftreten von Gründungsteams wurde bereits in Kapitel 2 diskutiert.

über eine Signalwirkung. Der wissenschaftliche Berufshintergrund der Gründer signalisiert eine attraktive Reputation für mögliche Kapitalgeber als auch für weitere Wissenschaftler, die als mögliche Gründerperson in Frage kommen (Audretsch und Stephan 1996, 646). Wenn Gründerpersonen aus der Wissenschaft für eine Gründung akquiriert werden sollen, hilft der eigene wissenschaftliche Hintergrund des bestehenden Gründungsteams. Eine weitere Möglichkeit, junge Wissenschaftler für ein Gründungsteam zu finden, ist die Installation eines Beirats, der aus führenden Wissenschaftlern besteht (Audretsch und Stephan 1996, 646). Andererseits sind vor allem Wissenschaftler mit einer längeren Laufbahn und einer Verbeamtung dazu bereit, sich bei Unternehmensgründungen zu engagieren (Wright et al. 2007).⁸² Zudem wurde bewiesen, dass Wissenschaftler mit einem höheren Humankapital einem Unternehmen effektiver dabei helfen, Technologien zu implementieren (Shrader und Siegel 2007, 894).

Den Überlegungen der Humankapitaltheorie folgend, würde ein Gründungsteam bestrebt sein, möglichst viel Humankapital innerhalb des Teams abzubauen. Die Personen, die einen möglichst hohen Humankapitalbeitrag leisten können, sind attraktive Partner für ein Gründungsteam. Es sind die potenziellen Gründerpersonen attraktiv, welche beispielsweise über viel Berufserfahrung oder einen hohen Ausbildungsgrad verfügen.

In der Literatur wird bislang lediglich zwischen der Heterogenität der Teamstruktur sowie der Homogenität der Teamstruktur unterschieden. Damit einhergehend wird heterophiles Verhalten oder homophiles Verhalten in der Entstehung von Gründungsteams zum Gegenstand der Forschung.

Als wichtiges Ergebnis lässt sich vor dem Hintergrund der bisherigen Diskussion festhalten, dass es neben diesen beiden Verhaltensweisen eine weitere Verhaltensweise zu unterscheiden gilt: die Verhaltensweise, die dazu führt, dass eine bestimmte Menge von Eigenschaften im Team vorhanden ist, die sich aus der Perspektive der Humankapitaltheorie erklären lässt. Bisher existiert kein Begriff für solch eine Verhal-

⁸² Die Autoren schließen, dass Alter und Beamtenstatus eines Wissenschaftlers die Aufnahmefähigkeit erhöhen und damit die Fähigkeit Innovationen zu kommerzialisieren (Wright et al. 2007, 795).

tensweise bei der Entstehung von Gründungsteams. Analog zu den Begriffen heterophil und homophil wird diese Verhaltensweise als poliphil bezeichnet. Sie führt dazu, dass Mitgründer mit einem möglichst hohen Humankapitalbeitrag für ein Gründungsteam aufgenommen werden.

Die hier erstmalig ausdrücklich festgehaltene Identifikation dieser Verhaltensweise ermöglicht eine differenziertere Untersuchung der Entstehung von Gründungsteams, als es bislang in der Forschung möglich gewesen ist. So kann das Bestreben eines Gründungsteams berücksichtigt werden, eine bestimmte Kompetenz durch die Hinzunahme einer Gründerperson auszubauen. Poliphiles Verhalten beschreibt auf Basis der Humankapitaltheorie dieses Motiv. Die Untersuchung einer poliphilen Verhaltensweise von Gründungsteams kann dabei helfen besser zu verstehen, wieso nach weiteren Gründerpersonen gesucht wird und wieso eine bestimmte Person als potenzielles Teammitglied ausgesucht wird.

Aus Sicht der Humankapitaltheorie alleine lässt sich keine vollständige Erklärung ableiten, wie sich Gründungsteams in ihrer Entstehung verhalten. So kann es je nach Gründungsvorhaben sinnvoll sein, möglichst diverses Humankapital im Team abzubilden - beispielsweise durch unterschiedliche Ausbildungshintergründe.⁸³ Es kann aber auch sinnvoll sein, eine bestimmte Kompetenz in einem möglichst hohen Maß aufzuweisen und andere Kompetenzen zu vernachlässigen. Eine Möglichkeit für solch eine Ausprägung wäre ein robbinsianisches - also sich eher homophil verhaltendes - Team von Programmierern, die Aufträge für unterschiedliche Firmen als Subunternehmer verrichten. In diesem Fall würde es im Bereich des Humankapitals von großer Bedeutung sein, möglichst viele Kompetenzen in der Programmierung zu haben. Andererseits kann der Bedarf an Humankapital auch abhängig von der Phase sein, in welcher sich ein Unternehmen befindet (Davidsson und Honig 2003, 306). In der Phase der Vorgründung sind möglicherweise technologische Fähigkeiten von Bedeutung, um Erfindungen zu schaffen und zu patentieren, während die Phase der Markteinführung

⁸³ Siehe hierzu den folgenden Abschnitt der Arbeit.

vornehmlich Humankapitalbeiträge aus dem Bereich „Marketing“ benötigt. Unternehmensgründungen bergen unterschiedliche und komplexe Herausforderungen, sowohl im technischen als auch im wirtschaftlichen Bereich. Entsprechend sollte eine Gründerperson eine multi-talentierte Person⁸⁴ sein, die über möglichst viele Kompetenzen verfügt, anstatt einer ausgewählten Kompetenz in Tiefe (Lazear 2004, 208), so wie es die Humankapitaltheorie fordern würde. Um die Entstehung von Gründungsteams umfassend zu verstehen, bedarf es also aller Theorien, die hier erörtert wurden.

Tabelle 14 fasst die Ausführungen zur Humankapitaltheorie und den Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Gründungsteams zusammen.

Perspektive	Humankapitaltheorie
Autoren	Schultz 1961; Becker 1962; Sweetland 1996; Shrader und Siegel 2007; Gimmon und Levie 2010
Kernaussagen	Wissen und Fähigkeiten von Personen werden als Humankapital bezeichnet (Schulz 1961, 1). Personen mit einem höheren Humankapital sind produktiver (Wright et al. 2007, 792). Durch Aus- und Fortbildung werden Investitionen in das Humankapital vorgenommen (Becker 1994, 17).
Effekt für Suche nach Gründerperson	Es werden Mitgründer gesucht, die einen hohen Humankapitalbeitrag für das Team leisten können. Durch die Aufnahme von Humankapital soll der wirtschaftliche Ertrag des Unternehmens gesteigert werden (Becker 1994, 115).
Resultierendes Verhalten	Poliphilie: Suche von potenziellen Teammitgliedern, um die Fähigkeiten und das Wissen des Gründungsteams zu steigern - also das Humankapital zu steigern.

Tabelle 14: : Übersicht der für poliphiles Verhalten relevanten Theorien der Entstehung von Gründungsteams

3.4 Zusammenfassung

⁸⁴ Originalzitat: „...entrepreneurs must be jacks-of-all-trades to some extent.“ (Lazaer 2004, 208).

In diesem Kapitel werden Theorien erörtert, welche einen Beitrag leisten können, die Entstehung von Gründungsteams zu erklären. Sechs theoretische Perspektiven tragen dazu bei, das Verhalten von Gründerpersonen im Sinne der Entstehung von Gründungsteams zu verstehen:

- Sozialkapitaltheorie
- Ressourcenabhängigkeitstheorie
- Attraktionsparadigma
- Theorie der sozialen Identität
- Selbstkategorisierungstheorie
- Humankapitaltheorie

Die sechs Theorien erklären das Verhalten von Gründerpersonen während der Entstehung von Gründungsteams. Dabei kann zwischen drei Verhaltensweisen unterschieden werden: heterophilem, homophilem und poliphilem Verhalten.

Heterophiles Verhalten führt dazu, dass eine eher heterogene Teamstruktur eines Gründungsteams vorliegt. Wenn sich Gründungsteams heterophil verhalten, dann nehmen sie eher Gründerpersonen auf, welche die Heterogenität des Teams steigern. Im Sinne des bereits zuvor diskutierten Beitrags von *Forster und Jansen* (2010, 2) würde sich ein suchendes Gründungsteam aus pragmatischen oder rationalen Gründen dafür entscheiden, heterophil zu agieren. Die Sozialkapital- und Ressourcenabhängigkeitstheorie erklären, wieso eher Gründerpersonen hinzukommen, welche die Heterogenität eines Teams steigern.

Die Sozialkapitaltheorie erklärt das Verhalten von Gründungsteams, Personen aufzunehmen, die neue und bisher nicht bekannte Kontakte bereitstellen können. Damit sind die neuen Mitglieder im Vergleich zum bestehenden Team divers und steigern die Heterogenität des Teams. Aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit wurde in der bisherigen Forschung nicht untersucht, in wie fern eine bewusste Suche nach Netzwerkkontakten eine Rolle bei der Entstehung von Gründungsteams spielt. Sind sich Gründer der Kontakte ihrer potenziellen Mitgründer bewusst? Legen sie Wert auf Mitgründer, die wertvolle Kontakte mitbringen? Ist das Sozialkapital eines potenziellen Mitgründers aus Sicht eines Gründungsteams wertvoll und entschei-

dend für die Auswahl zu einem Teameintritt? Diese Fragestellungen können im Rahmen der folgenden Untersuchung hilfreich sein, um die Entstehung von Gründungsteams besser zu verstehen.⁸⁵

Homophiles Verhalten führt dazu, dass eine eher homogene Teamstruktur eines Gründungsteams vorliegt. Wenn sich Gründungsteams homophil verhalten, dann nehmen sie eher Gründerpersonen auf, welche die Homogenität des Teams steigern. Im Sinne des bereits zuvor diskutierten Beitrags von *Forster und Jansen* (2010, 2) würde sich ein suchendes Gründungsteam aus persönlichen Gründen dafür entscheiden, homophil zu agieren. Das Attraktionsparadigma, die Theorie der sozialen Identität sowie die Selbstkategorisierungstheorie erklären, wieso eher Gründerpersonen hinzukommen, welche die Homogenität eines Teams steigern.

Neben diesen beiden Verhaltensweisen wurde in dieser Arbeit die Verhaltensweise der Poliphilie für die Entstehung von Gründungsteams formuliert. Dabei versucht ein Gründungsteam ein hohes Niveau einer bestimmten Eigenschaft zu erreichen. Die Humankapitaltheorie erklärt, wieso eher Gründerpersonen hinzukommen, welche das Ausmaß von Eigenschaften eines Teams steigern. Tabelle 15 fasst die hier diskutierten Verhaltensweisen zur Entstehung von Gründungsteams und die theoretischen Erklärungsansätze mit ihren Implikationen für die hier vorliegende Arbeit zusammen.

Verhalten	Theoretischer Erklärungsansatz	Implikationen für die Entstehung
Heterophiles Verhalten	Sozialkapitaltheorie	Nutzung von schwachen Verbindungen zur Entstehung eines heterogenen Teams.
Heterophiles Verhalten	Ressourcenabhängigkeitstheorie	Fehlende Kompetenzen werden durch neue Teammitglieder bereitgestellt, um externe Abhängigkeiten zu reduzieren.
Homophiles Verhalten	Attraktionsparadigma	Es werden Gründerpersonen bevorzugt, die einem selbst ähnlich sind, um eine effektive Teamarbeit zu gewährleisten.

⁸⁵ Siehe hierzu Interviewleitfaden 1 im Anhang der Arbeit.

Homophiles Verhalten	Theorie der sozialen Identität	Es werden Gründerpersonen bevorzugt, die einem selbst ähnlich sind, um die eigene Gruppe gegenüber anderen Gruppen stärker abgrenzbar zu gestalten.
Homophiles Verhalten	Selbstkategorisierungstheorie	Zwecks Abgrenzung zu anderen Gruppen wählen Gründerpersonen Teammitglieder aus, die ähnliche Eigenschaften besitzen und die Homogenität steigern.
Poliphiles Verhalten	Humankapitaltheorie	Es werden gezielt Eigenschaften gesucht, welche das Humankapital des Teams erweitern.

Tabelle 15: Verhaltensweisen zur Entstehung von Gründungsteams und theoretische Erklärungsansätze

Das Wissen um die hier diskutierten Perspektiven hilft, die folgende empirische Untersuchung anzuleiten und Befunde einzuordnen. Vor der eigentlichen Untersuchung gilt es jedoch noch einen Bezugsrahmen zu diskutieren und den Forschungsansatz herzuleiten. Das nachfolgende Kapitel wird sich daher mit diesen beiden Themen befassen.

4 Bezugsrahmen und Forschungsansatz

„Gute“ Wissenschaft fußt auf einer präzisen Definition im Sinne eines Bezugsrahmens für die Einordnung von Forschungsbeiträgen (Bygrave 2007, 35). Ziele dieses Kapitels sind die Herleitung eines Bezugsrahmens und des Forschungsansatzes der hier vorliegenden Arbeit. Hierfür wird zunächst in Abschnitt 4.1 der Aufbau von Gründungsteams in seinem Ablauf untersucht und ein in der Forschung allgemein anerkanntes Modell der Entstehung von Gründungsteams argumentiert. Anschließend wird in Abschnitt 4.2 hergeleitet, mit welchem Forschungsansatz die Fragestellungen dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Dafür werden das Forschungsdesign, die zugrundeliegende Erkenntnistheorie, der Forschungsstil sowie die Vorgehensweise der Datensammlung und -analyse dargelegt.

4.1 Aufbau von Gründungsteams als Prozess

Während sich eine Vielzahl von Studien mit der Entwicklung von Teams in etablierten Unternehmen beschäftigt, wurde die Entwicklung von Gründungsteams - wie bereits zu Beginn dieser Arbeit heraus gestellt - bisher kaum zum Gegenstand der Forschung (Ucbasaran et al. 2003, 120 f.). Im Verlauf der Entwicklung junger Unternehmen muss ein Gründungsteam stetig wechselnden Anforderungen gerecht werden.

Die Entstehung von Gründungsteams wird somit in dieser Arbeit als ein Prozess der Hinzunahme von Gründerpersonen verstanden. Suche, Auswahl und Gewinnung eines Teammitglieds werden hierbei als Abfolge von Entscheidungen gesehen, die zur Hinzunahme eines Teammitglieds führen. Bisher wurde solch ein Verständnis der Gründungsteamentstehung lediglich in Ansätzen formuliert (Dridi 2010, 7; Forbes et al. 2006, 237 ff.).

Um einen möglichst einordbaren und verwertbaren Forschungsbeitrag leisten zu können, sollte ein Forschungsvorhaben auf der Definition eines Bezugsrahmens fußen (Shane und Venkataraman 2000, 217). Um die Entstehung von Gründungsteams zu untersuchen, wird daher zunächst ein allgemeiner Entstehungsprozess von Gründungsteams als Bezugsrahmen dieser Arbeit formuliert. In Anbetracht des geringen

Wissensstands über die Entstehung von Gründungsteams, hilft eine integrierte Übersicht verschiedener Forschungsbeiträge, um den Prozess der Teamentstehung besser zu verstehen (Smith 2007, 49). Ziel ist es, einen Bezugsrahmen zu schaffen, der die empirische Untersuchung anleiten und abgrenzen soll. Zu gewinnende Erkenntnisse können zudem im Bezugsrahmen systematisch verortet werden. In der bisherigen Forschung werden die Phasen „Suche“, „Auswahl“ und „Gewinnung“ von Gründerpersonen unterschieden. Nachfolgend werden Arbeiten erörtert, die in Ansätzen solch ein Verständnis formuliert haben, bevor eine Zusammenfassung in die Formulierung des Bezugsrahmens dieser Arbeit mündet.

Einer der ersten Forschungsbeiträge, der sich in Ansätzen mit der Entstehung von Gründungsteams befasst, ist die Studie von *Kamm et al.* (1990). In dieser konzeptionellen Arbeit rufen die Autoren zu einer stärkeren qualitativen Erforschung des Themas „team entrepreneurship“ auf. Gleichzeitig werfen sie die sechs, ihrer Meinung nach zentralen Forschungsfragen zu diesem Thema auf und ordnen sie in ein Entscheidungsprozessmodell zur Teamentstehung ein. Sie stellen fest, dass wenig über den Prozess der Entstehung von Gründungsteams bekannt ist und dass Forscher dazu neigen, keine Unterscheidung zwischen Teamgründungen und Einzelpersonengründungen vorzunehmen. Um dieser Forschungslücke entgegenzutreten, formulieren sie eine Agenda und entwickeln einen Bezugsrahmen für die Erforschung von Gründungsteams. Die Agenda sieht die folgenden Fragestellungen als relevante Punkte für die Erforschung von Gründungsteams an (*Kamm et al.* 1990, 13):

1. *In welcher Beziehung stehen das Gründungsteam und die Gründungsidee zueinander?*
2. *Wie und warum entscheiden sich Individuen oder Gruppen dazu, weitere Partner zu suchen, um eine Geschäftsidee zu verwirklichen?*
3. *Wo suchen Individuen oder Gruppen nach Gründungspartnern, mit denen sie zusammenarbeiten?*
4. *Wie und warum entscheiden Individuen anhand von Kriterien über die Wahl eines Partners?*
5. *Wie und warum entscheiden Individuen oder Gruppen über Methoden, um neue Partner zum Mitmachen zu gewinnen?*

6. *Wie und warum bestimmen Gruppen über Methoden, um das weitere Engagement der Teammitglieder sicherzustellen - vor und während der Gründungsphase des Unternehmens?*

Die Autoren stellen fest, dass die formulierten Forschungsfragen am besten mithilfe qualitativer Methoden adressiert werden können und schlagen hierfür Interviews mit Gründungsmitgliedern vor. Der Aufruf zu qualitativer Forschung wird darin begründet, dass bis dato ein relativ geringes Wissen über das Phänomen vorliegt (Kamm et al. 1990, 13). Anschließend ordnen sie die Forschungsfragen in einem Bezugsrahmen der Teamentstehung an (Abbildung 12).

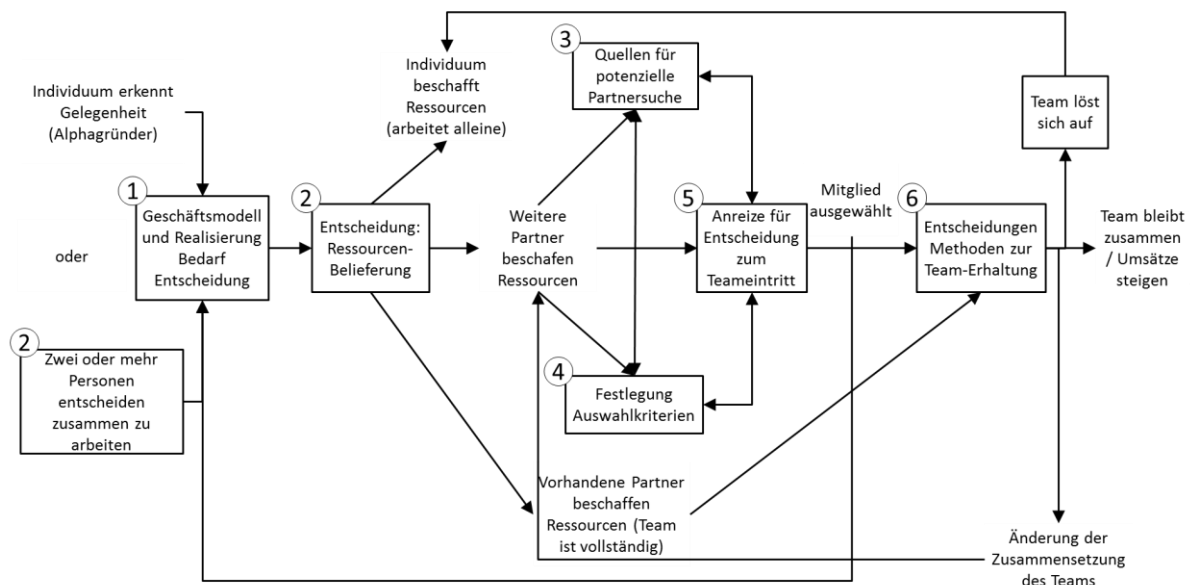


Abbildung 12: Bezugsrahmen der Entstehung von Gründungsteams (Kamm und Nurick 1990)

Kamm et al. (1990, 10 ff.) beschreiben die Entstehung von Gründungsteams als einen zufälligen und schwierig zu fassenden Prozess, den sie als Ausgangspunkt nehmen, um mithilfe eines Bezugsrahmens Übersicht zu schaffen. Zwar beschreibt ihr Modell die Entstehung von Unternehmen im Allgemeinen, jedoch spielen Gründungsteams dabei eine zentrale Rolle. So teilen sie den Prozess in drei Entscheidungen ein. Zunächst werden Entscheidungen getroffen, ob benötigte Ressourcen durch die Hinzunahme von Gründerpersonen besorgt werden sollen und wo nach ihnen gesucht werden soll (Suche). Anschließend werden Entscheidungen getroffen, anhand welcher

Kriterien eine Gründerperson ausgewählt werden soll (Auswahl). Abschließend werden Entscheidungen getroffen, mit welchen Anreizen eine Gründerperson für ein Vorhaben gewonnen werden soll (Gewinnung).

Drei Jahre später publizieren *Kamm und Nurick* (1993) eine weitere konzeptionelle Studie. Im Wesentlichen stellen sie das Model aus dem Jahre 1990 vor, teilen dieses jedoch nun in zwei Phasen ein: Ideenphase und Umsetzungsphase (Kamm und Nurick 1993, 19). Sie stellen fest, dass es im Wesentlichen drei Einflussfaktoren für die Teamentstehung gibt: Quellen für die Suche, Kriterien für die Auswahl und Anreize zur Gewinnung einer Gründerperson.

Larson und Starr (1993, 8 ff.) sehen drei Phasen der Etablierung von Partnerschaften, wobei in jeder Phase ein iterativer Prozess abläuft, der aus der Suche, Bewertung und Auswahl von potenziellen Partnern besteht. Die Autoren betrachten die Entstehung von Unternehmen aus Sicht der Netzwerktheorie und teilen sie in die folgenden Phasen ein:

1. Fokussierung auf die essentiellen Dyaden: Ressourcen werden für das Unternehmen zugänglich gemacht und akquiriert. Bei der Suche nach Ressourcen werden Partnerschaften mit denjenigen Personen etabliert, die für das Unternehmen relevante Ressourcen aufweisen.
2. Wandlung von dyadischen Verbindungen zu sozioökonomischen Austausch: die etablierten Partnerschaften werden instrumentalisiert, indem geschäftliche Aktivitäten beginnen. Beispielsweise werden Familienmitglieder, Freunde oder ehemalige Arbeitskollegen zu Investoren oder Mitgründern.
3. Schichtung der Austausche: die etablierten Partnerschaften erhalten geschäftliche Funktionen. Zusätzlich zu der ursprünglichen Funktion einer Beziehung werden weitere Funktionen des Austausches hinzugefügt. Beispielsweise erhält ein Mitgründer die Funktion des Verantwortlichen für Marketing oder ein Investor die Funktion des Beirats.

In jeder der drei vorgestellten Phasen sehen die Autoren einen iterativen Prozess, der aus der Suche, Bewertung und Auswahl von potenziellen Partnern besteht. In einer frühen Phase der Teamentstehung (beispielsweise der Suche nach Mitgrün-

dern im Laufe der Fokussierung auf essentielle Dyaden) spielen persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle. Für die anschließende Auswahl von Mitgründern spielen jedoch eher rationale Faktoren die wichtigere Rolle (Larson und Star 1993, 8 ff.). Der erfolgreiche Abschluss der Phasen ist ein herauskristallisiertes Netzwerk von Partnern, die ein Unternehmen als Einheit etablieren.

Cooper und Daily (1997, 131 f.) erkennen in der Entstehung von Gründungsteams einen dreiteiligen Prozess. Zunächst gilt es mögliche Kandidaten als Mitgründer zu identifizieren (Suche), um anschließend zu entscheiden, ob ein Kandidat rekrutiert werden soll (Auswahl). Die Gründerperson steht dabei vor der Herausforderung ein ausgewogenes Team in Bezug zu den Fähigkeiten und Funktionen der Teammitglieder zu schaffen. Es wäre empfehlenswert, wenn Mitglieder gesucht werden, die nicht Klone des Alphagründers sind, sondern Personen, die Beiträge leisten können, welche der Alphagründer nicht leisten kann. Hier sehen die Autoren auch eine besondere Herausforderung: wie soll ein Ingenieur die Fähigkeiten eines Kaufmanns bewerten, um seinen möglichen Beitrag zur Unternehmensgründung abzuschätzen? Die Autoren stellen fest, dass die Forschung diesen Aspekt bisher nicht ausreichend berücksichtigt hat. Anschließend muss der potenzielle Mitgründer entscheiden, ob er in das Unternehmen eintritt (Gewinnung), selbst wenn dieses möglicherweise noch nicht besteht. In der dritten Phase handelt es sich um eine gegenseitige Beurteilung der Fähigkeiten und Motivation des potenziellen Partners. Die Autoren sehen unter anderem die folgenden Forschungsfragen als nicht beantwortet (Cooper und Daily 1997, 135):

1. Was sind die Prozesse, die Gründungsteams formen?
2. Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg der Entstehung eines Gründungsteams?
3. Wie bewerten sich potenzielle Mitgründer gegenseitig - vor allem dann, wenn sie sich zuvor nicht kannten?

Vyakarnam et al. (1999, 159 f.) formulieren, dass die Entstehung mindestens aus zwei Stufen besteht. Die erste Stufe beschreibt, wie sich Mitglieder eines Gründungsteams kennen lernen (im Original als „come together“ bezeichnet). In dieser Stufe wird das Team als „teilweise formiert“ bezeichnet. Die der zweiten Stufe wird

die Selektion von potenziellen Mitgründern durchgeführt. In dieser Stufe wird das Team als „vollständig formiert“ bezeichnet.

Forbes et al. (2006, 237 ff.) teilen die Hinzunahme von Gründerpersonen in drei Phasen ein. In der Identifikationsphase wird einer Gründerperson oder einem Gründungsteam eine Person als mögliches Teammitglied bewusst. Die Person kann dabei durch unterschiedliche Wege gefunden werden: durch einen bereits bestehenden Kontakt zu dieser Person (also wenn man sich bereits kennt), durch Netzwerkarbeit, bei der der Kontakt vermittelt wird oder über eine Suche, bei der sich die Personen nicht kennen (Suche). Anschließend, nachdem potenzielle Mitgründer identifiziert wurden, folgt die Entscheidung, welches potenzielle Teammitglied für das Vorhaben geeignet ist (Auswahl). Die Auswahl basiert dabei sowohl auf politischen als auch auf kognitiven Überlegungen. Politisch gesehen wird darauf geachtet, wie sich die Machtverhältnisse ändern würden. Kognitiv gesehen wird darauf geachtet, welchen Mehrwert die Gründerperson einbringen würde. Die Autoren stellen fest, dass eine dritte Phase - eine Phase der Rekrutierung von Mitgründern mithilfe von Anreizen - ebenfalls wichtig für die Entstehung von Gründungsteams ist (Gewinnung). Um den Rahmen ihrer Publikation nicht zu überschreiten, konzentrieren sich die Autoren jedoch auf die Phasen der Identifikation und Selektion von Mitgründern.⁸⁶

Smith (2007, 42 ff.) setzt an den Arbeiten von *Forbes et al.* (2006) sowie *Kamm und Nurick* (1993) an und formuliert ebenfalls einen Prozess der Entstehung von Gründungsteams, der sich in drei Phasen einteilt. Zunächst stellt der Autor fest, dass die Entrepreneurship-Literatur zwei Phasen der Teamentstehung thematisiert: die Identifikation (Suche) und die Auswahl von Mitgründern (Auswahl). Dabei postuliert er, dass die Phase der Suche eine Liste an Auswahlkriterien als Ergebnis hat. Mit Blick auf die Image-Theorie fügt der Autor eine dritte Phase in den Prozess ein: die Prüfphase (im Original als „screening stage“ bezeichnet). Die Prüfphase dient der Reduktion von Auswahlmöglichkeiten, indem Kandidaten, die nicht zuvor gesetzte Mindestkriterien erreichen, von den weiteren Überlegungen ausgeschlossen werden. Hier sieht der Autor auch den Unterschied zwischen den Phasen der Prüfung und Auswahl.

⁸⁶ Originalzitat: „A third dimension, recruitment - the process of inducing a prospective member to join the team - is also important (e.g., Williamson 2000), but for the sake of brevity, we focus on identification and selection only.“ (*Forbes et al.* 2006, 237).

Dridi (2010) sieht die Entstehung eines Gründungsteams als eine Abfolge von drei Entscheidungen, die jeweils in einer Phase der Teamentstehung getroffen werden. Sie bezieht ihr Modell auf die Überlegungen von *Smith* (2007), *Forbes et al.* (2006), *Cooper und Daily* (1997) und *Kamm und Nurick* (1993). In der Phase der Identifikation werden potenzielle Mitgründer gesucht und gleichzeitig auf ihre Eignung geprüft (Suche). In der Phase der Selektion entscheidet der Alphagründer, bei welchen Personen der Versuch gestartet werden soll, diese für die Gründung zu gewinnen (Auswahl). In der Phase der Rekrutierung entscheidet der potenzielle Mitgründer, ob er in das Team eintreten wird (Gewinnung).

Abbildung 13 fasst diejenigen Arbeiten zusammen, welche einen Beitrag dazu leisten, die Entstehung von Gründungsteams als Prozess zu formulieren. Dabei werden die jeweils genannten Phasen in die Suche, Auswahl und Gewinnung von Mitgründern unterteilt.

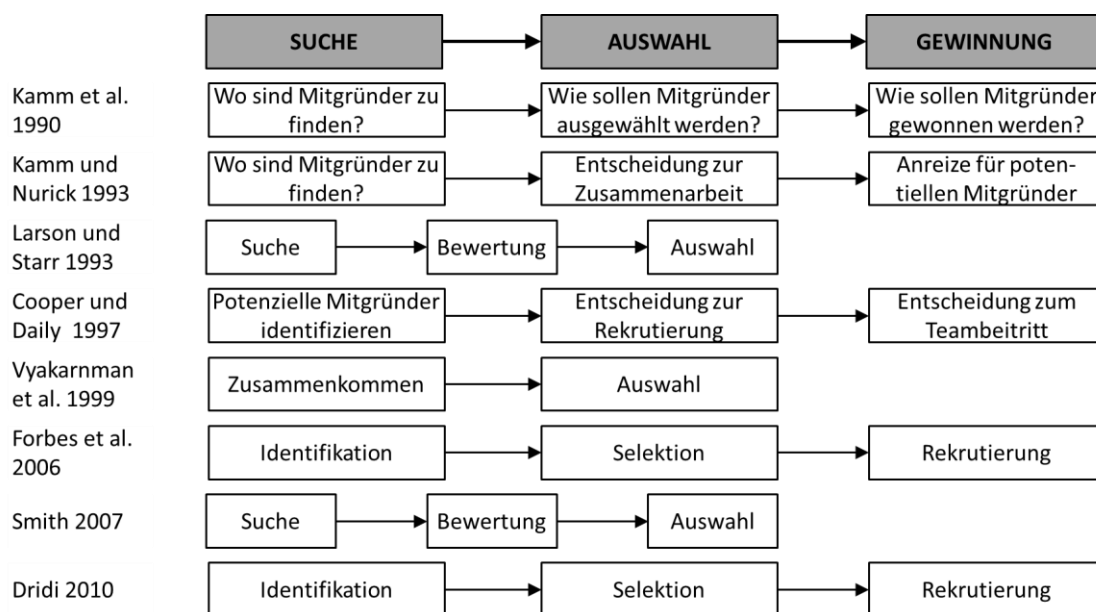


Abbildung 13: Übersicht von Modellen zur Dynamisierung der Entstehung von Gründungsteams

Über die letzten Dekaden der Gründungsforschung hinweg lässt sich ein Modell skizzieren, wie die Entstehung von Gründungsteams beschrieben werden kann. Das hier vorgestellte Modell kann somit als allgemein anerkannt bezeichnet werden, da es über mehrere Jahre (Publikationen zwischen den Jahren 1990 bis 2010) in der gleichen Form (drei Phasen der Suche, Auswahl und Gewinnung) verwendet wurde. Nachfolgend wird dieses Modell als „Dreiphasenmodell“ bezeichnet.

Durch die hier vorgenommene Definition des Entstehungsprozesses von Gründungsteams wurden die erste und zweite Forschungsfrage der Arbeit zu einem Teil beantwortet. Diese lauten:

Forschungsfrage 1: Wie lässt sich der Prozess der Entstehung von Gründungsteams darstellen?

Forschungsfrage 2: Wie findet der Aufbau von Gründungsteams statt?

Das Dreiphasenmodell beschreibt lediglich in allgemeiner Form, wie eine Hinzunahme einer Gründerperson stattfinden kann. Es reicht nicht aus, um die Entstehung von Gründungsteams zu erklären. So bleiben verschiedene Themen bei Betrachtung des Dreiphasenmodells unbeantwortet.

Schließlich haben Gründer innerhalb der Phasen unterschiedliche Motive und Aktivitäten, die sie verfolgen, wenn ein Gründungsteam entsteht. Dies bedeutet, dass in den einzelnen Schritten Handlungsfelder bestehen, die unterschiedliche Ausprägungen aufweisen können. So kann beispielsweise in der Phase der „Suche“ der Auslöser für die Suche nach einem Mitgründer von außen an das Team gebracht werden (beispielsweise durch einen Berater) oder das Team kann selbst auf diese Idee kommen. Diese Handlungsfelder sind Einflussgrößen, die sich letztlich auf die Struktur eines resultierenden Gründungsteams auswirken können. Neben den eigentlichen Einflussgrößen stellt sich die Frage nach deren Kausalität. In welchem Zusammenhang stehen Einflussgrößen zueinander und welche Beziehungen sind zu erwarten? Wie sieht der Entstehungsprozess von Gründungsteams im Detail aus?

Diese Diskussion verdeutlicht den geringen Kenntnisstand in Bezug zur Entstehung von Gründungsteams - trotz eines vorhandenen Phasenmodells. Um die Forschungsfragen dieser Arbeit erschöpfend zu beantworten muss innerhalb der Phasen untersucht werden, wie und wieso Gründerpersonen agieren. Es gilt also die vorhandene theoretische Basis mit empirisch zu erhebenden Erkenntnissen zu erweitern.

Das hier erörterte Phasenmodell ist im Sinne einer theoretischen Vorarbeit ein wichtiges Hilfsmittel zur weiteren Anleitung des Forschungsprozesses. Das theoretische Vorwissen aus den Diskussionen fließt in die Gestaltung von Feldforschung ein und leitet die weitere Theorieentwicklung an. Der nachfolgende Abschnitt beschreibt, wie Forschung in dieser Arbeit betrieben wird und stellt dafür relevante Elemente der Erkenntnistheorie und des Forschungsstils vor.

4.2 Qualitativer Forschungsansatz der Arbeit

Die bisherigen Ausführungen der Arbeit haben einen geringen Kenntnisstand und einen Bedarf zur Vertiefung unseres Verständnisses des Phänomens „Entstehung von Gründungsteams“ aufgezeigt. Der Erkenntnisstand des hier vorgestellten Forschungsgebietes bestimmt die Art der Fragestellungen, die es zu beantworten gilt (hierzu und im Folgenden: Riesenhuber 2007, 5 f.). Die Fragestellung wiederum bestimmt darüber, welche Forschungsmethode Anwendung finden soll.

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen ist es notwendig, sowohl die bestehende Literatur systematisch zu erarbeiten (Kapitel 2, 3 und 4), als auch die Lebenswelt von Gründungsteams zu verstehen. Ein erstes Verständnis zur Entstehung von Gründungsteams bedarf Erkenntnisse darüber, wie Abläufe und Deutungsmuster aufgefasst werden können. Hierfür muss die Perspektive der Akteure - der Gründerpersonen - eingenommen werden (hierzu und im Folgenden: Flick 2012, 14 ff.). Qualitative Forschung bringt die für diese Aufgabenstellung geeigneten Methoden bei.

Qualitative Forschung subsumiert jedoch eine Vielzahl an theoretischen Perspektiven und methodischen Zugängen zu Untersuchungsgegenständen und ihren Welten. Eine wissenschaftstheoretische Verortung der Arbeit soll diskutieren und festlegen, wie in dieser Arbeit empirische Sozialforschung betrieben werden soll, um einen Forschungsbeitrag zu leisten. Ziel der Arbeit ist es, die Entstehung von Gründungsteams zu verstehen und relevante Einflüsse der Entstehung zu identifizieren.

Die bisherigen Ausführungen haben die fehlenden Erkenntnisse aufgezeigt und damit den Forschungsbedarf skizziert. Ein Element, welches für den Einsatz von qualitativen Forschungstechniken spricht, ist ein nicht ausreichend erschlossenes Thema. Ein wenig erforschter Wirklichkeitsbereich (Flick et al. 2012, 25), wie die Entstehung von Gründungsteams, ist hierfür eine relevante Anwendung.

Der Mangel an Erklärungsansätzen zur Entstehung von Gründungsteams ist dabei der zentrale Ansatzpunkt für die weitere Forschung der Arbeit. In Anbetracht der geringen Zahl an empirischen und theoretischen Arbeiten, die sich mit der eigentlichen Entstehung von Gründungsteams befassen, ist für eine Untersuchung ein explorativer Forschungsansatz zu wählen (Iacobucci und Rosa 2010, 353).

Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist es notwendig, die Natur der Interaktionen von Gründungsteammitgliedern im Sinne der Entstehung eines Teams zu verstehen. Im Rahmen der Forschungsfragen stehen weitere einzelne Fragen, die aufgrund ihrer Komplexität und Interaktivität als „weich“ bezeichnet werden können - also schwer quantifizierbar sind. So können Ausprägungsformen von Auslösern für die Suche nach einer Gründerperson nicht quantifiziert werden, wenn diese bisher noch nicht systematisch erarbeitet wurden. Gleiches gilt beispielsweise für die Arten von Merkmalen, die bei einer Gründerperson gesucht werden könnten (wie Sympathie, Motivation oder Kontakte). Eine Quantifizierung von solchen Merkmalen wird erst möglich, wenn diese typologisiert und in ihrem Kontext verstanden sind. Viele Aspekte der Rollen und Interaktionen zwischen Gründungsteam und hinzukommender Gründerperson sind also mit dem bisherigen Wissensstand schwer mittels quantitativer Methoden zu erfassen (hierzu und im Folgenden: Anderson et al. 2007, 254 f.). Qualitative Forschungstechniken bieten sich daher für die Fragestellungen der hier vorliegenden Arbeit an. Die Forschungsziele der hier vorliegenden Arbeit befassen sich vielmehr mit dem Schaffen eines Verständnisses für den Entstehungsprozess als mit der Wirkung von Elementen des Prozesses.

4.2.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign gibt eine Zusammenfassung der Vorgehensweise der empirischen Forschung dieser Arbeit wieder. Das Forschungsdesign einer Arbeit besteht nach *Flick* (2012, 252 ff.) aus den folgenden Faktoren:

- Basisdesign
- Zielsetzung
- Forschungsfragen
- Generalisierungsziele
- Darstellungsziele
- Auswahl
- Interpretation

Für das Basisdesign stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung: die Fallstudie, die Vergleichsstudie, die retrospektive Analyse, die Momentaufnahme und die

Längsschnittstudie. Für Fallstudienuntersuchungen eignen sich Forschungssituationen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass ein besonderer Fall analysiert wird. Bei einer Vergleichsstudie würde das Augenmerk auf bestimmte Ausschnitte von unterschiedlichen Fällen gelegt werden. Eine retrospektive Studie vergleicht, typisiert oder kontrastiert einzelne Fälle. Die Momentaufnahme eignet sich zur Untersuchung von Wissensbeständen und Bedeutungen, indem aktuelle Geschehnisse betrachtet werden. Schließlich wendet sich die Längsschnittstudie an die Rekonstruktion von Lebensverläufen, wie Patientenkarrerien, Arbeitslosigkeit oder Berufsentscheidungen.

Als *Basisdesign* der hier vorliegenden Arbeit wird die retrospektive Analyse ausgewählt, da die Entstehung von Gründungsteams untersucht werden soll. Einen Gründungsprozess während der tatsächlichen Handlung zu beobachten, ist schwer durchzuführen. In Abschnitt 1.3 wurde verdeutlicht, wie diffizil die Erlangung von Informationen über Gründungsteams für Forschende ist und dass dies einer der Gründe dafür ist, dass es vergleichsweise wenig Forschung hierzu gibt. Noch schwieriger wird es, wenn tatsächlich ein Gründungsprozess und die damit einhergehende Entstehung eines Gründungsteams beobachtet werden soll. Ein retrospektiver Ansatz verspricht hier Erfolg, da Gründungsteams nach ihrer Entstehung identifiziert und zu den vergangenen Ereignissen befragt werden können.

Die *Zielsetzung* der Arbeit ist die Schaffung eines Orientierungsmodells für die Entstehung von Gründungsteams. Hierfür wird Theorieentwicklung im Stil der Grounded Theory betrieben. Die zu beantwortenden *Forschungsfragen* gilt es möglichst frühzeitig zu formulieren, auch wenn diese im Laufe der Forschung ständig konkretisiert und damit umformuliert werden. Bei der Festlegung der *Generalisierungsziele* wird entschieden, in welchem Ausmaß Befunde verglichen werden. So können Befunde ausschließlich innerhalb ihres originären Falls untersucht werden, aber auch mit anderen Fällen verglichen werden. Für diese Arbeit gilt das Generalisierungsziel über alle Fälle hinweg. Im Sinne *Flicks* (2012, 252 ff.) wird eine Typologie verschiedener Fälle verfolgt. Um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen, sollten dafür Hauptdimensionen festgelegt werden, um bestimmte Phänomene zu vergleichen. In dieser Arbeit sind die Hauptdimensionen die Abfolge der Phasen der Teamentstehung. Das für den Forschungsstil der Grounded Theory typische theoretische Sampling (Abschnitt

4.2.4.2) stellt eine wichtige Strategie der Generalisierung dar (hierzu und im Folgenden: Mayring 2007). Das erhobene Material wird nach Erhalt kodiert, mit interpretativen Kommentaren versehen und im Sinne induktiver Theoriebildung analysiert, so dass Rückschlüsse für die weitere Auswahl von Fällen erfolgen. Eine ausführliche Vorstellung der Grounded Theory als Forschungsstil erfolgt in Abschnitt 4.2.3 dieser Arbeit.

Die Festlegung der *Darstellung* ist ebenfalls ein Aspekt des Forschungsdesigns (hierzu und im Folgenden: Matt 2012, 578 ff.). Es lassen sich drei hauptsächliche Formen der textlichen Darstellung sozialwissenschaftlicher Forschung unterscheiden. Bei der realistischen Darstellung wird sachlich in der dritten Person geschrieben und ein dokumentarischer Stil gepflegt. Dabei wird die Erfahrungsebene des Forschenden ausgeblendet und das Augenmerk der Leser auf die Herstellung einer objektiven Realität gelegt. Bei der selbstbekennenden Darstellung bindet der Forschende eigene Erfahrungen aus dem Feld ein und berichtet auch darüber, wie Erlebnisse empfunden wurden. Dabei wird in der ersten Person geschrieben und die eigene Annahmen und Vorurteile des Forschenden offen gelegt um die Version des Forschenden darzustellen. Bei der impressionistischen Beschreibung wird in einem hochgradig persönlichen Stil von ergreifenden, außergewöhnlichen Geschichten aus dem Feld erzählt. Die Wiedergabe der Geschichte, weniger deren Interpretation, steht dabei im Vordergrund. Für die hier vorliegende Arbeit wird eine Kombination aus realistischer und selbstbekennender Darstellung gewählt. Im ersten Teil der Arbeit wird zur Aufbereitung des Stands der Forschung eher im realistischen Stil geschrieben, während der empirische und resümierende Teil der Arbeit eher im selbstbekennenden Stil geschrieben wird.

Ein *Auswahlverfahren* (Flick 2012, 262) legt fest, wie zu untersuchende Daten erhoben werden sollen. Das theoretische Sampling gilt in der qualitativen Forschung als Königsweg. Es handelt sich dabei um ein iteratives Verfahren, bei dem Stichproben jeweils auf Basis des erreichten Kenntnisstandes ausgewählt werden (hierzu und im Folgenden: Merrens 2012, 292 ff.). Diese Vorgehensweise ist vor allem dann empfehlenswert, wenn der Fall einer Studie zu Beginn noch nicht bekannt ist, sondern im Verlauf der Untersuchung konstruiert wird. Das theoretische Sampling besteht aus drei Schritten: dem Sammeln von Daten, dem Kodieren und dem Schreiben von theoretischen Memos (Abschnitt 4.2.4). Auf Basis der Erkenntnisse, die durch das Kodieren

und Schreiben von Memos gewonnen werden, kann sich die Notwendigkeit für eine weitere Datensammlung ergeben. Dabei können Daten gesucht werden, um eine weitere Bestätigung für das Gefundene zu erhalten, oder um das bisher Gefundene auf seine Allgemeinheit zu überprüfen, indem eine breitere Datenbasis geschaffen wird.

Die Art und Weise der *Interpretation* von Daten legt fest, unter welchen Rahmenbedingungen der Forschende Rückschlüsse zieht und worauf er diese bezieht. In dieser Arbeit wird dem interpretativen Paradigma des symbolischen Interaktionismus gefolgt. Die in dieser Arbeit formulierten Erkenntnisse spiegeln die Sichtweise des Autors wieder und erheben keinen Anspruch auf Wahrheit oder Objektivität (Denzin 2012, 146).

Tabelle 16 fasst das hier diskutierte Forschungsdesign dieser Arbeit zusammen.

Aspekt des Forschungsdesigns	Ausgestaltung innerhalb dieser Arbeit
Basisdesign	Retrospektive Studie.
Ziel	Orientierungsmodell für die Entstehung von Gründungsteams.
Forschungsfragen	Wie lässt sich die Entstehung von Gründungsteams darstellen? Wie findet der Aufbau von Gründungsteams statt?
Generalisierungsziele	Vergleich von mehreren Fällen auf Basis der Abfolge einer Teamentstehung. Generalisierungsstrategie des theoretischen Sampling.
Darstellungsziele	Kombination aus realistischer und selbstbekennender Darstellung aus der dritten Person. Berücksichtigung von persönlichen Erlebnissen und der eigenen Interpretation.
Auswahl	Theoretisches Sampling (Abschnitt 4.2.4).
Interpretation	Symbolischer Interaktionismus (Abschnitt 4.2.2).

Tabelle 16: Forschungsdesign der Arbeit

4.2.2 Symbolischer Interaktionismus als Erkenntnistheorie

Der symbolische Interaktionismus versteht soziale Wirklichkeit als sich entwickelnden und andauernd verändernden Prozess (Winter 2010, 79.). Sozialwissenschaftler wählen zunehmend zur Untersuchung von Biographien, Identitäten und sozialen Beziehungen einen interaktionistisch geprägten Ansatz (hierzu und im Folgenden: Denzin 2012 136 ff.). „Symbolisch“ meint die sprachliche Grundlage

menschlichen Zusammenlebens, während „Interaktion“ sich auf die wechselseitige Beziehung von Menschen bezieht. Es geht um die Untersuchung der Entwicklungsverläufe von Handlungen, die entstehen, wenn mindestens zwei Personen ihre individuellen Handlungen aufeinander abstimmen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Übertragen auf den Kontext dieser Arbeit stimmen ein Gründungsteam und ein hinzukommendes Teammitglied ihre Handlungen miteinander ab. Die Interaktionen zwischen Gründungsteam und einer hinzukommenden Gründerperson sind die Handlungen, die für einen Erkenntnisgewinn dieser Arbeit relevant sind.

Der symbolische Interaktionismus beruht auf acht Grundannahmen (hierzu und im Folgenden: Denzin 2012, 138 ff.). Nachfolgend sollen die Grundannahmen vorgestellt und für den Kontext der Entstehung von Gründungsteams interpretiert werden. Kursiv geschriebene Texte sind im folgenden Abschnitt nicht zitierte, sondern originäre Inhalte dieser Arbeit.

1. Individuen handeln aufgrund dessen, was sie als Bedeutung von „Dingen“ verstehen.

Eine Gründerperson agiert aufgrund dessen, was sie für sich aus einer Gegebenheit versteht. Wird beispielsweise jemand mit einer Stellenanzeige konfrontiert, mit welcher eine Gründerperson gesucht wird, so wird diese Stellenanzeige mit Bedeutung versehen. Beispielsweise könnte eine Bedeutung „Selbstbestimmtes Arbeiten“ sein, welches in solch einer Stellenanzeige gesehen wird.

2. Diese Bedeutung entsteht aufgrund sozialer Interaktionen.

Die soziale Interaktion beruht in diesem Beispiel auf dem Senden einer schriftlichen Nachricht (Stellenanzeige) und dem Empfang sowie der Interpretation dieser Nachricht.

3. Bedeutungen werden durch die eigene Reflexion darüber verändert.

Sender (Gründungsteam) und Empfänger (potenzielle Gründerperson) haben möglicherweise unterschiedliche Bedeutungen mit der Nachricht verbunden. So kann der Sender die Bedeutung „Ressourcengewinnung“ im Vordergrund sehen, während der Empfänger ein Bild von Freiheit im Sinne einer beruflichen Selbstständigkeit vor Augen hat.

4. Dadurch schaffen Individuen Erfahrungswelten, in denen sie leben.

Mit einer Mehrzahl von gelesenen Stellenausschreibungen und ihrer Interpretation schafft sich die potenzielle Gründerperson eine eigene Welt, wie sie Stellenanzeigen mit Bedeutung versteht. Ob eine Stellenanzeige für ein Gründungsvorhaben beispielsweise eher sachlich oder gefühlsbetont formuliert ist, wird aufgrund der verwendeten Wörter und Sätze entschieden. Das Wort „Motivation“ kann dabei zum Beispiel unterschiedlich aufgefasst werden, je nachdem welche bisherigen Erfahrungen das Individuum mit dieser Eigenschaft gemacht hat.

5. Die Bedeutungen dieser Welten sind das Ergebnis von Interpretationen und werden durch die von den Individuen selbst eingebrachten reflexiven Momenten mitgestaltet.

Erst durch die Interpretation der Stellenanzeige erhält die potenzielle Gründerperson eine Idee davon, was diese für sie bedeutet.

6. Die Interaktion des Individuums mit sich selbst, ist mit der sozialen Interaktion verwoben und beeinflusst diese.

Bei der Interpretation der Stellenanzeige für eine Gründerperson sucht diese möglicherweise in ihrer Biographie nach vergleichbaren Ereignissen, um sich zu orientieren. Sie denkt eventuell auch an Unternehmensgründungen, die ihr bekannt sind und an das, was sie darüber weiß. Dieses Wissen fließt in die Interpretation mit ein.

7. Gesellschaft besteht aus den gemeinsamen oder sozialen Handlungen von Individuen. Das soziale Leben besteht aus Formierungen und Auflösungen, Konflikten und Verschmelzungen von menschlichen Handlungen.

Diese Aussage umfasst auch Gründungsteams als Bestandteil einer Gesellschaft. Die Handlungen von Teammitgliedern sind das, was das Gründungsteam ausmacht. Teammitglieder finden beispielsweise zusammen und gewinnen ein neues Teammitglied.

8. Ein komplexer Interaktionsprozess erzeugt und prägt die Bedeutungen der Dinge für Individuen. Dabei werden Bedeutungen durch Erfahrungen geprägt.

Wenn die potenzielle Gründerperson beispielsweise einen Film über einen erfolgreichen Unternehmensgründer gesehen hat, kann sie sich daran orientieren, um die Stellenanzeige mit Bedeutung zu verstehen.

Die Entstehung von Gründungsteams ist eine persönliche Erfahrung, die Unternehmensgründer erleben. Gründer verstehen diese Ereignisse und Erfahrungen mit Bedeutung (hierzu und im Folgenden: Flick 2012, 81 ff.).⁸⁷ Aufgabe des Forschers ist es, die Entstehung von Gründungsteams aus der Perspektive der Gründerpersonen zu betrachten. Die Rekonstruktion der subjektiven Sichtweisen der Unternehmensgründer wird hier zum Instrument der Analyse der Entstehung von Gründungsteams. Der Forschende muss die Welt aus dem Gesichtswinkel der untersuchten Individuen sehen, um die subjektiven Sichtweisen im Sinne der Individuen interpretieren zu können.

Dabei nimmt der Forschende, wie der nachfolgende Abschnitt zeigen wird, selbst eine gestalterische Rolle ein. Durch die Auswahl von Untersuchungsobjekten und die Art der Fragestellungen steuert der Forschende, welche Daten anschließend für Interpretationen zur Verfügung stehen. Diese Einflussnahme gilt es zu berücksichtigen. Der Forschungsstil der Grounded Theory bietet das passende Vorgehen für die hier beschriebene Forschungssituation und wird im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert.

4.2.3 Grounded Theory als Forschungsstil

Grounded Theory gehört in der deutschen Forschungslandschaft zum festen Bestandteil des methodologischen Diskurses im Bereich der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik (Hildebrand 2012, 41).

Mäkelä und Turcan (hierzu und im Folgenden: 2007, 123 ff.) betrachten die Relevanz der Grounded Theory für die Gründungsforschung und definieren sie als eine

⁸⁷ In den Ausführungen von *Flick* sind keine Bezugnahmen zu Unternehmensgründungen. Diese wurden originär in der hier vorliegenden Arbeit vorgenommen.

Theorie, die von systematisch gesammelten und analysierten Daten stammt, welche aus einem iterativen Prozess des Vergleichens und Diskutierens von vorhandener Literatur, erhobenen Daten und entstehender Theorie besteht. Der Einsatz von Grounded Theory als Forschungsstil bietet sich vor allem dann an, wenn wenig empirische Bestätigungen zu einer aktuellen Perspektive bestehen, wenn bestehende Perspektiven in Konflikt zueinander stehen oder wenn eine neue Perspektive für ein Phänomen gesucht wird. Zudem sind ungenügende oder nicht vorhandene Erklärungsansätze sowie die Komplexität von Phänomenen, Argumentationen für die Verwendung von Grounded Theory.

Der Forschungsstil der Grounded Theory wurde durch die Soziologen *Barney G. Glaser* und *Anselm L. Strauss* begründet (hierzu und im Folgenden: Mey und Mruck 2010, 614 ff.). Die beiden Forscher entwickeln in ihren Arbeiten eine Vorgehensweise, welche die Theorieentwicklung aus qualitativer Empirie anleitet. Während bis dahin vorherrschende Vorgehensweisen ein sequentielles Vorgehen von Planung, Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung vorschlugen, empfiehlt dieser Forschungsstil eine iterative Vorgehensweise. So wird ständig zwischen den Phasen der Datengewinnung und Datenanalyse sowie Theoriebildung gewechselt, sobald sich neue Erkenntnisse herausbilden. Dabei wird auch berücksichtigt, dass der Forschende Bestandteil des Forschungsergebnisses ist, da wissenschaftliche Theorien im Wechselspiel zwischen dem Forschenden und der Feldarbeit entstehen. Diese Vorgehensweise erfordert den andauernden Vergleich zwischen den erhobenen Daten, analysierten und interpretierten Kategorien sowie der weiteren Fallauswahl für die Datengewinnung. Die Datenanalyse geschieht mithilfe von Kodierungen und Memos (Abschnitte 4.2.4.1 und 4.2.4.3), während die Datenerhebung mittels theoretischem Sampling stattfindet (Abschnitt 4.2.4.2). Auch wenn der Forschungsstil zunächst durch die beiden Forscher (Glaser und Strauss) begründet wurde, so haben sich im Laufe der Zeit zwei unterscheidbare Auffassungen der Begründer abgebildet. Das Auseinanderdriften der Auffassungen wird in den unterschiedlichen erkenntnistheoretischen Orientierungen der Autoren gesehen. Während Glaser sich am kritischen Rationalismus orientiert, ist Strauss vom Pragmatismus sowie symbolischem Interaktionismus geprägt. Diese unterschiedlichen Prägungen resultieren auch in unterschiedliche Ansichten,

wie mit Daten umgegangen werden soll. Während Glaser ein stark induktives Vorgehen zugesprochen wird, weicht Strauss (und später auch Corbin) diese Auffassung auf, indem Theoriediskussionen vor der Feldarbeit zugestanden werden.

Dieser Ansicht - einer vor der Feldarbeit durchgeführten Theoriediskussion - schließt sich auch die hier vorliegende Arbeit an. Die zu Beginn durchgeführte Diskussion (Kapitel 1 und 2) soll Orientierung für die im Feld zu gewinnenden Erkenntnisse geben. So wurden dort sowohl Begrifflichkeiten als auch theoretische Vorarbeiten vorgestellt, auf denen aufgebaut werden kann. Vor allem die Diskussion zum Stand der Forschung zeigt auf, wo noch Erkenntnisse notwendig sind, um die Entstehung von Gründungsteams besser zu verstehen. Zudem wurden in Kapitel 3 die für die Entstehung von Gründungsteams relevanten Theorien diskutiert.

Mäkelä und Turcan (2007, 123 ff.) haben in ihrer Arbeit untersucht, wie Grounded Theory in der Gründungsforschung praktiziert wird. Hierfür haben Sie 42 relevante Artikel identifiziert, die zwischen den Jahren 1993 und 2004 publiziert wurden. Ein Ergebnis ihrer Untersuchung besteht aus den Feststellungen, welche Fehler in der Anwendung der Grounded Theory begangen wurden. Einige Artikel hatten es verfehlt zu argumentieren, wieso sie den Forschungsstil der Grounded Theory angewendet haben. Weiterhin wurde in vielen Artikeln zwar davon geschrieben, dass im Sinne der Grounded Theory geforscht wurde, jedoch mangelte es an Stringenz in der Anwendung. Entsprechend waren viele Artikel rein explorativ oder deskriptiv, ohne theoretische Beiträge zu formulieren. Andere Arbeiten haben ihren Forschungshergang nicht ausreichend beschrieben, indem sie ausführlich über die Datensammlung, jedoch wenig bis gar nicht über die Art und Weise der Datenanalyse geschrieben haben. In einigen Artikeln mangelte es an geeignetem theoretischem Sampling und an einer Auseinandersetzung mit der Qualität der Studie. Zudem empfehlen die Autoren Gründungsforschern, die im Stil der Grounded Theory arbeiten, mehr mit Hilfsmitteln wie grafischen und tabellarischen Darstellungen von Ergebnissen zu arbeiten, um die Verständlichkeit ihrer Arbeiten zu steigern. Tabelle 17 fasst die Anwendungsfehler zusammen und stellt vom Verfasser erarbeitete entsprechende Vermeidungsstrategien zusammen.

Anwendungsfehler	Vermeidungsstrategie
Fehlende Erklärung	Argumentieren, wieso Grounded Theory als Forschungsstil der Arbeit geeignet ist (Abschnitt 4.2.3).
Fehlende Theorie	Klare Formulierung theoretischer Erklärungsansätze für Forschungsfragen (Kapitel 1, 2 und 3).
Datenanalyse wenig nachvollziehbar	Dedizierte Anwendung und Dokumentation der in der Grounded Theory üblichen Arbeitsweise. Transparente Datenanalyse durch kodierte und kommentierte Dokumente der Interviews.
Mangelndes theoretisches Sampling	Beschreibung des Vorgehens bei dem theoretischen Sampling im Verlauf des Forschungsprozesses (Abschnitt 4.2.4.2).
Fehlende Auseinandersetzung mit der Qualität der Studie	Explizite kritische Auseinandersetzung mit dem Verlauf der Studie und der Güte der Ergebnisse (Kapitel 6).
Wenig grafische und tabellarische Hilfsmittel	Gebrauch von grafischen und tabellarischen Darstellungen zum besseren Verständnis für den Leser.

Tabelle 17: Typische Fehler bei der Anwendung von Grounded Theory und Vermeidungsstrategien

Dem Ansatz von *Mäkelä und Turcan (2007)* folgend, wurde ebenfalls eine Literaturanalyse durchgeführt, um die Relevanz von Grounded Theory in der Gründungsforschung annäherungsweise zu ermitteln. Dabei wurde im „Web of Knowledge“ nach den folgenden Schlagworten gesucht: „Grounded Theory“ und „entrepreneur*“; „Grounded Theory“ und „new venture*“; „Glaser“ und „entrepreneur*“; „Strauss“ und „entrepreneur*“.

Der Suchzeitraum wurde auf die Jahre zwischen 1995 und 2015 beschränkt. Zudem wurden die Forschungsbereiche auf die Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften sowie Sozialarbeit gelegt. Im Ergebnis wurden 71 relevante Artikel identifiziert, die sich grafisch aufbereitet über die Jahre wie folgt verteilen (Abbildung 14).

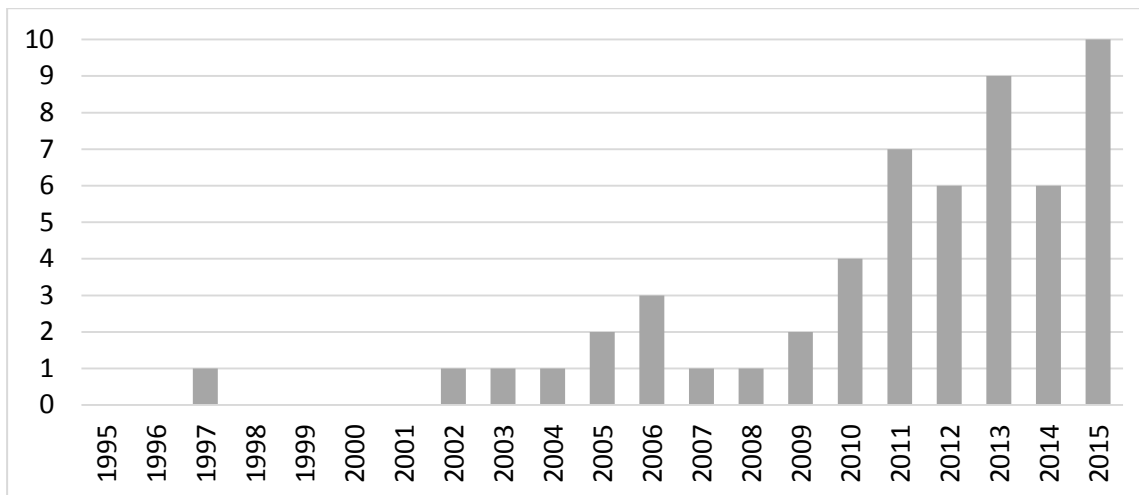


Abbildung 14: Publikationen der Gründungsforschung im Stil der Grounded Theory

Es lässt sich eine Zunahme von Forschungsbeiträgen im Stil der Grounded Theory erkennen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Aussage von *Lichtenstein und Brush (2001)*, die ebenfalls eine Zunahme von Beiträgen der Gründungsforschung im Stil der Grounded Theory beobachten.

Zur Nachvollziehbarkeit einer sachgerechten Anwendung der Grounded Theory bedarf es einer Vorstellung des forschungsstilspezifischen Vokabulars. Nachfolgend wird ein Vokabular vorgestellt, welches für die Verwendung von Grounded Theory als Forschungsstil von Bedeutung ist. Die folgenden Definitionen basieren - wenn nicht anders gekennzeichnet - auf der Arbeit von *Corbin und Strauss (2008)* und den darin verwendeten Definitionen:

Konzept: Ein Wort, welches für eine Gruppe von Ideen über die Daten steht. Ein Konzept ist eine Interpretation des Forschenden im Rahmen seiner Analysearbeit.

Kategorie: Eine Weiterentwicklung von Konzepten. Eine Kategorie fasst mehrere Konzepte zusammen und kann auch als „Thema“ bezeichnet werden. Sie repräsentiert ein für die Forschungsarbeit relevantes Phänomen und ermöglicht eine Datenreduktion für den Forschenden, da sie mehrere Konzepte zusammenfasst.

Memo: Memos sind schriftliche Aufzeichnungen - Notizen des Forschenden - die während der Datenanalyse entstehen. Es gibt unterschiedliche Formen von Memos. So entstehen bereits während der Datensammlung erste Notizen des Forschenden, auf die später zurückgegriffen werden kann. Andere Notizen befassen sich eher mit den Gedanken und Interpretationen des Forschenden (reflective memos). Auch

können mehrere Memos innerhalb eines zusammenfassenden Memos thematisiert werden (summary memo). Eine weitere Form von Notizen sind die sogenannten „theoretischen Memos“, welche übergreifende Zusammenhänge thematisieren und eine Distanzierung von dem eigentlichen Datenmaterial ermöglichen, um auf einem abstrakteren Niveau Theoriebildung zu betreiben (Böhm 2012, 476). Memos sollen während des gesamten Forschungsprozesses angefertigt werden, um anschließend direkt in die Theoriebildung einfließen zu können (Flick 2011a, 377). Dabei können Memos auf verschiedene Arten entstehen, wie beispielsweise auf Karteikarten oder innerhalb eines Computerprogramms. Memos sind - wenn sie der Leserschaft zugänglich gemacht werden - eine hilfreiche Dokumentation des Reflektionsprozesses des Forschenden.

Da innerhalb der Grounded Theory auch die Subjektivität und Mitgestaltung der Forschungsergebnisse durch den Forschenden offen gehandhabt wird, sollten die Reflektionen ebenfalls zugänglich sein. Daher bietet es sich im Rahmen dieser Dissertationsschrift an, die entstandenen Memos beizulegen. Dies gilt auch für die erstellten Codes, die während der Datenanalyse entstehen.

Diagramm: ein Diagramm ist ein visuelles Hilfsmittel, um Verbindungen zwischen analytischen Konzepten aufzuzeigen. Diagramme helfen dem Forschenden in der Konstruktion seiner Erkenntnisse sowie Lesern zur Steigerung der Verständlichkeit von Texten.

4.2.4 Methoden der Datenanalyse

4.2.4.1 Kodieren

Das Kodieren ist ein wesentliches Element der Datenanalyse. Der Forschende folgt einer Kodierprozedur verschiedener Formen des Kodierens (hierzu und im Folgenden: Strübing 2008, 20). Während das offene Kodieren Daten aufbrechen soll und Konzepte erkennt, hilft das axiale Kodieren dabei, Zusammenhänge zwischen Konzepten zu finden und Kategorien zu erarbeiten. Das anschließende selektive Kodieren verdichtet und spezifiziert Kategorien. Selektiv bedeutet auch, dass entdeckte Kategorien teilweise wieder verworfen werden, um sich auf „Kernkategorien“ zu konzentrieren. Tabelle 18 zeigt die Kodierprozedur in kommentierter Form. Das Datenmaterial wird

in Bezug zur Beantwortung einer Forschungsfrage nach relevanten Aussagen gesichtet, welche spezifische Bezeichnungen - sogenannte Kodes - enthalten (Mey und Mruck 2010, 619).

Kodier-prozedur	Beschreibung
Offenes Kodieren	„Aufbrechen“ des Materials in möglichst kleine Kodiereinheiten mit dem Ziel, eine Fülle an Kodes zu generieren (deren Bezeichnung erfolgt als In-vivo-Kodes oder in Anlehnung an soziologische Konstrukte), um diese dann in einem sich anschließenden Arbeitsschritt als Kategorien zusammenzufassen. Hierbei werden - im Zuge der Dimensionalisierung - theoretisch relevante Merkmalsausprägungen der jeweiligen Kategorie festgelegt und in einer begrifflichen Analyse expliziert.
Axiales Kodieren	Untersuchung der empirischen Zusammenhänge innerhalb der „Achsenkategorie“ und zwischen ihnen, gemäß des Kodierparadigmas, indem diese theoretisch in ein allgemeines kausales Handlungsmodell eingeordnet werden. Das heißt für jede Achse wird der Zusammenhang zwischen Kontextbedingungen, Handlungen, Strategien und Konsequenzen im jeweiligen Untersuchungsfeld exploriert.
Selektives Kodieren	Ausarbeitung und Validierung der Ergebnisse des axialen Kodierens. Hierzu werden die einzelnen Achsenkategorien in ein umfassendes theoretisches Konzept integriert, indem sie unter einer Kernkategorie subsummiert werden. Ziel ist die Formulierung eines theoretischen Modells begrenzter Reichweite, bei dem für das untersuchte Phänomen die jeweils konkreten Kontexte, Bedingungen und Strategien und deren konkrete Konsequenzen in ihren relationalen Bezügen ausgearbeitet werden.

Tabelle 18: Kodierprozeduren im Forschungsstil der Grounded Theory (Mey und Mruck 2010, 622)

4.2.4.2 Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung

Die Suche und Gewinnung von Daten zur Beantwortung von Forschungsfragen im Sinne der Grounded Theory wird als theoretisches Sampling bezeichnet. Da der Prozess der Datenerhebung und die Datenanalyse eng miteinander verbunden und alternierend sind, kommt dem Sampling im Rahmen einer Forschungsarbeit eine besondere Bedeutung zu (Truschkat et al. 2011, 353). Entsprechend handelt es sich beim theoretischen Sampling um einen offenen, flexiblen und reagierenden Ansatz der Datensammlung (hierzu und im Folgenden: Corbin und Strauss 2008, 143 ff.). Dies bedeutet, dass die Datensammlung während des Forschungsprozesses an die jeweils aktuellen Forschungsergebnisse und entsprechend an den weiteren Forschungsbedarf angepasst wird. Die Entdeckung relevanter Kategorien sowie ihrer Eigenschaften und

Dimensionen ist Gegenstand des theoretischen Sampling. Wenn sich bei der Durchführung von Interviews eine Kategorie entdecken lässt, welche es weiter zu analysieren gilt, kann der Forscher durch theoretisches Sampling weitere Probanden suchen, die Erklärungspotenzial für dieses Konzept bergen könnten.

Dabei geht es nicht darum, die Repräsentativität einer Stichprobe zu gewährleisten, sondern um die Gewinnung von für die Theorie wichtiger inhaltlicher Aussagen (Flick 2011a, 159). Vielmehr wird eine konzeptionelle Repräsentativität angestrebt (hierzu und im Folgenden: Strübing 2008, 30 ff.). Der Forschende versucht eine vollständige analytische Entwicklung von Eigenschaften und Dimensionen der in der Forschung gefundenen Konzepte und Kategorien zu erreichen. Bei der Anwendung eines theoretischen Sampling existiert kein festgelegter Auswahlplan für Probanden. Der Prozess der Datenerhebung wird durch die im Entstehen begriffene Theorie kontrolliert - Daten werden somit nach ihrem zu erwartenden Gehalt von Neuem einbezogen. Diese Vorgehensweise fördert die konzeptionelle Dichte einer Theorie, da Varianten eines Phänomens systematisch erarbeitet und für weitere Überlegungen integriert werden. Zudem geschieht eine Erhöhung der Reichweite der entstehenden Theorie: es erfolgt eine kontrollierte Ausweitung des Untersuchungsbereichs. Dabei können auch bereits befragte Personen nochmals vor dem Hintergrund der neuen Erkenntnisse befragt werden (Charmaz 2006, 103).

Gemäß den Überlegungen zu üblichen Fehlern der Anwendung von Grounded Theory in der Gründungsforschung (Abschnitt 4.2.3) soll der Verlauf des theoretischen Sampling dieser Arbeit beschrieben werden. Es geht dabei darum, eine dedizierte Anwendung des Forschungsstils nachzuweisen.

Ein Indikator für das reflexiv-iterative Vorgehen im Forschungsprozess zeigt sich in der Veränderung des Interviewbogens (siehe Anhänge in Abschnitt 7.1.). Die erste Version des Bogens bestand noch aus sechs Frageblöcken und Programmfragen, die als gedankliche Anker für den Interviewer dienen sollten. Nach den ersten elf Interviews wurde der Bogen derart überarbeitet, dass die Programmfragen gelöscht wurden und die Fragenblöcke signifikant verändert wurden. Während zuvor der allgemeine Gründungsprozess erfragt wurde, so wurden von nun an speziell die Phasen der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen erfragt. So wurden die Fragen-

blöcke gelöscht und ein gesonderter Bereich für Skizzen vorgesehen. Auch die Auswahl von Interviewpartnern richtete sich nach den gesuchten Aspekten. Am deutlichsten wird dies am Ende der Feldstudien, als verstärkt nach Gründungsteams gesucht wurde, die eine Art von Rahmenbedingung der Entstehungsgeschichte aufwiesen, wie die Teilnahme an einem Businessplanwettbewerb oder an einer Matching-Veranstaltung für Gründungsteams.

Das theoretische Sampling ist beendet, wenn eine theoretische Sättigung erreicht wurde (hierzu und im Folgenden: Strübing 2008, 32 ff.). Die Theoretische Sättigung ist ein Kriterium zur Beurteilung, wann das theoretische Sampling - also die weitere Datensammlung - beendet werden kann. Wenn während der Forschungsarbeit die fortschreitende Datensammlung und Datenanalyse die identifizierten Konzepte inhaltlich nicht weiter ausbaut, kann dies als Abbruchkriterium gesehen werden. Der Abbruch ist sinnvoll, da nicht statistische Repräsentativität, sondern konzeptionelle Repräsentativität angestrebt wird. Die Bewertung ob eine konzeptionelle Repräsentativität erreicht wurde, ist jedoch subjektiv und damit auch riskant. Der Forschende muss bestrebt sein die theoretische Sättigung nachzuweisen anstatt sie lediglich zu behaupten (Charmaz 2006, 114).

4.2.4.3 Nutzung von Memos und Diagrammen

Ohne Memos und Diagramme würde ein Forschender, der im Stil der Grounded Theory arbeitet die Übersicht seiner kumulierten und komplexen Ideen verlieren (Corbin und Strauss 2008, 140). Der Forschungsstil der Grounded Theory geht offen mit der Subjektivität und der Rolle des Forschenden während des Forschungsprozesses um. Dies zeigt sich in der systematischen Verwendung von grafischen und textlichen Hilfsmitteln zur Datenanalyse. Das Schreiben von Memos fördert die Distanzierung von den Daten und trägt dazu bei, über eine rein deskriptive Auswertung hinaus zu gehen (hierzu und im Folgenden: Böhm 2012, 478). Memos werden von Beginn des Forschungsprozesses an geschrieben und ständig überarbeitet.

Gleiches gilt für die Verwendung von Diagrammen. So werden möglicherweise bereits im Feld erste Skizzen zu erkannten Zusammenhängen zwischen Konzepten erstellt, welche im weiteren Verlauf überarbeitet werden. Diagramme helfen dem Forschenden dabei, über die Ebene der Fakten hinaus konzeptionell zu denken und Zusammenhänge zu erkennen (hierzu und im Folgenden: Corbin und Strauss 2008, 124).

Der Forschende muss in einer schlanken Art und Weise über die Daten nachdenken und sie auf ihre wesentlichen möglichen Aussagen hin reduzieren. Im Verlauf des Forschungsprozesses kehrt der Forschende immer wieder zurück zu den gewonnenen Daten und gleicht diese mit seinen Konzepten und Diagrammen ab. Entdeckte Zusammenhänge werden dabei ständig geprüft und damit in den Daten verankert. Im Verlauf der Zeit werden Diagramme immer integrativer und komplexer bis sie in ihrer finalen Version in der Ausarbeitung verwendet werden.

4.3 Methode der Datenerhebung

Qualitative Interviews sind in der sozialwissenschaftlichen Forschung als Erhebungsinstrument weit verbreitet (Hopf 2008, 349). Die Entstehung von Gründungsteams ist ein Prozess, der sich über einen derartigen Zeitraum erstreckt, dass retrospektive Interviews eine angebrachte Methode der Datenerhebung darstellen (Iacobucci und Rosa 2010, 355).

Im Rahmen des qualitativen Interviews als Methode, stehen unterschiedliche Interviewformen zur Verfügung. *Lamnek* (2005, 356 ff.) unterscheidet zwischen sechs Formen: narratives, episodisches, problemzentriertes, fokussiertes Interview, Tiefeninterview sowie rezeptives Interview. Die Wahl der Interviewform beeinflusst die empirischen Befunde, da beispielsweise unterschiedliche Grade an Offenheit seitens des Interviewpartners vorliegen. Während ein rezeptives Interview völlig offen gestaltet wird, ist ein fokussiertes Interview nur bedingt offen und lässt somit weniger Hintergrundinformationen seitens des Interviewten zu (Tabelle 19). Die empirischen Befunde beeinflussen den Analyse- und Interpretationsraum des Forschers und damit direkt die Forschungsergebnisse der Arbeit. Daher ist die Wahl der Interviewform in jedem Fall gründlich zu überlegen und zu argumentieren. Ein direkter Vergleich der Formen qualitativer Interviews wird dabei als Entscheidungsgrundlage dienen.

Methodologische Prämissen	Interviewform					
	Narrativ	Episodisch	Problem-zentriert	Fokussiert	Tiefeninter-view	Rezeptiv
Offenheit	völlig	weitgehend	weitgehend	bedingt	kaum	völlig
Kommunikation	erzählend	erzählend / zielorientiert fragend	zielorientiert fragend	Leitfaden	fragend / erzählend	erzählend / beobachtend
Prozesshaftigkeit	gegeben	gegeben	gegeben	bedingt	gegeben	gegeben
Flexibilität	hoch	relativ hoch	relativ hoch	relativ gering	relativ hoch	hoch
Explikation	ja	ja	ja	ja	ja	bedingt
Theoretische Voraussetzungen	relativ ohne Konzept	Konzept vorhanden	Konzept vorhanden	weitgehendes Konzept	Konzept vorhanden	relativ ohne Konzept; nur Vorverständnis
Hypothesen	Generierung	Generierung; Prüfung	Generierung; Prüfung	eher Prüfung; auch Generierung	eher Prüfung; auch Generierung	Generierung; Prüfung

Tabelle 19: Formen qualitativer Interviews (Lamnek 2005, 356 ff.)

Zweck der Interviews ist die Untersuchung der Entstehung von Gründungsteams. Da Erfahrungswissen von Gründerpersonen erfragt werden muss, bietet sich ein offener Interviewstil an. Ein theoretisches Konzept ist vorhanden und wurde im vorangehenden Kapitel ausformuliert. Dieses dient als erste Anleitung der qualitativen Studie. Nach diesem Ausschlussverfahren bleiben noch zwei Interviewformen zur Auswahl: episodisch und problemzentriert. Das problemzentrierte Interview sieht ein reales gesellschaftliches Problem als Ausgangslage für die Forschungsaktivität (Lamnek 2005, 363 f.). Diese Interviewform findet vor allem in der Psychologie Anwendung (Flick 2011a, 210). Da im Rahmen der qualitativen Studie Erkenntnisse auf Basis von individuellem Erfahrungswissen der Befragten generiert werden, kann auch das problemzentrierte Interview ausgeschlossen werden.

Das episodische Interview hingegen eignet sich in hohem Maße als Interviewform für die hier vorliegende Arbeit. *Flick (2011b, 273)* unterscheidet zwischen semantischem und episodischem Wissen, welches durch ein episodisches Interview erhoben

wird. Semantisches Wissen umfasst das Verständnis von Begriffen und ihren Beziehungen untereinander, während episodisches Wissen aus Erinnerungen an Situationen besteht. Das semantische Wissen wird dabei durch konkret-zielgerichtete Fragen zugänglich gemacht und das episodische Wissen wird durch Erzählungen erhoben und analysiert (Flick 2011a, 239). Es werden also sowohl Erzählungen als auch zielgerichtete Fragen integriert, wobei eine Konzentration auf die Erfahrungen des Befragten erfolgt (Lamnek 2005, 362). Zentraler Ansatzpunkt dieser Interviewform ist die regelmäßige Aufforderung an den Befragten, Situationen zu erzählen (Flick 2011b, 274). Durch die Kombination dieser zwei Datenerhebungstechniken kommt es zu einer „within-method-Triangulation“: es werden die methodischen Zugänge eines Leitfadeninterviews und von Erzählungen mit ihren jeweiligen Vorteilen miteinander verbunden (Flick 2008, 312 f.). Somit werden sowohl ergänzende Perspektiven auf den Gegenstand in der Erfahrungsweise durch den Befragten eröffnet als auch die unterschiedlichen Facetten der subjektiven Auseinandersetzung mit dem Gegenstand verdeutlicht (Flick 2008, 313). Beispielsweise kann eine Gründerperson zunächst über die Problematik der Suche nach Teammitgliedern im Allgemeinen sprechen, bevor sie auf ihre eigenen konkreten Situationen eingeht, welche den Teamaufbau betreffen. Die Kombination von Narration und Befragung entspricht zudem weitgehend der Alltagskommunikation (Lamnek 2008, 363) und kann einfach angewendet werden, ohne den Interviewpartner vorher aufwändig aufklären zu müssen. Zudem wird eine Triangulation von Daten angestrebt, indem mehrere Mitglieder eines Gründungsteams befragt werden. Teammitglieder können beispielsweise unterschiedliche Begründungen für die Auswahl eines neuen Mitglieds angeben (hierzu und im Folgenden: Forbes et al. 2006, 236). Daher wird empfohlen, wenn möglich, mehrere Mitglieder eines Gründungsteams zum Sachverhalt der Teamentstehung zu befragen.

Triangulation kann durch unterschiedliche Datensammlungsmethoden geschehen, durch die Sammlung unterschiedlicher Datentypen und durch den Einsatz mehrerer Forscher als Interpreten der Daten (Mäkelä und Turcan 2007, 124). Die Triangulation durch unterschiedliche Datensammlungsmethoden wird durch die Wahl von episodischen Interviews als Erhebungsform erreicht. Die Triangulation durch die Sammlung unterschiedlicher Datentypen wird dadurch ermöglicht, dass möglichst mehrere Personen je Gründungsteam befragt werden und ihre jeweiligen Perspekti-

ven gesammelt werden. Aufgrund des Anspruchs der Eigenleistung im Sinne einer Promotion wird auf eine Triangulation durch den Einsatz mehrerer Forscher als Interpreten der Daten verzichtet.

Das episodische Interview bedient sich eines Interviewleitfadens als Hilfsmittel. Dieser dient zur Orientierung des Forschers während des Interviews. Themenbereiche, die ausreichend diskutiert wurden, können gestrichen werden und noch nicht angesprochene Themen geraten nicht in Vergessenheit (Lamnek 2008, 367). Das Interview fußt auf den theoretischen Überlegungen dieser Arbeit und wird entsprechend strukturiert. So sind die Suche, Auswahl und Gewinnung von Mitgründern nicht nur zentrale Elemente der Interviews sondern auch eigene Gliederungsbereiche des initialen Interviewleitfadens. Zu allen Bereichen werden sowohl Erzählaufforderungen als auch Fragen formuliert (Flick 2011b, 275). Der Interviewleitfaden gliedert sich initial in insgesamt fünf Bereiche: allgemeine Fragen zum Vorhaben, Suche, Auswahl und Gewinnung von Mitgründern sowie sonstige Fragen zur Entstehung des Gründungsteams. Im Anhang der Arbeit finden sich die verwendeten Leitfäden. Die Datenerhebung, dazugehörige Vorüberlegungen und die Datenverarbeitung werden im nachfolgenden Abschnitt thematisiert.

4.4 Daten und Datenverarbeitung

4.4.1 Auswahl der Interviewpartner

In der qualitativen Forschung geht es bei empirischen Erhebungen eher um eine Typisierung als um eine Repräsentativität (Lamnek 2008, 384). Dennoch sollen realitätsgerechte Rückschlüsse gezogen werden. Somit beruht der Erfolg von qualitativen Interviews stark auf der Auswahl der Interviewpartner (Gläser und Laudel 2009b, 137). Dem Paradigma der Typisierung folgend, sollen für diese Arbeit unterschiedliche Typen von Fällen analysiert werden. An dieser Stelle ist die Nutzung einer anfänglichen Samplestruktur (Flick 2011, 156) von Bedeutung. Diese soll sicherstellen, dass für die Untersuchung ausreichend viele Fälle pro Typ als Datengrundlage vorhanden sind. Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich um eine Vorabfestlegung der Samplestruktur (Mayer 2009, 39): vor der Durchführung der Untersuchung werden Kriterien zur Bildung der Stichprobe festgelegt, die sich aus theoretischen Vorüberlegungen und anderen Studien ableiten. Nach diesem Schritt der anfänglichen Datensammlung folgt

nach der ersten Datenanalyse das theoretische Sampling, welches die weitere Auswahl von Fällen anleitet.

Clarysse und Moray (2004) haben in ihrer Arbeit aufgezeigt, dass sich Gründungsteams entlang des Gründungsprozesses entwickeln (Abschnitt 2.2). So bildet der eigentliche Gründungsakt einen entscheidenden Meilenstein, der auch Auswirkungen auf die Zusammensetzung eines Gründungsteams haben kann. Die Einteilung von Gründungsteams in eine Vorgründungsphase und eine Nachgründungsphase (Clarysse und Moray 2004, 68) ist dabei ein wichtiges und typisierendes Element für die geplante Untersuchung. Für die Auswahl von Interviewpartnern bedeutet dies, dass sowohl Vorhaben untersucht werden sollen, die bereits gegründet wurden, als auch in Vorgründung befindliche Vorhaben (Tabelle 20).

Gründung	
Vorgründung	15
Nachgründung	23

Tabelle 20: Anfängliche Samplestruktur und Verteilung der Fälle

Neben der Samplestruktur als Hilfsmittel zur Auswahl von Interviewpartnern gilt es auch grundsätzliche Kriterien zu berücksichtigen. Da sich die Arbeit mit der Entstehung von Gründungsteams befasst, ist das erste Kriterium das Vorhandensein eines Gründungsteams oder das Suchen eines Gründungssteammitglieds⁸⁸. Falls ein Vorhaben bereits gegründet wurde, sollte es nicht allzu lange als Unternehmen bestanden haben. Damit wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Untersuchung sich tatsächlich auf das Thema „Gründungen“ beziehen und nicht beispielsweise auf etablierte kleine und mittelständische Unternehmen. Es lassen sich verschiedene Werte finden, wie alt ein Untersuchungsobjekt höchstens sein darf, um als legitimer Beitrag der Gründungsforschung akzeptiert zu werden. So lassen sich Werte von beispielsweise jünger als zehn Jahre (Beckmann et al. 2007, 155), jünger als sechs Jahre⁸⁹ (Shrader und Siegel

⁸⁸ Siehe hierzu die Definition von Gründungsteams in Abschnitt 2.1.2.

⁸⁹ In diesem Fall wurde Zahlenmaterial von an Börsen gehandelten Unternehmen verwendet. So konnten beispielsweise die Prospekte der Börsengänge für Informationen über die Berufserfahrung des Gründungsteams gesammelt werden.

2007, 895), zwischen zwei und fünf Jahren (Chowdhury 2005, 735) oder jünger als vier Jahre (Neergaard 2005, 261) finden. Die qualitative Studie soll sich mit der Entstehung von Gründungsteams befassen und somit auch Prozesse der Vorgründungsphase adressieren. Zudem wird Erfahrungswissen der Interviewpartner abgefragt. Mit einem zunehmenden Verstreichen von Zeit kann angenommen werden, dass weniger Informationen über die Teamentstehung zur Verfügung gestellt werden können. Schließlich müssen sich die Interviewpartner an vergangene Ereignisse erinnern, die sie selbst eventuell gar nicht als signifikant ansehen. Daher bietet sich für die qualitative Untersuchung eine jüngere Altersgrenze an. Der Abgrenzung von *Chowdhury* (2005) folgend wird für die hier vorliegende Untersuchung eine Altersgrenze von höchstens zwei Jahren ab dem Gründungsakt festgelegt.

Die Samplestruktur hilft bei der Auswahl der Interviewpartner und stellt sicher, dass der dortigen Typologie folgend, ausreichend Fälle vorhanden sind (Lamnek 2005, 384 ff.). Sie stellt jedoch keinen dedizierten Auswahlplan dar, der kennzeichnet, wann genügend Fälle untersucht wurden. Auch ist die Stichprobengröße zu Beginn der Untersuchung unbekannt. Daher wird - wie bereits genannt - theoretisches Sampling als Auswahlstrategie betrieben. Es findet eine bewusste Auswahl von Fällen auf Basis der Samplestruktur statt. Theoretisches Sampling bedeutet auch, dass während der Untersuchung die Auswahlentscheidungen getroffen werden können - auf Basis des jeweils aktuellen Kenntnisstandes (Merkens 2012, 292).⁹⁰

Für die Suche von Interviewpartnern und somit dem Zugang zum „Feld“, wurden Gatekeeper berücksichtigt (Wolff 2012, 342). Gatekeeper sind zentrale Personen in einer Organisation oder einem Netzwerk, deren Zustimmung und möglicherweise auch Unterstützung für den Forschungsprozess wichtig sind. Im Fall der Suche nach Gründungsteams ist eine Anknüpfung an die in Hochschulen befindlichen Strukturen der Gründungsförderung hilfreich. Über persönliche und telefonische Anfragen sowie E-Mail-Anfragen, die sich an die hochschuleigenen Gründungsberater richteten, wurde eine Weitervermittlung zu Interviewpartnern erreicht.

⁹⁰ Eine Diskussion über die Auswahlstrategie des theoretischen Samplings findet sich in Abschnitt 4.2.4.2.

Um einen Fall bestmöglich zu erfassen, wurden, wenn möglich, sowohl eine Person des suchenden Teams als auch die hinzugekommene Person interviewt. Dies war in neun von 38 Fällen möglich.

Mithilfe dieser Strategie wurden die in Tabelle 21 aufgelisteten Interviewpartner gefunden und für ein Interview gewonnen.

Name	Datum	Dauer Interview in Minuten	Anzahl Gründer	Anzahl Interviews	Gründungsjahr
Unternehmen 1	14.08.2012	50	4	2	2011
Unternehmen 2	15.08.2012	41	4	2	2012
Unternehmen 3	17.08.2012	28	2	1	2011
Unternehmen 4	17.08.2012	36	4	2	2012
Unternehmen 5	21.08.2012	29	4	2	noch nicht gegründet
Unternehmen 6	23.08.2012	34	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 7	27.08.2012	32	1	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 8	29.08.2012	41	2	1	2010
Unternehmen 9	30.08.2012	43	4	1	2011
Unternehmen 10	30.08.2012	32	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 11	04.09.2012	32	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 12	12.09.2012	36	2	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 13	17.09.2012	30	5	1	2011
Unternehmen 14	19.09.2012	34	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 15	19.09.2012	30	3	1	2011
Unternehmen 16	20.09.2012	29	4	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 17	21.09.2012	30	2	1	2012
Unternehmen 18	24.09.2012	32	2	1	2011
Unternehmen 19	25.09.2012	31	4	1	2011
Unternehmen 20	26.09.2012	31	3	1	2011
Unternehmen 21	12.10.2012	35	2	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 22	24.10.2012	28	3	2	2012
Unternehmen 23	24.10.2012	29	2	1	2012
Unternehmen 24	26.10.2012	32	2	2	2012
Unternehmen 25	26.10.2012	32	2	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 26	29.10.2012	32	3	1	2010
Unternehmen 27	29.10.2012	36	3	2	2012
Unternehmen 28	30.10.2012	37	2	1	noch nicht gegründet

Unternehmen 29	31.10.2012	32	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 30	31.10.2012	31	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 31	01.10.2012	36	4	1	2010
Unternehmen 32	02.11.2012	34	2	1	2012
Unternehmen 33	02.11.2012	32	3	2	2011
Unternehmen 34	08.11.2012	25	2	1	2012
Unternehmen 35	09.11.2012	46	2	2	2012
Unternehmen 36	27.11.2012	40	2	1	2011
Unternehmen 37	05.12.2012	32	3	1	noch nicht gegründet
Unternehmen 38	06.12.2012	30	3	1	noch nicht gegründet

Tabelle 21: Interviewpartner

4.4.2 Datenerhebung

Das Interview ist ein Standardinstrument der empirischen Sozialforschung (Schnell et al. 2008, 321). Dennoch gilt es die Art, die Planung und systematische Durchführung der Interviews zu argumentieren. Schließlich führen die Interviews zu den für die Forschung erforderlichen Daten. Dafür muss eine fruchtbare Gesprächsatmosphäre geschaffen, über die Verwendung eines Aufnahmegerätes Einverständnis erzielt und dem Interviewpartner seine Eigenschaft im Rahmen des Interviews verdeutlicht werden (Hermanns 2012, 361). Da eine freie und offene Gesprächsatmosphäre nötig ist, um im Sinne eines episodischen Interviews möglichst viele Informationen zu erhalten, ist die Zusage von Anonymität ein wichtiges einleitendes Element des Interviews (Mayer 2009, 46). Um sicherzustellen, dass Tonaufnahmen nicht falsch aufgezeichnet werden oder von zu schlechter Qualität für die Transkription sind, wurden zwei Aufnahmegeräte gleichzeitig verwendet. Nach einleitenden Worten zu der Intention des Interviews und der Verwendung eines Interviewleitfadens wurden die Aufnahmegeräte gestartet und die Einverständnisse zur Aufnahme eingeholt. Am Ende dieser Einstiegsphase hatte der Interviewpartner auch die Möglichkeit selbst Fragen zu stellen und möglicherweise offene Punkte zu klären (Froschauer und Lueger 1998, 41). In einigen Fällen war eine persönliche Interviewsituation nicht möglich - hier wurde auf das telefonische Interview zurückgegriffen. Im Vergleich zu persönlichen Interviews stehen dem Interviewer hierbei weniger Infor-

mationen zur Verfügung. So ist möglicherweise nicht bekannt, in was für einer Situation sich der Interviewpartner befindet. Störungen und Nebentätigkeiten des Interviewpartners können nicht leicht erkannt oder verhindert werden (Gläser und Laudel 2009a, 153). Um die Atmosphäre eines Zweiergesprächs zu wahren, wurden die Interviewpartner daher im Vorfeld des Interviews gebeten, einen Interviewtermin anzugeben, bei dem sie alleine sind, da das Interview aufgezeichnet wird. Im Rahmen der episodischen Interviews wird auf Memos über Randbedingungen verzichtet.⁹¹ Der Wert der Daten liegt in dem semantisch-inhaltlichen Ergebnis der Audioaufnahme. Daher können Telefoninterviews für die hier vorliegende Arbeit als gleichwertige Datenquelle zu persönlichen Interviews gesehen werden.

Als Interviewstil wurde der weiche bis neutrale Stil gewählt (Lamnek 2005, 398), da dieser eine offene und lockere Atmosphäre schafft und zum Erzählen stimuliert. Um die Gesprächigkeit des Interviewpartners weiter anzuregen und nicht auf die Aufnahme und damit verbundene richtige Aussprache zu achten (Hermanns 2012, 362), wurde vom Interviewer durch einleitende Worte das freie und fehlerbehaftete umgangssprachliche Erzählen vorgeführt. Weiterhin wurde darauf geachtet, keine theoretischen und alltagsfernen Begriffe zu verwenden, sondern in der sprachlichen Lebenswelt des Interviewpartners zu bleiben (Hermanns 2012, 368). Zudem wurden in Anlehnung an *Gläser und Laudel* (2009a, 172 ff.) die folgenden Regeln für die Durchführung der Interviews festgelegt:

1. Aktives Zuhören: Der Interviewpartner soll sich verstanden fühlen. Bestätigende Gesten, wie bejahen, zunicken und Blickkontakt sind dabei förderlich. Der Interviewpartner soll vermittelt bekommen, dass seine Ausführungen interessant sind. Dadurch werden weitere Ausführungen stimuliert.⁹²
2. Flexible Gesprächsführung: ein Interviewleitfaden dient zur Orientierung und Berücksichtigung aller relevanten Fragebereiche. Dennoch soll die

⁹¹ Wie beispielsweise zur aktuellen Wettersituation beim Interview oder der Körpersprache des Interviewpartners.

⁹² Die Ausführung des aktiven Zuhörens bedarf einer gewissen Lernphase. Schließlich werden Informationen gesammelt und der Forschende erhält bereits im Feld Rückschlüsse auf seine Forschungsfragen.

oben beschriebene offene und natürliche Gesprächsatmosphäre geschaffen werden. Daher werden die Antworten des Interviewpartners als Anknüpfungspunkte für Fragen genutzt, auch wenn diese möglicherweise an einer anderen Stelle im Leitfaden vermerkt sind.

3. Bewertungen von Aussagen des Interviewpartners sind zu vermeiden. Durch Bewertungen besteht die Gefahr, ein Anpassungsverhalten des Interviewpartners hervorzurufen. Im weiteren Interview wird er somit anders antworten, als es bei einer neutralen Situation der Fall wäre.

Der Interviewleitfaden wurde so konzipiert, dass sowohl semantisches als auch episodisches Wissen der Interviewten erfragt wurde. Zentrale Episoden dabei waren die Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen. In jeder dieser Episoden wurde zunächst eine Erzählung erfragt (beispielsweise: „Erzählen Sie von Ihrer Suche nach [Name des Mitgründers].“). Dem vorangestellt wurde ein Fragenblock zu allgemeinen Angaben des Unternehmens und des Teams platziert. Somit wurde in den ersten Minuten des Interviews eine förderliche Atmosphäre geschaffen, bevor die drei zentralen Episoden adressiert wurden. Zuvor wurde bereits argumentiert, dass das episodische Interview auch deshalb ausgewählt wurde, weil es der natürlichen Gesprächssituation nahe kommt. Durch die Verwendung eines Aufnahmegeräts verliert eine Interviewsituation an „Natürlichkeit“. Möglicherweise hemmt die Aufnahme den Redefluss des Interviewpartners und somit auch die Reichhaltigkeit an auswertbaren Daten. Erfahrungen zeigen jedoch, dass im Gesprächsverlauf das Aufnahmegerät und der Fakt der Aufnahme in Vergessenheit geraten (Gläser und Laudel 2009a, 158). Es wurde bereits im ersten Fragenbereich darauf geachtet, episodisch zu arbeiten. So lautet die erste Frage des Interviewleitfadens: „Bitte stellen Sie sich / stell dich kurz vor.“. An den drei zentralen Episoden anschließend wurde ein Fragenblock mit allgemeinen und speziellen Fragen platziert. Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang der Arbeit.

4.4.3 Transkription

Die Verschriftung von aufgenommenen akustischen Daten ist ein notwendiger Zwischenschritt von der Datensammlung zur Interpretation (Flick 2011a, 379). Dieser Schritt wird als Transkription bezeichnet. Transkripte sind notwendig, um die Interviewinhalte für weitere Analysen dauerhaft verfügbar zu machen (Kowal und O’Connell

2008, 438). Es existieren unterschiedliche Transkriptionsregeln, wobei sich bisher kein Standard durchgesetzt hat (Flick 2011a, 379). Die Bandbreite an Transkriptionsregeln umfasst höchst detaillierte Vorgehensweisen, die auch Dialekte oder gedehnte Töne berücksichtigen bis hin zu einfachen Varianten, die lediglich den semantischen Inhalt einer Aufnahme wiedergeben. Die Wahl der Transkriptionsregeln wirkt sich auf die zu verwendende Zeit und Energie zur Datenerfassung aus (Flick 2011a, 380). Vor allem jedoch bestimmen Transkriptionsregeln die für eine Analyse verfügbaren Daten und stellen Weichen für die spätere Auswertung (Mayring 2002, 88). Daher sollte die Wahl der Transkriptionsregeln und die Vorgehensweise bei der Transkription im Vorfeld diskutiert werden.

Ziel der Interviews ist es, das Erfahrungswissen der Befragten als Ausgangspunkt für die Analyse zu verwenden. Da für die Entstehungsgeschichte eines Gründungsteams die inhaltlich-thematische Ebene der Interviews wichtig ist, können Dialekte und weitere phonetische Merkmale im Rahmen der Transkription zugunsten der Ausführbarkeit vernachlässigt werden (Mayring 2002, 91). Schließlich sollen lediglich die Merkmale des Gesprächs transkribiert werden, die auch tatsächlich analysiert werden (Kowal und O'Connell 2008, 444). Somit eignet sich die Übertragung in normales Schriftdeutsch (im Folgenden auch als „einfache Transkription“ bezeichnet) als Vorgehensweise. Dabei werden Dialekte bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet (Mayring 2002, 91). *Dresing und Pehl* (2011, 19 ff.) liefern ein einheitliches und praktikables Transkriptionssystem für die einfache Transkription. In Anlehnung an diese Vorgehensweise wurden die folgenden Transkriptionsregeln für die einfache Transkription im Rahmen dieser Dissertation verwendet (Tabelle 22).

Transkriptionsregeln
1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau in das Hochdeutsche übersetzt.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform wird korrigiert, wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet.
3. Wort- und Satzabbrüche werden mit einem Schrägstrich / dargestellt.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet: bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung, wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt.

5. Pausen werden durch Auslassungspunkte in Klammern markiert (...).
6. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch Großschreibung gekennzeichnet.
7. Jeder Sprechbeitrag erhält einen eigenen Absatz. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
8. Emotionale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
9. Die jeweils gleichzeitige Rede kann nach Personen getrennt erfasst werden und wird mit Zeichen eingeführt und beendet:

I: // Ach da haben sie //

S: // Genau da war ich damals // schon mal gewesen.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet.
11. Störungen werden in Klammern notiert: (10 Sekunden vorbeifahrender Zug).
12. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „S:“ notiert.

Tabelle 22: Transkriptionsregeln der Arbeit

Mithilfe dieser Regeln ist eine einheitliche Transkription aller Interviews möglich. Merkmale der inhaltlich-thematischen Ebene werden festgehalten und überflüssige Merkmale, wie Dialekte oder Versprecher, stehen einer späteren Inhaltsanalyse nicht im Wege. Im Zuge einer wissenschaftlichen Vorgehensweise ist es notwendig aufzuzeigen, wie bei der Transkription von Interviews vorgegangen wurde (Dresing und Pehl 2010, 723). Somit soll abschließend die Vorgehensweise der Transkription im Rahmen der hier vorliegenden Dissertation vorgestellt werden.

Die Transkription erfolgte computergestützt. Für die Transkription stehen unterschiedliche Programme zur Verfügung, die eine zu transkribierende Audiodatei abspielen können. Die meisten Programme bieten jedoch nicht, für die Transkription wichtige Funktionalitäten: das Zurückspulen um einige Sekunden, Änderung der Abpielgeschwindigkeit und die genaue Verortung von Zeitmarken sind wichtige Elemente der Transkription (Kuchartz 2007, 38). Durch die Transkriptionssoftware „f4“, die an der Universität Marburg entwickelt wurde, konnten diese Funktionalitäten jedoch genutzt werden. Mit dem Programm wurde die jeweilige Audiodatei abgespielt

und gleichzeitig eingetippt. Das Zurückspulen und die Verlangsamung der Abspielgeschwindigkeit waren dabei nützliche Funktionen. Nach Abschluss der Transkription wurde das Transkript nochmals während des erneuten Abspielens der Audiodatei korrektur gelesen.

4.4.4 Analyse der Interviews

Am Ende der Transkription standen insgesamt 38 Interviews zur Auswertung zur Verfügung. Möglichst zeitnah, sobald ein Transkript erstellt war, wurde dieses kodiert und mit Memos versehen. Es wurden Rückschlüsse für den weiteren Forschungsprozess gezogen und die weitere Feldarbeit angeleitet.

Das theoretische Kodieren ist ein Analyseverfahren für Daten, welches der Grounded Theory zugeordnet wird (Flick 2011a, 387 ff.). Es setzt sich aus drei Verfahrensschritten zusammen: dem offenen, axialen und selektiven Kodieren. Das offene Kodieren dient dem Erkennen und Benennen von Kategorien und Subkategorien (Strauss 1998, 99). Dabei wird die Bildung von Kategorien während der Datenerhebung möglich (hierzu und im Folgenden: Mayring 2002, 104 f.). Das zentrale Instrument hierfür sind Memos (tatsächliche oder digitale Merktzettel), die während der Feldarbeit erstellt werden. Diese können zur späteren Kategorienbildung genutzt werden. Somit findet Datenerhebung und Datenauswertung teilweise - im Rahmen dieser Auswertungstechnik - gleichzeitig statt. Dabei wird der zu analysierende Text in einzelne Sinneinheiten zerlegt, die mit Begriffen (Kodes) versehen werden (hierzu und im Folgenden: Flick 2011a, 388 ff.). Dieser Vorgang wird für jede einzelne Textzeile vorgenommen, so dass eine große Anzahl von Kodes zustande kommt. Diese werden anschließend gruppiert und kategorisiert. Die dadurch entstehenden Kategorien werden abermals mit Kodes versehen, die sie stellvertreten. Die Kodes können entweder der Literatur entnommen werden oder direkt aus den Aussagen der Interviewpartner übernommen werden.⁹³ Im Ergebnis liefert die offene Kodierung eine Liste von Kodes, Kategorien und Erläuterungen sowie inhaltlichen Erläuterungen der festgelegten Kodes (Definitionen). Die entstandenen Kategorien werden anschließend durch das axiale Kodieren weiter verfeinert. Es findet eine Auswahl der für die Arbeit relevantesten

⁹³ Bei dieser Form der Kodierung wird von „In-vivo-Kodes“ gesprochen, welche aufgrund ihrer Nähe zum untersuchten Material den Kodes aus der Literatur vorzuziehen sind (Flick 2011a, 388).

Kodes statt. Zudem werden die Kausalitäten zwischen den Kategorien herausgearbeitet. Kausalitäten und Kategorien werden laufend am Text verifiziert. Im letzten Schritt werden Kategorien bei der selektiven Kodierung als Kernkategorien identifiziert, um die wiederum Subkategorien platziert werden. Durch die hier beschriebene Vorgehensweise - dem Beginn durch offenes Kodieren und anschließender zunehmend fokussierender Vorgehensweise - entsteht ein tiefes Verständnis der Datengrundlage.

Bei dem hier beschriebenen Vorgehen zur Analyse der Transkripte handelt es sich um einen induktiv-deduktiven Ansatz. Vorher festgelegte und theoretisch begründete Auswertungsaspekte werden bei der Analyse berücksichtigt (deduktiver Ansatz). Dies ist beispielsweise der Fall bei der Einteilung der Teamentstehungskategorien „Suche“, „Auswahl“ und „Gewinnung“, aber auch bei konkreten Faktoren, wie dem Auslöser der Suche nach eine Gründerperson (siehe Interviewleitfaden). Der induktive Ansatz wird vor allem bei der theoretischen Kodierung deutlich: hier werden Auswertungsaspekte aus dem Material selbst heraus entwickelt.

Die Kodierung wurde computergestützt durchgeführt. Computergestützte Datenanalyse findet in der qualitativen Forschung seit dem Beginn der 1960er Jahren zunehmend Verwendung (hierzu und im Folgenden: Kelle 2012, 486 ff.). Gerade bei qualitativen Studien mit großen Datenmengen, wie es hier der Fall ist, dient die computergestützte Datenanalyse als eine Form der Qualitätssicherung. Transkripte und Memos können zentral und übersichtlich verwaltet werden. Somit wird die Gefahr reduziert, wichtige theoretische Aussagen nicht treffen zu können, da Daten übersehen werden. Die computergestützte Datenanalyse ist keine eigene qualitative Methode, sondern ein Hilfsmittel der qualitativen Sozialforschung. Bei der Entwicklung von Hypothesen erleichtert die computergestützte Datenanalyse das Aufdecken von Beziehungen zwischen Kode-Kategorien.

Softwareprogramme für die qualitative Analyse gehen über eine Verwaltungsfunktion hinaus. Sie ermöglichen eine systematische Textbearbeitung, wobei mittlerweile über 25 solcher Programme zur Verfügung stehen (Ohlbrecht 2012, 665). Für die hier vorliegende Arbeit wurde das Programm MAXQDA verwendet, da es leicht und schnell erlernbar und nutzbar ist (Corbin und Strauss 2008, xii) sowie an der Universität Koblenz-Landau Anwendung findet.

5 Ergebnisse

5.1 Ein neues Modell der Entstehung von Gründungsteams

Das Kernstück der Erkenntnis dieser Arbeit besteht in der Erweiterung unseres Verständnisses über die Entstehung von Gründungsteams. In Abschnitt 4.1 wurde ein in der bisherigen Literatur anerkanntes Modell der Entstehung vorgestellt. Dieses besteht aus Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen. Die Abfolge von Suche, Auswahl und Gewinnung diente als initialer Orientierungspunkt für die Durchführung der empirischen Untersuchung. Somit war zu Beginn der Feldforschung ein Teil des Interviewleitfadens nach den Phasen der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen gegliedert.

Im Laufe des iterativen Prozesses von Interviews, Transkriptionen, Kodierungen und des Verfassens von theoretischen Memos, stellte sich jedoch heraus, dass das bisher bekannte Modell unvollständig ist. So haben einige der untersuchten Gründungsteams eine Entstehungsgeschichte vorzuweisen, die nicht nur aus der Hinzunahme von Mitgliedern besteht, sondern auch aus dem Austritt von Mitgliedern. Diese Erkenntnis ist insoweit überraschend, als dass die bisherige Forschung die Entstehung von Gründungsteams lediglich als die Hinzunahme von Gründerpersonen darstellt.

Die Entstehung einiger Gründungsteams kann jedoch nicht allein auf Basis der Hinzunahme von Gründerpersonen erklärt werden. So kann es passieren, dass Teammitglieder vor oder während der Gründung wieder ausscheiden, bevor ein Gründungsteam in jener Konstellation vorliegt, die über einen längeren Zeitraum Bestand haben wird. Dieser Annahme liegt die Überlegung zugrunde, dass sich ein Gründungsteam im Laufe der Zeit entwickelt (Vanaelst et al. 2006, 251). Um Teams weitreichend zu verstehen, soll auch deren Entwicklungsverlauf untersucht werden (Gully 2000, 35). Bei Untersuchungen sollen die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Teams berücksichtigt werden, anstatt lediglich auf eine Momentaufnahme zu blicken (Mathieu et al. 2014, 145). Durch Berücksichtigung dessen, was vor und nach der Hinzunahme einer Gründerperson geschieht, war es möglich den Austritt von Mitgliedern als Bestandteil der Entstehung zu erkennen.

Auch andere Arbeiten der Gründungsforschung befassen sich mit dem Austritt von Teammitgliedern. Diese Arbeiten befassen sich lediglich mit dem Austritt von Gründerpersonen im Rahmen von etablierten Unternehmen (Ucbasaran et al. 2003, 109) oder als Folge von Diversität und Konflikten (Hellerstedt et al. 2007) - jedoch nicht mit dem Austritt als Bestandteil der Teamentstehung.

Um die Entstehung von Gründungsteams skizzieren zu können, muss auch der Aspekt des Ausscheidens von Mitgründern erklärt werden. Diese Erkenntnis wird der Tatsache gerecht, dass ansonsten ein Teil der hier untersuchten Gründungsteams nicht erklärt werden könnte. Deren Entstehungsgeschichte besteht sowohl aus der Hinzunahme von Personen - als auch aus dem Austritt von Gründerpersonen. Diese Betrachtungsweise wird in dieser Arbeit erstmalig vorgenommen und wurde in der bisherigen Literatur nicht berücksichtigt. Dieser Teilbereich der Entstehung wird als „Aussieben“ bezeichnet.

Die Entstehung besteht also aus zwei Teilbereichen. Der erste Teilbereich beschreibt, wie eine Gründerperson aufgenommen werden kann und damit ein Aufbau des Gründungsteams geschieht. Der zweite Teilbereich beschreibt, wie eine Gründerperson aus einem Team austritt und damit ein Aussieben von Teammitgliedern vollzogen wird. Abbildung 15 zeigt die beiden Teilbereiche der Entstehung von Gründungsteams sowie deren einzelne Bestandteile.

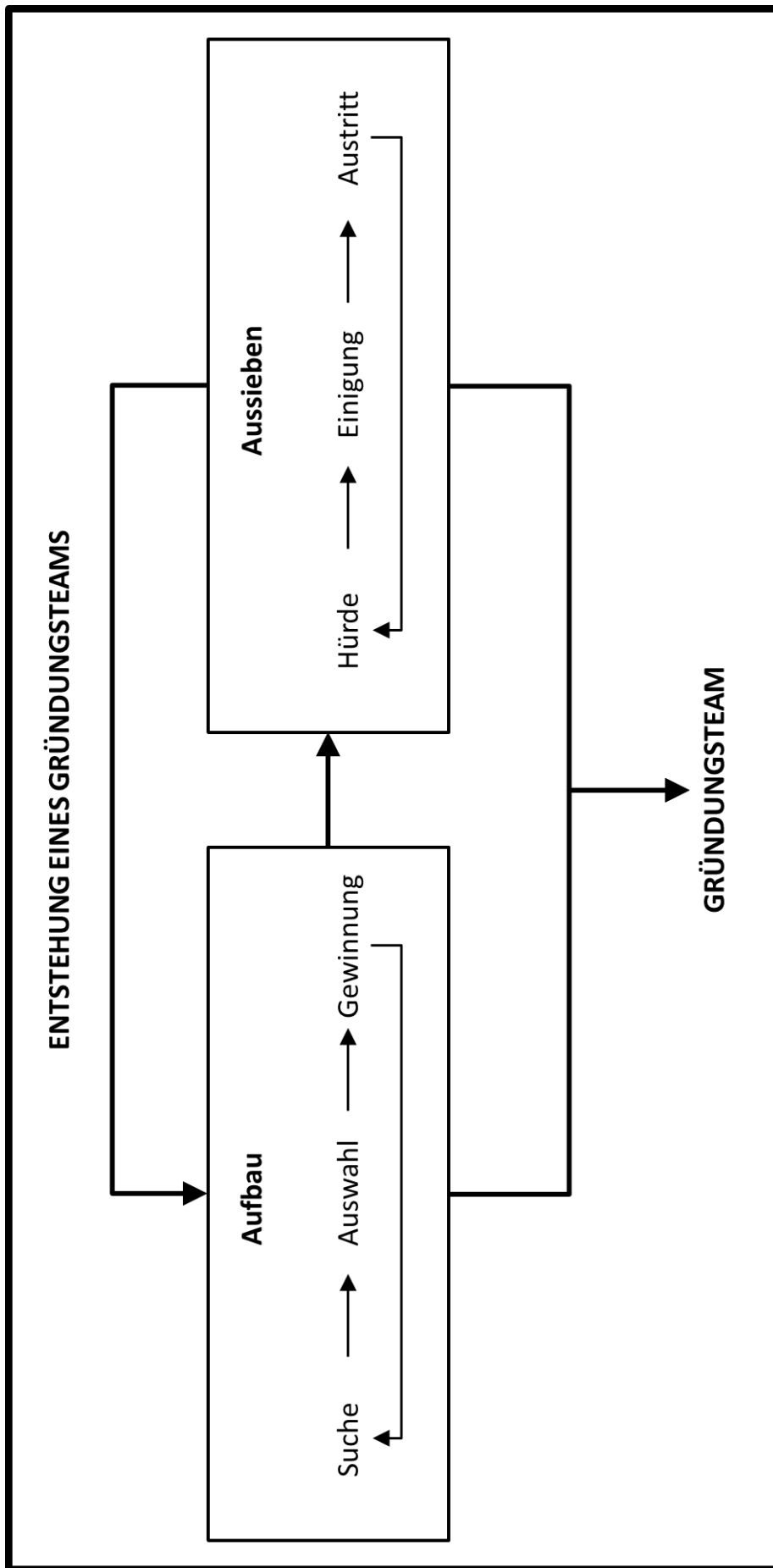


Abbildung 15: Entstehung eines Gründungsteams (Gesamtdarstellung)

Zunächst erscheint es verwunderlich, dass der Austritt von Teammitgliedern als Bestandteil der Entstehung von Gründungsteams verstanden werden kann. Es findet sich zumindest in der Gründungsforschung bisher kein Hinweis auf solch ein Verständnis. Die Forschung zu Teameffektivität im Allgemeinen liefert jedoch eine Auffassung, die dem hier vorgeschlagenen Modell entspricht. Dabei wird „Effektivität“ in drei Kategorien eingeteilt (hierzu und im Folgenden: Cohen und Bailey 1997, 243): qualitative und quantitative Arbeitsleistung, Einstellungen der Teammitglieder und Verhalten der Teammitglieder. Das Verhalten der Teammitglieder kann auch dem Eintritt in oder dem Austritt aus dem Team liegen. Der Austritt eines Teammitglieds ist damit eine Möglichkeit Teameffektivität auf der Ebene des Verhaltens zu messen.

Dieses Verständnis von Teamaustritt als Ausdruck der Teameffektivität hilft dabei, den Austritt einer Gründerperson als Bestandteil der Entstehung zu verstehen. Die Entstehung eines Gründungsteams kann daher auch als „IMO-Modell“ verstanden werden. „IMO“ steht für „Input-Mediator-Outcome“ und bezeichnet ein in der Teamforschung angewendetes Modell der Untersuchung von Teameffektivität (hierzu und im Folgenden: Mathieu et al. 2008, 412). Ein **Input** beschreibt dabei Größen, die Interaktionen von Teammitgliedern ermöglichen oder behindern. Ein **Mediator** beschreibt die Interaktion von Teammitgliedern, um eine Aufgabe zu bearbeiten. Der **Outcome** beschreibt schließlich das Ergebnis der Interaktion. Grundsätzlich lassen sich zwei Typen von IMO-Modellen unterscheiden. Entwicklungsorientierte Modelle zeigen auf, wie sich Teams im Zeitverlauf verändern, indem sie durch unterschiedliche interne und externe Faktoren beeinflusst werden. Episodische Modelle zeigen auf, dass Teams zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Aufgaben erfüllen müssen und die Abfolge der Aufgaben nicht unbedingt linear sein muss.

Übertragen auf die Entstehung von Gründungsteams lässt sich die Abfolge von zwei IMO-Modellen erkennen, wie in Abbildung 16 zu sehen ist.

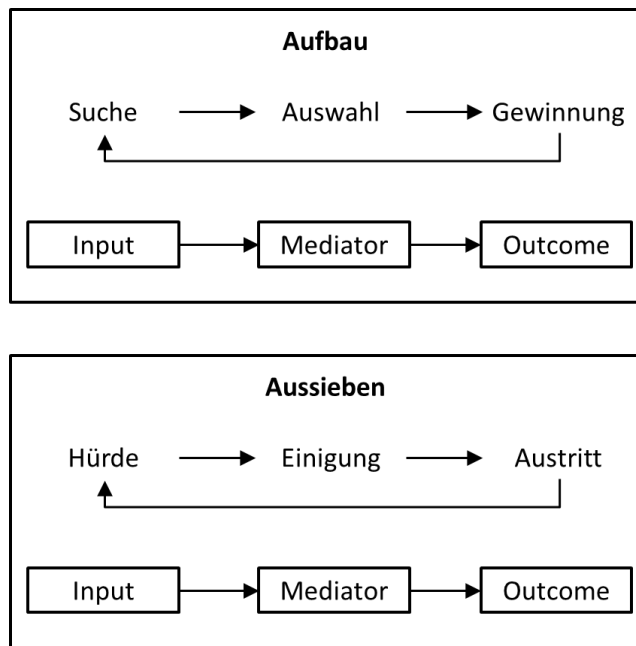


Abbildung 16: Teamentstehung als Input-Mediator-Outcome-Modell

Der Unterscheidung von *Mathieu et al.* (2008) folgend, handelt es sich um episodische Abfolgen, die nicht unbedingt linear ablaufen müssen. So kann eine Phase übersprungen werden oder der Ablauf mehrfach hintereinander durchlaufen werden. Daher soll hierfür ein tieferes Verständnis geschaffen werden. In Abbildung 16 wird die Entstehung von Gründungsteams als episodische Abfolge von zwei IMO-Prozessen verstanden. Die jeweiligen Ergebnisse sind entweder die Gewinnung oder der Austritt einer Gründerperson. Beide Abfolgen gehören zu einer vollständigen Beschreibung der Entstehung von Gründungsteams. Diese umfasst insbesondere auch den Austritt von Gründerpersonen. Dieses Verständnis stellt eine Neuheit für die bisherige Forschung dar. Die einzelnen Phasen und ihre Abfolge werden daher in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich erläutert.

5.2 Aufbau eines Gründungsteams

Abbildung 17 zeigt die Abfolge der Entstehungsschritte, wie sie in Kapitel 3 dieser Arbeit erörtert und im Rahmen der Interviews untersucht wurden.

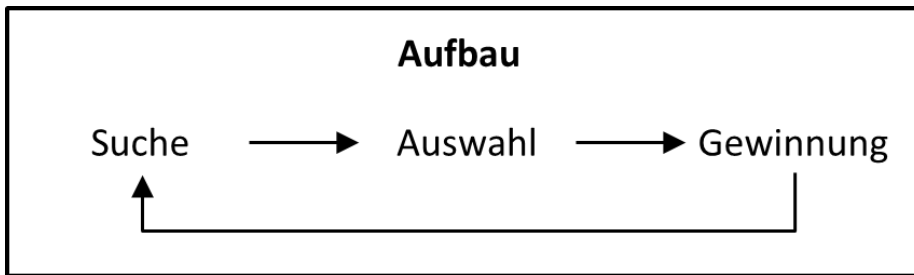


Abbildung 17: Aufbau eines Gründungsteams

Nachfolgend soll der Aufbau eines Gründungsteams diskutiert werden. Jedem Entstehungsschritt (Suche, Auswahl und Gewinnung) wird dabei ein eigener Abschnitt gewidmet.

5.2.1 Suche

Die Suche nach einer Gründerperson wird in drei Kategorien eingeteilt. So kann zwischen dem Auslöser, dem Zweck sowie der Suchweise und deren unterschiedlichen Ausprägungen unterschieden werden (Abbildung 18).

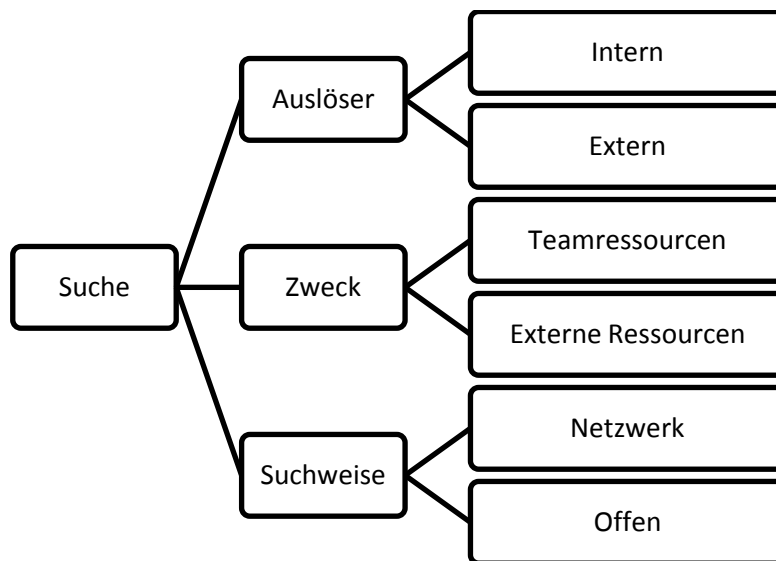


Abbildung 18: Suche nach einer Gründerperson

So kann der **Auslöser** für eine Suche interner oder externer Natur sein, je nachdem ob externe Personen oder Teammitglieder eine Anregung für die Suche nach einer Gründerperson geben. Der **Zweck** der Suche kann unterschieden werden, je nachdem ob Teamressourcen oder externe Ressourcen erworben werden sollen. Die

Suchweise kann ebenfalls unterschiedlich ausfallen, entweder wenn das eigene soziale Netzwerk eines Gründungsteams für eine Suche instrumentalisiert wird, oder wenn ohne Zuhilfenahme des eigenen Netzwerks gesucht wird (beispielsweise mittels einer Ausschreibung). Nachfolgend werden die Merkmale einer Suche nach Teammitgliedern - Auslöser, Zweck und Suchweise - näher betrachtet.

5.2.1.1 Auslöser

Der **Auslöser** (Abbildung 19) einer Suche kann auf einer Initiative des Gründungsteams basieren, wenn eines der Mitglieder oder das gesamte Team einen Bedarf für ein weiteres Mitglied erkennt und entsprechend handelt.

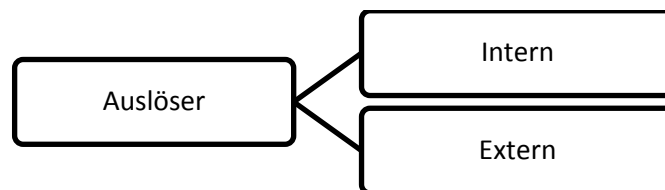


Abbildung 19: Auslöser für die Suche nach einer Gründerperson

Hierbei würde es sich um einen **internen Auslöser** handeln. Im Fall von Unternehmen 17 bestand ein Team von zehn Studierenden, die für die Teilnahme an einem Businessplan-Seminar an einer Gründungsidee arbeiteten. Im Laufe der Konkretisierung des Vorhabens sind alle Mitglieder bis auf eine Person ausgeschieden. Diese Person entschloss, nach einer weiteren Gründerperson zu suchen:

„S: [...] Habe aber relativ schnell gesagt, dass ich dringend noch einen zweiten Gründer für die Idee dann haben möchte. Zum einen um nicht alles selbst zu machen und nicht alles selbst entscheiden zu müssen, nicht dass die komplette Geschichte auf mir lastet, sondern dass ich einfach jemanden habe mit dem ich das zusammen machen kann [...]“ (Interview Unternehmen 17)

Der Gründer erkannte einen Bedarf nach einer weiteren Gründerperson aus eigenem Antrieb. Er begründet seine Motivation darin, das Risiko und die Arbeit der Unternehmensgründung zu teilen. Das Motiv Risiko und Besorgnis zu teilen, so dass nicht „die komplette Geschichte“ auf einer Person lastet, ist in der Gründungsforschung bereits diskutiert worden (siehe hierzu Cooney 2005, 228 mit einem Verweis

an Harrison und Leitch 1995, Kamm und Aldrich 1991 sowie Vesper 1990). Entscheidungen, die für die weitere Entwicklung eines Gründungsvorhabens getroffen werden, sollen in Abstimmung mit einer weiteren Person geschehen. Die Gründerperson möchte daher eine weitere Person als Verantwortliche des Gründungsvorhabens suchen. Entscheidungen sollen dann gemeinschaftlich mit einer weiteren Gründerperson getroffen werden.

Harper (hierzu und im Folgenden: 2008, 619) beschreibt die Situation, in der sich eine suchende Gründerperson befindet wie folgt: aus Sicht der suchenden Person kann das Vorhaben nur in gemeinschaftlicher Arbeits- und Entscheidungsleistung eines Gründungsteams erfolgreich umgesetzt werden. Die suchende Gründerperson sieht sich in zwei Bereichen abhängig von einer weiteren - zu findenden - Gründerperson: einer zu steigernden Arbeitsleistung und einer Verringerung der Ungewissheit, ob alleine getroffene Entscheidungen zum erwünschten Erfolg führen. Beide Motive finden sich in den Aussagen von Unternehmen 17 wieder. Dabei hat der Gründer selbstständig - also ohne Einfluss von Außenstehenden - den Bedarf erkannt.

Auch im Fall von Unternehmen 5 lag ein interner Auslöser für eine Suche vor. Der Alphagründer beschreibt den Auslöser wie folgt:

„S: [...] T. hat dann selber gesagt, es wäre halt noch gut, wenn wir zu dritt wären, dann ist das auch von der Kommunikation irgendwie besser, man hat nicht nur einen Dialog, sondern kann wirklich, weiß ich nicht, je mehr Gehirne daran arbeiten, desto besser eigentlich.“ (Interview Unternehmen 5)

Das zweite Gründungsmitglied regte an nach einer weiteren Person zu suchen, um die Kommunikation im Team zu verbessern. Dadurch würden mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem würde das Team nicht mehr lediglich einen Dialog führen, sondern bei Meinungsunterschieden die Möglichkeit haben per Mehrheitsentscheidung zu entscheiden und den Fortschritt des Unternehmens sicherstellen. Kommunikation spielt für die Effektivität von Gründungsteams eine wichtige Rolle. Wenn ein Team, bestehend aus zwei Mitgliedern, nicht zu einer Einigung gelangt und sich damit Entscheidungen verlangsamen, kann dies den Erfolg des Gründungsvorhabens gefährden. In der Forschung wird bereits ein Zusammenhang zwischen der Größe eines Teams und der Entscheidungsgeschwindigkeit gesehen (Smith et al. 1994, 421 f.).

In dem hier zitierten Fall von Unternehmen 5 soll die Entscheidungsgeschwindigkeit durch die Hinzunahme eines Teammitglieds gesteigert werden, indem Konflikte per Mehrheitsentscheid schneller gelöst werden sollen. Diese Argumentation stellt die Sichtweise des suchenden Teams dar und beschreibt deren Beweggrund für eine Suche nach einer Gründerperson. In der Regel würde solch ein Schritt jedoch Entscheidungen eher verlangsamen. Bisherige Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass eine steigende Anzahl an Teammitgliedern vermehrt zu Konflikten führt und damit Entscheidungen letztlich verlangsamt (Dahlin et al. 2005, 1114; Pelled et al. 1999, 16; Amason und Sapienza 1997, 509).

In beiden Fällen (Unternehmen 17 und Unternehmen 5) beschreiben die Gründer einen internen Auslöser für die Suche nach weiteren Teammitgliedern. Sie wurden nicht von Externen auf die Idee gebracht, nach einer weiteren Person zu suchen. Vielmehr haben sie selbst einen Bedarf erkannt und die Suche nach einer Gründerperson aufgenommen.

Der Auslöser für eine Suche kann auch darin bestehen, dass Personen oder Organisationen außerhalb des Gründungsteams die Anregung dazu geben, ein Team aufzubauen. Damit würde es sich um einen **externen Auslöser** handeln. So kann die Suche beispielsweise aufgrund einer Anregung eines Gründungsberaters ausgelöst werden. Im Fall von Unternehmen 11 hatte das Gründungsteam keine Intention nach einem weiteren Mitglied zu suchen, bis sie die entsprechende Anregung aus dem Kreis von Beratern bekamen:

„S: [...] Dass wir einen brauchen, dass (...) wurde uns klar, nachdem der Transferausschuss von der Uni Düsseldorf mit an Bord kam. Die haben ja dann die Provendis beauftragt, die DIWA war direkt mit an Bord, was ja alles irgendwie auch zur Uni gehört, und danach direkt kam die DIWA auch auf uns zu und hat uns dann mal so abgeholt sofort. Sehr früh, als wir wirklich über ein Patent nachgedacht haben und das der Uni mitgeteilt haben und die meinten dann schon so, ja BWLer Kompetenz, klar, kann jetzt niemand, ist schon mal wichtig. Wir haben das halt nie forciert, weil wir das auch

*noch ein bisschen weit weg sahen und auch einfach viel andere Arbeit an stand und wir auch einfach erst mal niemanden kannten.*⁹⁴ (Interview Unternehmen 11)

Das Gründungsteam - bestehend aus Naturwissenschaftlern - konzentrierte sich auf die technische Realisierung des Vorhabens. Durch die Hinzunahme des externen Beraters DIWA begleitete eine weitere Interessensgruppe das Vorhaben. Neben einer technischen Realisierung wird ab dem Zeitpunkt der Relevanz eines Patents die Kommerzialisierung der Technologie als Ziel aufgenommen. Um dieses Ziel zu erreichen empfiehlt der Berater die Hinzunahme einer Person, welche betriebswirtschaftliche Kompetenzen aufweist. Die Empfehlung des Beraters lässt sich durch die in dieser Arbeit bereits vorgestellten Überlegungen der Ressourcenabhängigkeitstheorie erklären. Eine bisher nicht vorhandene Ressource (kaufmännische Kompetenz) soll durch die Hinzunahme einer zum bestehenden Team heterogenen Gründerperson erschlossen werden.

Dieser Rat wurde von einer Person gegeben, die nicht zu dem Gründungsteam gehört. Der Auslöser für die Suche nach einem weiteren Teammitglied kann demnach als **extern** bezeichnet werden.

5.2.1.2 Zweck

Der **Zweck** für eine Suche nach einem Gründungsteammitglied kann ebenfalls unterschiedlicher Natur sein (Abbildung 20).

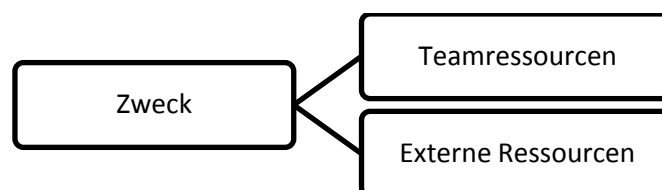


Abbildung 20: Zweck für die Suche nach einer Gründerperson

⁹⁴ Die „DIWA“ bezeichnet die DIWA GmbH - Düsseldorfer Innovations- und Wissenschaftsagentur. Die Einheit wurde im Jahr 2010 gegründet, um Ausgründungen der Universität Düsseldorf zu unterstützen. Weitere Informationen finden sich unter: <http://www.diwa-duesseldorf.de/ueber-uns/>, Aufruf am 21.09.2014

Der Zweck kann entweder der Erhalt weiterer **Teamressourcen** sein oder der Erhalt **externer Ressourcen**, die erst durch die Hinzunahme einer weiteren Person möglich oder wahrscheinlicher werden. Zwar werden in jedem Fall Ressourcen akquiriert, jedoch handelt es sich im ersten Fall um Ressourcen, welche das neue Teammitglied direkt bereitstellen kann, während im zweiten Fall externe Ressourcen zugänglich werden sollen.

Im Fall von Unternehmen 2 bestand zunächst ein Gründungsteam von drei Mitgliedern, die alle denselben Ausbildungshintergrund hatten. Das Team erkannte, dass „Informatik“ als eine weitere Kompetenz für den Aufbau des Unternehmens notwendig sein würde:

„S: Also der Auslöser war im Grunde, zum Einen dass der Bedarf da war, (...) weil wir zu dritt von vorne herein wussten, dass wir es zu dritt nicht werden stemmen können. Und zum Zweiten der Bedarf in der Hinsicht, dass wir noch jemanden brauchen, mit wirklich fundiertem technischen Hintergrund, weil wir alle drei Informationsmanager waren und zwar schon gewisse Grundlagen (...) innerhalb der Informatik kannten oder kennen (lacht), aber eben / die eben nicht ausreichen um solch ein umfangreiches Projekt (...) ja in absehbarer Zeit umsetzen zu können.“ (Interview Unternehmen 2)

Das Gründungsteam verfügt zwar über entsprechende Kompetenzen im Bereich „Informatik“, allerdings sieht es sich nicht der Lage die geplante Leistung in einer angemessenen Zeit zu erbringen. Es sucht daher nach einer weiteren Gründerperson, welche über tiefere Kompetenzen im Bereich „Informatik“ verfügt.

Aus humankapitaltheoretischer Sicht (Abschnitt 3.3.1) wird deutlich, wieso nach einer vertiefenden Kompetenz gesucht wird. Das Bestreben des Teams liegt darin begründet, eine teilweise fehlende Kompetenz im Bereich „Informatik“ dadurch zu beheben, dass eine Gründerperson gesucht wird, der solch eine Kompetenz aufweist. Das Humankapital des Teams soll im Bereich „Informatik“ erhöht werden.

Aus ressourcenabhängigkeitstheoretischer Sicht (Abschnitt 3.1.4) wird deutlich, wieso eine erweiternde Kompetenz gesucht wird. Das Team hat explizit nach einem „fundierten technischen Hintergrund“ gesucht, den das hinzukommende Mitglied aufweisen sollte.

Der Zweck der Suche ist demnach die Erweiterung und die Vertiefung von Teamressourcen. Eine Erweiterung bedeutet, dass mehr Personen zur Verfügung stehen und Arbeit leisten, um das Gründungsvorhaben „stemmen zu können“. Eine Vertiefung bedeutet, dass fehlende Kompetenzen im Bereich „Informatik“ hinzugewonnen werden sollen, um das vorhandene Kompetenzprofil des Gründungsteams in diesem Punkt zu ergänzen. Diese beiden Aspekte der Erweiterung und Vertiefung von Kompetenzen werden im nachfolgenden Abschnitt zur Auswahl von Gründerpersonen ausführlich diskutiert.

Auch im Fall von Unternehmen 4 folgte die Erweiterung des Gründungsteams dem Zweck das Kompetenzprofil des Gründungsteams auszubauen. Das Team bestand aus drei Gründungsmitgliedern, die vornehmlich technisch orientiert waren und entsprechende Leistungen für das Gründungsvorhaben einbringen konnten. Um eine Kommerzialisierung der technischen Errungenschaften des Teams zu vollziehen, sah das Team den Bedarf eine kaufmännische Kompetenz in das Team aufzunehmen. Diese Person sollte dabei helfen, die technische Gründungsidee zu einem Geschäftsmodell zu formulieren. Die Implikationen der Ressourcenabhängigkeitstheorie, welche in Abschnitt 3.1 diskutiert wurden, finden auch hier ihre Anwendung:

„S: Also wie schon vorhin erzählt, C., I. und ich waren sozusagen schon da als Team, waren auch schon untereinander eingespielt. Das war aber die reine eigentlich technische und gestalterische Umsetzung und ja natürlich noch so Kundenkommunikation und Projektmanagement. Was uns aber wirklich noch komplett gefehlt hat, war die BWL Kompetenz, wie macht man jetzt aus einer irgendwie Idee wirklich eine Geschäftsidee und ein Geschäftsmodell auch.“ (Interview Unternehmen 4)

Das Gründungsteam bezweckt eine Erweiterung der Teamressourcen. Dieses Motiv ist insoweit nicht überraschend, als dass es bereits in der Literatur thematisiert wurde (Forbes et al. 2006, 229 ff.).

Während der Analyse der Interviews ist jedoch auch ein Zweck der Suche nach Gründerpersonen aufgefallen, der in der bisherigen Literatur nicht diskutiert wurde: der Erhalt externer Ressourcen. Dabei nennen Interviewpartner beispielsweise das Motiv eine EXIST-Förderung zu erhalten. Um die Wahrscheinlichkeit zu steigern, eine Förderung im EXIST-Programm zu erhalten, suchen Gründungsteams nach weiteren

Teammitgliedern, die ihrer Meinung nach das Team für den Fördermittelgeber attraktiv erscheinen lassen. Im Fall von Unternehmen 38 beschreibt der Alphagründer EXIST als Grund dafür, dass er für sein Gründungsvorhaben nach weiteren Gründerpersonen gesucht hat. Dabei hat er insbesondere darauf geachtet, Kompetenzen zu gewinnen, die relevant für das Vorhaben waren:

„I: Wie kamen Sie auf die Idee noch jemanden zu suchen?

S: Das EXIST Programm verlangt ein Dreierteam.

[...]

Ich meine aus der Sache heraus, es ist IT begründet. Also wenn sie ein IT Startup planen, sollten sie jemand aus dem IT Bereich dabei haben, jemanden aus dem BWL Bereich. Und was selten der Fall ist, aber weil ich der Ideengeber bin und der Entwickler, eben jemanden aus dem Designbereich.

[...]

I: Ja. Ja. Wie würden Sie sagen, hat sich der EXIST Antrag auf das Team ausgewirkt? Oder auf die Entstehung eines Teams?

S: Mhm. (...) Schwer zu sagen. Also ich meine, einerseits würde es das Team so ohne den EXIST Antrag vermutlich gar nicht geben. Das ist der große Vorteil, sage ich mal.“ (Interview Unternehmen 38)

Auch im Fall von Unternehmen 19 wurde eine weitere Person erst dann hinzugenommen, als aus Sicht der Antragstellung die Bedeutsamkeit der Besetzung der Position für eine Förderung offensichtlich wurde:

„I: Wie kam es zu der Idee, dass man noch jemanden für das Team braucht? Als sie zu dritt waren damals.

S: Hat sich im Zuge der EXIST Beantragung letztendlich herausgestellt, dass dort halt diverse Kompetenzen abgefragt wurden und da der Herr M. eh immer wieder angefragt hatte, ob er zustoßen könnte zu dem Team, wieder nachdem er nach dem Auslandssemester da war, hat sich das im Prinzip angeboten. Also die Suche war nicht wirklich da, sondern dass er eher dann, dass das halt so gemacht wurde, das war relativ offensichtlich für uns.

I: Und wurde die Person für den Antrag gesucht? Oder war der Antrag schon geschrieben und man hat noch zusätzlich jemanden gesucht.

S: Der Antrag war im Prinzip schon geschrieben von der Idee in dem Sinne. Es hat sich im Zuge des Antragstellens, der letzten 30% , herausgestellt, dass da der Marketingbereich noch Know-how benötigt. Und der Herr M. hatte im Auslandssemester und generell während des Studiums schon Schwerpunkte belegt gehabt in dem Bereich. Hat generell eine entsprechende Einstellung, also so eine gewisse Sales Einstellung, und das ist sehr, sehr wichtig.“ [Interview Unternehmen 19]

Aufgrund der Beantragung einer EXIST-Förderung wurde dem Team deutlich, dass eine für das Vorhaben notwendige Kompetenz fehlte. Die fehlende Kompetenz wurde dadurch aufgedeckt, dass im Antrag unterschiedliche Kompetenzen des Gründungsteams abgefragt wurden. Dabei gilt, dass je höher eine Kompetenzabdeckung zu einem Gründungsvorhaben ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit eine Förderung zu erhalten.

Zwar erklärt die Sozialkapitaltheorie, dass ein Gründungsteam ein neues Mitglied auch aufgrund seiner / ihrer Kontakte und weiterer dadurch erreichbarer Ressourcen suchen könnte, jedoch haben die Teammitglieder im Fall von EXIST keinen Einfluss auf den Erhalt. Demnach ist die Akquise der Ressource „EXIST-Förderung“ durch die Aufnahme eines Teammitglieds nicht sichergestellt. Dass durch die Suche entstehende Team soll den Fördermittelgeber zu einer positiven Entscheidung bewegen. Auch im Fall von Unternehmen 4 wird der Zweck der Akquisition dieser externen Ressource deutlich:

„S: Die Suche begann dann, als ich eigentlich mit dem O. A. von N. gesprochen habe und er mir gesagt hat, hier, wichtig für den Antrag ist / eine ganz große Komponente ist die Teamzusammenstellung und dabei ist halt wichtig sozusagen die Kompetenzenabdeckung. Das ist schlecht, das war so eigentlich der erste Gedanke von mir, zu sagen ja hier Unternehmen 4 wir sind ja drei und drei EXIST das passt ja. Wir sind aber alle drei Computervisualisten. O. brachte mir da die Erkenntnis hier, gutes Team wichtig, alle Kompetenzen. Ihr braucht noch einen BWLer.“ (Interview Unternehmen 4)

Das Gründungsteam strebt den Erhalt der Förderung an. Hierfür tauscht es sich unter anderem mit einem Unternehmer aus, der bereits das Förderprogramm durchlaufen hatte. Das Bestreben ging so weit, dass das Team für den Erhalt der Fördermittel einen weiteren Mitgründer aufnehmen wollte. Bei

Unternehmen 8 hat der Fördermittelgeber direkt an der Gestaltung des Teams gewirkt, indem dem beantragenden Team die Erweiterung des Teams in bestimmten Kompetenzbereichen empfohlen wurde:

„S: Also es war zum Einen Feedback vom Projektträger gewesen, im Rahmen dieser EXIST Förderung, die uns schon als Gründungsteam, wir haben ursprünglich zu zweit den Antrag auch gestellt, gesagt haben, es braucht auf jeden Fall noch Verstärkung im Software-Entwicklungs-Bereich und auch der Hinweis, dass es durchaus medizinproduktseitig da auch Verstärkung braucht, also gerade für den ganzen regulatorischen Teil (...), deswegen war klar, es sollte auch auf jeden Fall jemand mit Informatikhintergrund sein, weil da noch nicht ganz klar war, wie umfangreich dieser QM-regulatorische Teil wurde oder war.“ (Interview Unternehmen 8)

Der Fördermittelgeber kann hier in der Rolle eines Investors gesehen werden. Schließlich gilt es zu entscheiden, welche Gründungsvorhaben mit begrenzten Bundesmitteln gefördert werden sollen. Die direkte Aufforderung die Struktur eines Gründungsteams zu verändern, um diesem anschließend finanzielle Mittel bereitzustellen, wurde auch in Untersuchungen von Investoren vorgefunden (hierzu und im Folgenden: Forbes et al. 2006, 241). Dabei knüpfen Investoren die Bereitstellung finanzieller Mittel oftmals an Meilensteine. Die Änderung einer Teamstruktur ist als ein solcher Meilenstein zu verstehen. Die für das Team gesuchte Person erfüllt damit zunächst den Zweck die Akquise von externen Ressourcen zu ermöglichen.

Der Zweck einer Suche nach einer Gründerperson lässt sich also in zwei Bereiche einteilen. Der erste Bereich ist der Ausbau von Teamressourcen. Die interviewten Gründer drückten den Zweck darin aus, Teamressourcen zu erweitern oder zu vertiefen. Der zweite Bereich ist der Erhalt von externen Ressourcen, der durch die Hinzunahme einer Gründerperson möglich wird. Die interviewten Gründerpersonen drückten diesen Zweck darin aus, Fördermittel zu erhalten.

5.2.1.3 Suchweise

Die **Suchweise** nach einer Gründerperson kann ebenfalls unterschiedlich ausfallen (Abbildung 21). Grundsätzlich hat ein Gründungsteam die Möglichkeit das eigene **Netzwerk** dafür zu nutzen, geeignete Personen zu finden. Oder das Team sucht **offen**, indem es beispielsweise Stellenanzeigen veröffentlicht. Beide Sucharten fanden sich in den Interviews wieder. Auch eine Kombination der Sucharten ist denkbar, wenn beispielsweise zunächst im eigenen Netzwerk nach einem möglichen Teammitglied gesucht wird, bevor die Suche offen stattfindet.

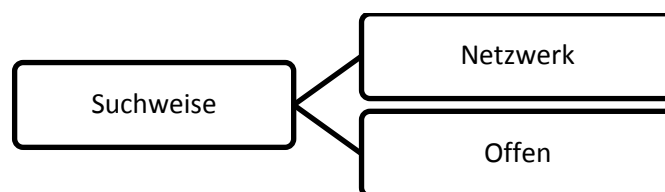


Abbildung 21: Suchweise nach Gründerpersonen

Unternehmen 23 hat Stellenausschreibungen an verschiedenen Hochschulen veröffentlicht, um nach einem weiteren Gründungsmitglied zu suchen:

„I: Wie habt ihr den kennengelernt?“

„S: Wir haben eine Stellenausschreibung gemacht an Universitäten, wo ich irgendwie Kontakte hatte zu Leuten und da haben wir mit vielen halt Gespräche geführt und getroffen und der war halt irgendwie der Passende dafür.“ (Interview Unternehmen 23)

Die Stellenausschreibung an einer fremden Universität geschieht durch die Nutzung einer schwachen Verbindung im Sinne der Sozialkapitaltheorie (Abschnitte 3.1.1 und 3.1.2). Dabei stellen die Bekannten, welche an anderen Universitäten studieren, eine schwache Verbindung dar, welche über stärkere Verbindungen zu den eigenen Kommilitonen verfügen. Die suchenden Gründer haben demnach ihre schwachen Kontakte zu einer Universität genutzt, um potenzielle Gründerpersonen zu finden. Der Interviewpartner bezeichnet dieses Vorgehen als „Schneeballsystem der Freunde“:

„S: Das war so übrigens, dass wir quasi genau mit seinem Profil, also den Skills, die er hatte, haben wir einen, ja, ich würde sagen kleine Anzeige geschrieben und die halt verteilt auf allen Kanälen. Die gingen so online an Unis, Freunde, so eine Schneeballsystem-E-Mail mit Bitte um Weiterleitung. Genau, das ging dann relativ schnell. Ich glaube nach zwei oder drei Tagen haben wir schon eine Antwort bekommen.“ (Interview Unternehmen 23)

Andere Gründungsvorhaben, wie Unternehmen 12 und Unternehmen 17 haben ebenfalls ihr Netzwerk für die Suche nach Teammitgliedern genutzt:

„S: [...] Zuletzt in das Team kam D., also unser Designer. Er kommt aus Holland und der Kontakt, die Frage kommt wahrscheinlich auch, der Kontakt ist über meine Freundin entstanden, also er ist der Freund von einer sehr guten Freundin von einer Freundin.“ (Interview Unternehmen 12)

„S: [...] Und da hat mir M., der damals noch in der G.-Idee mit drinnen war, vor der Gründung, hat mir dann A. S. vorgestellt, und hat gesagt: "Hier, ihr müsst euch mal kennenlernen, es könnte ja noch sein [...]".“ (Interview Unternehmen 17)

In den beiden hier zitierten Fällen wurden ebenfalls eher schwache Verbindungen für die Suche nach einer weiteren Gründerperson gesucht. Aus sozialkapitaltheoretischer Sicht (Abschnitt 3.1.1) wurde bereits abgeleitet, dass die Suche nach einer Gründerperson mithilfe schwacher Verbindungen zu eher diversen Personen führt. Nun stellt sich die Frage, ob die hier zitierten Fälle dieser Annahme folgen können.

Die in dieser Arbeit geführte Diskussion über das Konzept von „Teamdiversität“ verdeutlicht die Schwierigkeit, ein Kriterium für Diversität zu wählen. Schließlich ist es fraglich, zu welcher Art der Diversität man gelangt, wenn schwache Verbindungen für die Suche nach einer Gründerperson verwendet werden. Da in den Interviews lediglich demographische Merkmale der Gründerpersonen erfragt wurden, soll die oberflächlich beobachtbare Diversität betrachtet werden (Abschnitt 2.2.2.1). Betrachtet man die Bildungshintergründe der gesuchten und gewonnenen Gründerpersonen, so tragen diese eher zu einer Steigerung der Teamdiversität bei (siehe Tabelle 23).

Fall	Bestehendes Team	Hinzukommende Person
Unternehmen 23	Informatiker Sportmanager	Kaufmann (Controlling)
Unternehmen 12	Kaufmann Kaufmann	Designer
Unternehmen 17	Mediengestalter	Ingenieur für Nachrichtentechnik

Tabelle 23: Über schwache Verbindungen gefundene Gründerpersonen

Die Suche nach einem weiteren Mitglied eines Gründungsteams weist zusammengefasst unterschiedliche Aspekte auf, welche das Phänomen näher erklären können. So kann der **Auslöser** der Suche unterschiedlicher Natur sein - je nachdem ob die Initiative für die Suche vom Team selbst oder von Externen kommt. Auch kann der **Zweck**, dem die Suche dient unterschiedlich sein - je nachdem welche Form von Resource akquiriert werden soll. Auch die **Art** der Suche kann unterschiedlich ausfallen - je nachdem ob ein Team sein Netzwerk zur Suche nutzt oder nicht. Die hier diskutierten Befunde zur Suche einer Gründerperson sind als Spezifikationen zu verstehen. Sie ermöglichen uns einen tieferen Einblick in das Phänomen, als es bisher in der Forschung möglich gewesen ist, beziehungsweise praktiziert wurde. Die Implikationen dieser Befunde werden im letzten Kapitel dieser Arbeit diskutiert. Im Anschluss an die Suche nach einer Gründerperson findet eine Auswahl statt. Der nachfolgende Abschnitt wird sich daher mit der Auswahl einer Gründerperson befassen.

5.2.2 Auswahl

Die Auswahl einer Gründerperson wird in zwei Kategorien eingeteilt. Dabei wird zwischen der Leistungsfähigkeit und der Zusammenarbeit als Kriterien der Auswahl unterschieden (Abbildung 22).

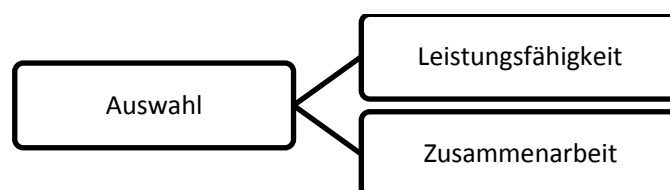


Abbildung 22: Auswahl einer Gründerperson

Zu der **Leistungsfähigkeit** gehören Merkmale wie die Berufsausbildung, Berufserfahrung oder soziale Kontakte, die von einer Gründerperson eingebracht werden können. Zu der **Zusammenarbeit** gehören Merkmale wie die Motivation, Verlässlichkeit und der Teamfit einer Gründerperson. Nachfolgend sollen die zwei Bereiche ausführlich erörtert werden.

5.2.2.1 Leistungsfähigkeit

In den Interviews werden unterschiedliche Attribute als für die Auswahl einer Gründerperson relevant bezeichnet. Sie können als Indikatoren für den Beitrag zur **Leistungsfähigkeit** des Gründungsteams verstanden werden. Ein oft genanntes Attribut ist die Berufserfahrung einer Gründerperson. In Unternehmen 8 wurde die Mitgründerin unter Anderem daher ausgewählt, weil sie für das Gründungsvorhaben relevante Erfahrungen in den Bereichen Projektmanagement, Dokumentation und Qualitätsmanagement aufweisen konnte:

„S:[...] und bei M. war auch der Vorteil, dass sie auch ganz gute Erfahrung hatte schon durch die Projektpraktika, diese R., die hier an der Uni recht bekannt und auch recht erfolgreich sind, das heißt sie hatte da auch einen gewissen Überblick schon in dem Bereich Projektmanagement, Dokumentation, QM. Und das war ja auch genau dann der Punkt, der noch stärker oder noch wichtiger wurde [...]“ (Interview Unternehmen 8)

Das gleiche Motiv findet sich auch im Fall von Unternehmen 16. Zusätzlich ist festzustellen, dass die Suchphase einen Einfluss auf die Auswahlphase haben kann. Das Team beabsichtigte die Beantragung einer Gründungsförderung. Der Auslöser war demnach extern, da das Förderprogramm explizit die Hinzunahme einer Person mit kaufmännischem Hintergrund vorgibt, so wie es der Gründer beschreibt:

„S: [...] Das kam im Wesentlichen über den EXIST Forschungstransfer muss man sagen. Wir wollten das erst mal alleine aufstellen, weil wir eigentlich ein ganz gutes Team sind. Aber dann im Rahmen des Antrags haben wir gemerkt, dass uns natürlich von der kaufmännischen Seite her einfach die Erfahrung fehlt, auch was Vertrieb betrifft, da kennen wir uns einfach nicht aus. Und es wäre auch so, dass in dem EXIST,

also bevor wir das beantragt haben wussten wir, dass wir dann sowieso jemanden suchen müssen für den EXIST Forschungstransfer, weil das da auch im Förderprogramm mehr oder weniger festgeschrieben ist und dann haben wir im Vorfeld beschlossen, dass wir uns umhören nach Leuten, die da in Frage kämen [...]“ (Interview Unternehmen 16)

Das Gründungsteam bestand zunächst aus drei wissenschaftlich arbeitenden Personen. Die Kompetenzen des Teams umfassten Chemie, Materialwissenschaften, Elektrotechnik und Informatik. Für die Beantragung des EXIST Forschungstransfers werden Personalausgaben für maximal drei Mitglieder eines Forscherteams zur Verfügung gestellt. Zusätzlich werden Mittel für die Beschäftigung einer weiteren Person mit betriebswirtschaftlicher Kompetenz bereitgestellt⁹⁵. Diese Position sollte dadurch ausgefüllt werden, dass nach einem weiteren Teammitglied gesucht wurde.

Der Auslöser hat also eine Auswirkung auf die daran anschließende Auswahl der Gründerperson. Das Motiv, externe Ressourcen zu erhalten erfordert die Hinzunahme einer bestimmten Konfiguration von Eigenschaften einer Person - nämlich dem Vorhandensein von kaufmännischen Kompetenzen. Entsprechend vorgeprägt geht das Gründungsteam in die Phase der Auswahl einer Gründerperson und legt Wert auf das Vorhandensein solcher Kompetenzen:

„I: Ja. Worauf haben Sie denn geachtet beim Kennenlernen, was war Ihnen wichtig?

S: Im Wesentlichen, Erfahrung war uns wichtig oder auch die Gebiete abzudecken, die wir eben selber nicht haben. Zum Beispiel wie macht man Vertrieb und so weiter. Das haben wir ein bisschen abgeklärt. Weil das was wir selber wissen, auch was die Antragsstellung und so betrifft zu diesem Zeitpunkt, da brauchten wir eigentlich keine Unterstützung, sondern eher wirklich bei solchen Sachen wie Vertrieb und wie baut man die Firma am besten auf. Solche Sachen, wo wir jetzt nicht ganz so fit sind. Und da hat der eben Erfahrung.“ (Interview Unternehmen 16)

⁹⁵ Siehe Abschnitt 5.1 der Förderrichtlinien, Online-Quelle: <http://www.exist.de/exist-forschungstransfer/antragstellung/>, Aufruf am 03.10.2014.

Das Team hat nach einer Person gesucht, die Berufserfahrung in kaufmännischen Bereichen aufweist, damit diese Kompetenzen auch im Team abgebildet werden können. Dieses Verhalten wurde durch den Auslöser „EXIST Forschungstransfer“ hervorgerufen.

Dass Unternehmensgründer bei der Auswahl von Mitgründern Wert darauf legen, dass die potenzielle Gründerperson Berufserfahrung mitbringt, wurde bereits aus human- und sozialkapitaltheoretischer Sicht erörtert (Kapitel 3.1.1). Gleiches gilt für andere Merkmale einer möglichen Gründerperson, wie ihrer Kompetenzen, ihrem Auftreten oder ihrem Wissen. Durch die Hinzunahme einer weiteren Person wird die Leistungsfähigkeit des Gründungsteams gesteigert. Die Auswahl einer Gründerperson kann zwei unterschiedlichen Motiven folgen (Abbildung 23).

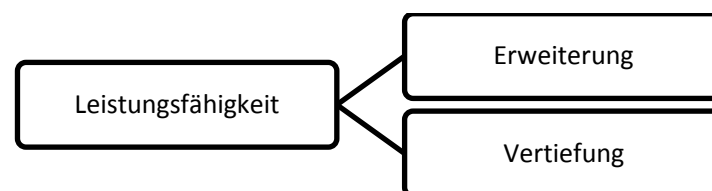


Abbildung 23: Auswahl von Mitgründenden im Bereich der Leistungsfähigkeit

Je nachdem, in welchem Bereich die Leistung gesteigert werden soll, kann die Auswahl für eine Gründerperson heterophil oder poliphil ausfallen. Wenn ein Gründungsteam seine **Leistungsfähigkeit erweitern** möchte, würde es eine Gründerperson auswählen, die andere Kompetenzen aufweist, als das vorhandene Team. Das heterophile Auswählen führt zu einer Erweiterung der Kompetenzen eines Teams. Wenn zuvor drei technisch orientierte Personen tätig waren (wie weiter oben im Fall von Unternehmen 16) und eine vierte Person hinzukommt, die kaufmännisch orientiert ist, verfügt das Team anschließend über weitere Kompetenzen. Ein Interviewpartner des Unternehmens 19 beschreibt das Bestreben, die Leistungsfähigkeit zu erweitern, wie folgt:

„S: [...] Ich denke es ist wichtig bei einem Gründungsteam, dass entsprechende Kompetenzen vorhanden sind. Das ist, denke ich, grundlegend wichtig, weil ansonsten, wenn da fünf Designer auf einem Haufen sind oder fünf Betriebswirte, dann wird es sehr, sehr schwierig etwas Vernünftiges zu machen. Wenn zum Beispiel der Techniker

fehlt kann man das gegebenenfalls ausforsten, aber oftmals ist es dann ungemein schwierig. Also da haben wir schon mal ein großes Glück, dass wir da entsprechende Kompetenzen haben.“ (Interview Unternehmen 19)

Der Interviewpartner beschreibt ein Bestreben, eine Ausgewogenheit zwischen verschiedenen Kompetenzen im Team aufzuweisen. Demzufolge würde ein Gründungsteam versuchen, über unterschiedliche Kompetenzen zu verfügen - also eine heterogene Teamstruktur aufzubauen. Das Bestreben der Erweiterung der Leistungsfähigkeit lässt sich aus ressourcenabhängigkeitstheoretischer Sicht erklären (Abschnitt 3.1.4). Das Team nimmt eine Person auf, die dem Team fehlende Kompetenzen mitbringt. Nach der Gewinnung dieser Person muss das Team die hinzugewonnene Kompetenz nicht mehr extern beschaffen. Damit wird die Abhängigkeit von anderen Organisationen - welche die Kompetenz bereitgestellt hätten - reduziert.

Auch die Auswahl einer Gründerperson aufgrund der Kontakte, welche sie mit einbringt, kann als Bestreben verstanden werden, die Leistungsfähigkeit eines Gründungsteams zu steigern. Gründerpersonen weisen aus ihren früheren Beschäftigungen soziale Kontakte auf, die dem Unternehmen in seiner Entwicklung dadurch nützen, dass das Unternehmen leichter innerhalb eines größeren Netzwerks eingebettet werden kann (Anderson et al. 2007, 251).⁹⁶ Das Bestreben der Erweiterung der Leistungsfähigkeit lässt sich auch aus sozialkapitaltheoretischer Sicht erklären (Abschnitt 3.1.2). Ein Gründungsteam würde dabei insbesondere diejenigen potenziellen Gründerpersonen aussuchen, die nützliche Netzwerkkontakte einbringen könnten. Um möglichst bisher nicht erreichbare Kontakte zu gewinnen, würde ein Team dabei eher heterophil agieren und möglichst diverse Personen auswählen.

Während der Interviews beschrieben Interviewpartner das Verhalten, dass Gründerpersonen ausgewählt wurden, die einen großen Sozialkapitalbeitrag leisten können. Im Fall von Unternehmen 4 wird dieses Bestreben deutlich:

⁹⁶ Der Vorteil solch einer Einbettung wird durch das Aufkommen von sogenannten Technologieclustern sichtbar. In Rheinland-Pfalz finden sich beispielsweise das Keramik-Cluster oder das IT-Cluster um die Stadt Koblenz. Dort entstehen Gründungen von ehemaligen Forschenden, die sich in der Nähe ihrer Forschungseinrichtung selbstständig machen und davon profitieren, die vorhandenen Kontakte für verschiedene Zwecke zu nutzen (beispielsweise gemeinsame Messeauftritte oder der Suche von qualifizierten Mitarbeitern).

„I: Und diese Kandidatin wurde über die persönlichen Kanäle gefunden? Die war schon bekannt?

S: Ja, das ist auch eine Freundin von A. und mir. Die hat für eine große Eventagentur in München gearbeitet. Dort im Bereich eben Marketing und Kundenkommunikation für Audi und das ist halt eine Frau, ich glaube das ist auch eine nicht unwesentliche Komponente, die vielleicht ein guter Vorteil sein kann. Und ja, der Hauptaspekt ist, sie hat jetzt dort eben / sie kommt aus der Branche und hat Berufserfahrung und auch Netzwerk-Kontakte [...]“ (Interview Unternehmen 4)

Das Unternehmen verspricht sich von der Hinzunahme der Gründerperson zukünftige Aufträge, die durch die Kontakte des neuen Teammitglieds gewonnen werden können. Die Berufserfahrung und damit einhergehenden Kontakte der Person sind ausschlaggebende Merkmale für die Auswahl der Person.

Wenn ein Gründungsteam seine **Leistungsfähigkeit vertiefen** möchte, würde es eine Gründerperson auswählen, die gleiche Kompetenzen aufweist, wie das vorhandene Team. Dieses poliphile Auswählen führt zu einer Vertiefung der vorhandenen Kompetenzen eines Teams. Im bereits zitierten Fall von Unternehmen 2 lässt sich solch ein Verhalten erkennen:

„S: [...] Und zum Zweiten der Bedarf in der Hinsicht, dass wir noch jemanden brauchen, mit wirklich fundiertem technischen Hintergrund, weil wir alle drei Informationsmanager waren und zwar schon gewisse Grundlagen (...) innerhalb der Informatik kannten oder kennen (lacht), aber eben / die eben nicht ausreichen um solch ein umfangreiches Projekt (...) ja in absehbarer Zeit umsetzen zu können.“ (Interview Unternehmen 2)

Das Gründungsteam bestand aus drei Personen, die gemeinsam Informationsmanagement studiert hatten. Entsprechende Kompetenzen im Bereich „Informatik“ waren somit bereits im Team vorhanden. Aus Sicht des Teams war jedoch eine tiefere Kompetenz in diesem Bereich notwendig, um das Gründungsvorhaben zu realisieren. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass die Gründerperson zu einer Vertiefung der Kompetenzen im Bereich „Informatik“ beiträgt.

Das Bestreben der Vertiefung der Leistungsfähigkeit lässt sich aus humankapitaltheoretischer Sicht erklären (Abschnitt 3.3.2). Das Team verfügt zwar bereits über

die für das Vorhaben notwendigen Kompetenzen. Diese sollen jedoch verstärkt werden, indem eine zusätzliche Person mit den gleichen Kompetenzen gewonnen werden soll. Um eine vorhandene Kompetenz weiter zu vertiefen agiert das Team daher poliphil.

Die Auswahl von Gründerpersonen wird nach einer Erweiterung und Vertiefung der Leistungsfähigkeit unterschieden. In jedem Fall geht das Bestreben des Gründungsteams dahin, seine Leistungsfähigkeit zu steigern. Neben der Leistungsfähigkeit wurde im Laufe der Analysen eine weitere Kategorie der Auswahl herausgearbeitet: das Bestreben eine effektive **Zusammenarbeit** sicherzustellen. Nachfolgend soll das Motiv der effektiven Zusammenarbeit diskutiert werden.

5.2.2.2 Effektive Zusammenarbeit

Ein Gründungsteam ist im Rahmen der Auswahl von potenziellen Teammitgliedern bestrebt, eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen, indem es bestimmte Eigenschaften von Mitgründenden erwartet. Je nach Interviewpartner soll die Gründerperson motiviert (Unternehmen 5), verlässlich (Unternehmen 11) oder vertrauenswürdig (Unternehmen 7) sein. Diese Eigenschaften tragen dazu bei, dass eine produktive Beziehung zueinander entstehen kann. Im Fall von Unternehmen 11 hebt der Interviewpartner die Verlässlichkeit des Mitgründers hervor, die seiner Meinung nach gerade in für das Gründungsvorhaben schwierigen Zeiten von Bedeutung sein würde:

„S: [...] Wir haben jetzt ein viertes Gründungsmitglied oder potenzielles Gründungsmitglied an Bord geholt, der Herr Doktor S. Er ist gründungserfahren.

[...]

Zukünftig soll das so laufen, dass der Herr T. S. die, ja ob er nun CEO macht oder was auch immer, also diese BWLer Schiene soll er auf jeden Fall komplett abdecken.

[...]

Und von Herrn Doktor T. S. wird die Aufgabe sein, sein Netzwerk was er hat zu nutzen, Kooperationsprojekte zu initiieren und zu repräsentieren und die Zahlen zu checken. Also Business Plan möchte ich auch mitmachen, also ich möchte auch das alles kennenlernen als Gründer. Ich finde als Gründer muss man eine Ahnung von solchen Zahlen haben, was man machen muss. Aber da ist er sozusagen mein Mentor in diesem

Bereich, definitiv. Und ja wenn es hart auf hart kommt, dann muss man sich eben auf ihn dann verlassen können, weil er es eben auch schon durchgemacht hat.“ (Interview Unternehmen 11)

Aufgrund der Gründungserfahrung von Doktor S. erwartet die interviewte Gründerperson, dass sie sich auf ihren Gründungspartner gerade in Bezug zu gründungsspezifischen Herausforderungen verlassen kann. Diese Vorstellung zeigt, dass die Gründerperson durch die Hinzunahme von Doktor S. eine Präventivmaßnahme getroffen hat, um die Teameffektivität sicherzustellen, wenn es „hart auf hart kommt“. Durch die Gründungserfahrung des Partners soll möglichen Effektivitätsverlusten vorgebeugt werden.

Das am häufigsten genannte relevante Attribut für die Auswahl einer Gründerperson wird hier als „Teamfit“ bezeichnet, so wie es auch in einigen Interviews benannt wurde. Da Gründungsteams in der Regel keine Arbeitsnormen etabliert haben, spielt die interpersonelle „Chemie“ der Teammitglieder eine wichtige Rolle zur Sicherstellung eines Arbeitserfolges (Lim et al. 2012, 55). Dabei spielt die Qualität der sozialen Interaktion der Teammitglieder eine entscheidende Rolle (Lechler 2001, 263). Ein Gründungsteam beschreibt mit „Teamfit“ sein Bestreben, eine Person zu finden, die sich gut in das vorhandene Team eingliedern kann. Die Erwartung an die Persönlichkeit der Gründerperson wird auf verschiedene Weisen artikuliert. Bei Analyse und Vergleich der Aussagen lässt sich jedoch ein gemeinsamer Tenor erkennen, der hier als „Teamfit“ bezeichnet wird. Nachfolgend soll dafür „Teamfit“ ausführlicher diskutiert werden. Eine tabellarische Übersicht der Aussagen von Interviewpartnern soll die Beschreibung des Konzepts „Teamfit“ unterstützen:

Interview	Zusammenfassung der Aussage über Auswahlkriterium „Teamfit“	Quelle im Interviewbuch ⁹⁷
Unternehmen 1	Zunächst schauen, ob die Chemie stimmt.	Seite 14, Zeile 19-21
Unternehmen 2	Soll in das Team passen, um schnell gemeinsam entscheiden zu können und nicht tagelang zu streiten. Die Harmonie des Teams soll nicht gestört werden.	Seite 33, Zeile 7-16
Unternehmen 3	Die gleichen Ziele haben und sich gut verstehen.	Seite 47, Zeile 18-20
Unternehmen 4	Das menschliche Zusammenspiel im Team soll passen.	Seite 54, Zeile 6-9
Unternehmen 5	Sich grundsätzlich gut verstehen und auf einer Wellenlänge sein.	Seite 66, Zeile 1-5
Unternehmen 6	Dass die Chemie stimmt.	Seite 91, Zeile 46-48
Unternehmen 8	Die Chemie soll stimmen, dass man auf der gleichen Welle diskutieren und Ideen entwickeln kann.	Seite 113, Zeile 6-12
Unternehmen 9	Dass die Chemie stimmt.	Seite 147, Zeile 18-21
Unternehmen 11	Die Harmonie muss stimmen.	Seite 170, Zeile 43-45
Unternehmen 14	Die Gründerperson muss in das Team passen. Lockerer Umgang miteinander.	Seite 210, Zeile 2-4
Unternehmen 18	Sich auf der persönlichen Ebene verstehen, um zu harmonisieren.	Seite 256, Zeile 21-25
Unternehmen 19	Es muss menschlich auch passen.	Seite 266-267, Zeile 48-1
Unternehmen 23	Für uns war die Sympathie wichtig.	Seite 319, Zeile 39-40
Unternehmen 29	Dass sie sich sehr gut in das Team einbringen kann.	Seite 407, Zeile 37-38
Unternehmen 30	Menschlich auf derselben Wellenlänge sein.	Seite 423, Zeile 27-29
Unternehmen 35	Bei Problemlösungen harmonisieren. Sich gut einigen können.	Seite 490, Zeile 19-29

Tabelle 24: Aussagen zum Auswahlkriterium „Teamfit“

Einige Aussagen sind abstrakt formuliert, wie beispielsweise bei Unternehmen 5 (siehe Tabelle 24). Dem Interviewpartner scheint es schwer zu fallen zu konkretisieren, welche Eigenschaften die Gründerperson für eine Auswahl aufweisen soll. Dennoch befassen sich alle Aussagen mit dem gleichen Motiv der Passung zwischen dem vorhandenen Team und der hinzukommenden Gründerperson. Eine Passung zwischen vorhandenem Team und ausgewählter Person soll das gemeinsame Entscheiden nicht verlangsamen (Interview 2). Die Passung soll sicherstellen, dass das gleiche Engagement zu Tage gelegt wird, wie im restlichen Team (Interview 5). Die Analyse der Aussagen führt zur Annahme, dass der jeweilige Interviewpartner ein aus seiner / ihrer Sicht relevantes Kriterium für eine effektive Teamarbeit zu Rate gezogen hat, um zu

⁹⁷ Das Interviewbuch wird aufgrund einer Verpflichtung zu Geheimhaltung ausschließlich den Gutachtern und Mitgliedern der Prüfungskommission zur Verfügung gestellt. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit sind die betreffenden Zitate in anonymisierter Form im Anhang dieser Arbeit zu finden. Siehe hierzu Anhang 7.3.

erklären, wieso die Person ausgewählt wurde. Die hier zusammengefassten Aussagen folgen dem Motiv, eine Gründerperson auszuwählen, die eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht. Solch ein Auswahlkriterium ist in der bisherigen Literatur zu Gründungsteams nicht bekannt gewesen und findet hier erstmalig Anwendung.

Bereits in der Literaturanalyse zur Struktur von Gründungsteams (Abschnitt 2.2.2.1), wurden unterschiedliche in der Forschung verwendete Auffassungen von Effektivität erörtert. *Chowdhury* (2005) operationalisiert Effektivität mittels sieben Items, die sich mit den Themen „Arbeitsleistung“, „Wissen“, „Fähigkeiten“ und „Planung“ befassen. *Foo et al.* (2005) wiederum, erfassen die Effektivität von Gründungsteams als die von einer Jury erhaltene Bewertung eines Businessplans. *Zhou* (2013) misst die Effektivität von Gründungsteams anhand von 16 Items, die sich mit Ergebnissen der Teamarbeit, Qualität der Ergebnisse, Änderungen, Organisations- und Planungsleistung sowie interpersoneller und allgemeiner Effektivität des Teams befassen. Die unterschiedlichen Aussagen der Interviewpartner in Tabelle 24 und die unterschiedlichen Operationalisierungen der Forscher zeigen auf, wie schwierig eine Definition dieses Konstrukts ist.

So fällt es auch den Interviewpartnern schwer zu artikulieren, welches Kriterium in diesem Bereich für die Auswahl wichtig ist (beispielsweise eine gleiche Denkweise, ein gleich hohes Engagement oder gleiche Meinungen, wie in den oben analysierten Interviews herausgearbeitet). Auch wenn die Formulierung der genauen Attribute einer Gründerperson schwierig erscheint, lässt sich eine Intention erkennen, die allen Interviewaussagen (Tabelle 24) zugrunde liegt. Es handelt sich dabei um ein Bestreben, dass durch die Hinzunahme die Zusammenarbeit des Gründungsteams im Sinne einer effektiven Zusammenarbeit nicht verschlechtert wird. Das Bestreben kann als „Aufrechterhaltung der Effektivität“ formuliert werden. Eine Auswahl von Gründerpersonen als Mitgründende findet auf der Basis statt, dass die zukünftige Zusammenarbeit trotz der Hinzunahme einer weiteren Person nicht verschlechtert wird. Diese Interpretation von „Teamfit“ als entdecktes Merkmal einer Gründerperson wurde in der bisherigen Literatur nicht behandelt, sondern wird hier erstmalig derart thematisiert.

Dieses Motiv der „Aufrechterhaltung der Effektivität“ findet seine Erklärung in dem bereits diskutierten Attraktionsparadigma (Abschnitt 3.1). Dabei wird homophiles Verhalten darauf zurückgeführt, dass eine effektive Zusammenarbeit des Teams sichergestellt werden soll. In den hier zitierten Fällen lässt sich das gleiche Bestreben einer effektiven Zusammenarbeit finden.

Gerade weil sich viele Aspekte durch die Hinzunahme einer Gründerperson verändern, ist ein auswählendes Gründungsteams dabei bestrebt, seine Leistungsfähigkeit zu steigern und eine effektive Zusammenarbeit zu erreichen. Hierfür werden unterschiedliche Merkmale als ausschlaggebend für die Wahl einer Gründerperson genannt. Externe Interessensgruppen können die Auswahl einer Gründerperson ebenfalls beeinflussen. Das Konzept „Teamfit“ spielt neben dem Konzept der Kompetenzerweiterung oder -vertiefung bei der Auswahl einer Gründerperson eine maßgebliche Rolle. Im Anschluss an die Auswahl einer Gründerperson findet die Gewinnung statt. Der nachfolgende Abschnitt wird sich mit der Gewinnung einer Gründerperson auseinandersetzen.

5.2.3 Gewinnung

Für die Gewinnung können unterschiedliche Anreize eine Rolle spielen. Hierzu gehört beispielsweise die Möglichkeit eine hohe Selbstbestimmung auszuüben, Anteile an einem Unternehmen zu erhalten, die Möglichkeit auf einen hochrangigen Posten oder die Möglichkeit innerhalb eines wachsenden Marktes zu arbeiten (*Kamm und Nurick* 1993, 22).

Ein tiefergehendes Wissen über solche Anreize kann dabei helfen, Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von neuen Teammitgliedern zu formulieren. Innerhalb der Interviews wurden Interviewpartner zu einer Einschätzung gefragt, wieso sich wohl die hinzugekommene Person für einen Teameintritt entschieden hat. Wenn möglich wurde auch die entsprechende Person anschließend interviewt und dazu befragt. Dies war in neun Fällen möglich. Die Gewinnung einer Gründerperson ist nicht nur für das bestehende Team von weitreichenden Konsequenzen (Abschnitt 5.2.2), sondern auch für die hinzukommende Gründerperson. Die Person steht vor der Herausforderung, sich für ein Engagement zu entscheiden, vom welchem sie nicht wissen kann, wie es sich entwickeln wird. Das Gründungsvorhaben beziehungsweise das Un-

ternehmen befindet sich in einer sehr frühen Phase seiner Entwicklung, was eine Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit für ein mögliches Teammitglied erschwert. Das Gründungsmitglied muss in einer solchen Phase der Formierung eines Unternehmens entscheiden, ob es an die Erfolgswahrscheinlichkeit glaubt und das Schicksal mit diesem Unternehmen teilen möchte (Cooper und Daily 1997, 131).

Im Rahmen der Gewinnung einer Gründerperson sind zwei Themen von Bedeutung: die Akzeptanz einer Gründeridentität und die Attraktivität einer Gründungsidee (Abbildung 24).

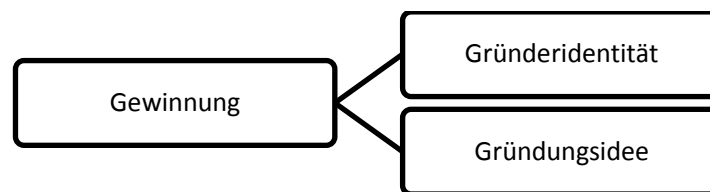


Abbildung 24: Gewinnung einer Gründerperson

In der Phase der Gewinnung einer Gründerperson werden somit die Kriterien relevant, welche die Entscheidung für den Eintritt in ein Gründungsteam beeinflussen.

5.2.3.1 Akzeptanz der Gründeridentität

Gemäß der Theorie der sozialen Identität (Abschnitt 3.2.3) würde sich ein potenzielles Teammitglied als „Unternehmensgründer“ wahrnehmen und sich im Sinne eines Vergleichs gedanklich zu dem vorhandenen Team gruppieren (Smith 2007, 117). Dieses Verhalten kann auch für das vorhandene Team beziehungsweise die vorhandene, suchende Gründerperson angenommen werden, welche eher solche Personen auswählen würde, die eine Mentalität von Unternehmensgründern aufweisen (Dridi 2010, 11). Diese beiden Annahmen finden sich in den Aussagen der Interviewpartner wieder. Im Fall von Unternehmen 5 formuliert der Alphagründer, dass das Bestreben darin lag, ein Team von gleichberechtigten Gründungspartnern aufzubauen:

„S: [...] Also wichtig war mir, dass wir alle auf jeden Fall gleichberechtigt sind, alle drei. Das keiner sich irgendwo in den Vordergrund stellt oder sagt das war meine

Arbeit, sondern, dass alle drei, ja die gleiche Entscheidungsgewalt haben, gleich eingebracht werden und das keiner irgendwie ausgegrenzt wird [...].“ (Interview Unternehmen 5)

Bei Unternehmen 19 lässt sich die Gegenseitigkeit dieser Annahmen von *Smith* (2007, 117) und *Dridi* (2010, 11) erkennen:

„I: Ja. Wie haben sie denn Herrn M. für das Vorhaben gewonnen? Gab es da bestimmte Anreize, die ihm wichtig waren aus Ihrer Perspektive?

S: Natürlich klar, also wichtig ist natürlich die Einbindung im Sinne einer Beteiligung. Das hat sich relativ schnell dann rausgestellt, dass man sich als Gründer bezeichnen konnte. Ich glaube, das hatten wir damals ganz kurz mal diskutiert, aber eigentlich nicht diskutiert, sondern für mich war das klar und für die anderen eigentlich auch, klar ist er Mitgründer.“ (Interview Unternehmen 19)

Sowohl der suchende Gründer als auch die hinzukommende Person waren sich einig, dass „sich als Gründer bezeichnen“ eine Identität ist, die alle Teammitglieder teilen sollten. Die Akzeptanz dieser Identität seitens des suchenden Teams kann somit als Kriterium für einen Teameintritt verstanden werden.

Eine weitere Erklärung findet sich in der Selbstkategorisierungstheorie (Abschnitt 3.2.6). So zeigt der Interviewpartner ein Rollenverständnis auf, indem zwischen Gründern und Nicht-Gründern unterschieden wird. Man selbst gehört zu der Gruppenkategorie der „Gründer“ und unterscheidet sich damit von dem Rest der Umwelt. Wenn nun eine weitere Person eintritt, so wird diese zum „Mitgründer“ und erfährt eine Inklusion in die selbst gewählte Gruppenkategorie „Gründer“. Gleichmaßen würde sich die hinzukommende Person als „Gründer“ verstehen und sich zwecks Abgrenzung zu anderen Gruppen gerne in einem Gründungsteam sehen. So beschreibt es auch der Interviewpartner im Fall von Unternehmen 2:

„I: Ja. Was war J. wichtig bei der Gewinnung?

S: Das ist natürlich schwierig zu sagen, jetzt (...) ohne ihn hier sitzen zu haben. Aber ich glaube schon, ich kenne ihn jetzt auch schon relativ lange, dass er auch Wert darauf gelegt hat. Also wenn wir jetzt gesagt hätten, wir wollen dich als technischen Leiter und dafür bekommst du 5% von uns, da hätte J. gesagt wahrscheinlich, OK (...) ist jetzt nicht ganz das wonach ich suche. Also (...) ich glaube damit hätten wir ihn auch

abgeschreckt. Also ich glaube schon, dass er gleichberechtigtes Gründungsmitglied sein wollte.“ (Interview Unternehmen 2)

5.2.3.2 Attraktivität der Gründungsidee

Die Attraktivität der Gründungsidee ist ein weiteres Kriterium für den Eintritt in ein Gründungsteam. Im Fall von Unternehmen 5 konnten beide Seiten (suchendes Gründungsteam und hinzugekommene Gründerperson) interviewt werden. Aus Sicht des Alphagründers war das Produkt, mit dem sich das zu gründende Unternehmen befasste, ausschlaggebend für die Gewinnung:

„S: [...] Also ich habe ihr dann bei dem Treffen so einen Prototypen gezeigt und der hat ihr auch sehr gut gefallen und da musste man eigentlich nicht mehr viel zu sagen. Also das fand sie klasse und dann wollte sie da mal mitarbeiten.“ (Interview Unternehmen 5)

Aus Sicht der hinzugekommenen Gründerperson wird ebenfalls beschrieben, wie die Gründungsidee für einen Eintritt überzeugen konnte:

„S: [...] Also ich konnte mich sehr schnell mit dem Projekt an sich identifizieren. Fand es halt einfach sehr interessant, ich denke das passt auch irgendwo zu meiner Persönlichkeit.“ (Interview Unternehmen 5)

Auch für den hinzugekommenen Mitgründer des Vorhabens Unternehmen 18 war die Gründungsidee ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung zum Teameintritt:

„S: [...] Das war für mich schon auch ein ausschlaggebender Grund, dass ich dann hier eine konkrete Idee hatte, ja und daran anknüpfend zweitens war mir schon recht wichtig, ein physisches Produkt zu haben oder so gewisse Dinge schon absehen zu können.“ (Interview Unternehmen 18)

Das Kriterium „Attraktivität der Gründungsidee“ findet sich auch bei Unternehmen 16. Das Gründungsteam hat die ausgewählte Gründerperson angefragt, ob diese an dem Gründungsvorhaben teilnehmen möchte:

„I: Und gab es Schwierigkeiten ihn zu gewinnen für die Idee oder für das Vorhaben?

S: Eigentlich nicht, muss man sagen. Er war von der Idee auch ganz begeistert, hielt das für sinnvoll und das war nicht schwer.“ (Interview Unternehmen 16)

Die „Attraktivität“ kann dabei je nach Gründerperson unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. So kann eine Idee für eine Gründerperson attraktiv sein, weil sie ein finanzielles Potenzial erwarten lässt, wie es bei Unternehmen 4 und Unternehmen 15 der Fall war.

„S: [...] Ich denke er hat also das Potenzial gesehen, dass man da so eine innovative Technologie anbietet, die gute Aussichten auf dem Markt haben könnte.“ (Interview Unternehmen 4)

„S: [...] Man versteht sich halt recht gut und hat ein nettes Arbeitsklima und Umfeld und sieht halt das riesen Potenzial was darin steckt und die finanziellen Verlockungen, die da potenziell dahinter stehen, auch die Risiken natürlich, aber wenn man jetzt im netten Umfeld mit netten Kollegen, die man schon kennt, eine Sache voran treibt hinter der man steht, warum sollte man das nicht tun? Also das war so der Grund.“ (Interview Unternehmen 15)

Neben dem finanziellen Anreiz kann es sich jedoch auch um einen ideellen Anreiz handeln, der eine Gründerperson zu einem Teameintritt bewegt.

Im Fall von Unternehmen 9 war die mit dem Gründungsvorhaben verbundene Aufgabe der Kommerzialisierung einer Technologie reizvoll für eine Gründerperson:

„S: [...] also dieses was aufbauen aus der Uni, das ist schon was, was für viele sehr reizvoll und das war für sie eben auch so.“ (Interview Unternehmen 9)

Bei Unternehmen 30 wollte sich die Gründerperson selbst verwirklichen und die Freiheiten ausüben, die sie als Angestellte eines Konzerns nicht hatte:

„I: Habt Ihr denn vielleicht darüber gesprochen, was, also was für ihn die Anreize sein könnten, das er zu Euch kommt?“

S: Ja klar sicher. Das hat er auch gesagt. Es ist halt einfach genau diese Art Selbstverwirklichung ja.

I: Ja.

S: Und eben die Freiheiten, die du mit Startup auch hast. Er hat vorher mal bei BMW gearbeitet gehabt in einem größeren Projekt mit 100 Leuten und ja das war einfach nichts, hat er gemeint.“ (Interview Unternehmen 30)

Zudem findet sich ein weiterer ideeller Anreiz darin, etwas zu schaffen, was vielen Menschen hilft beziehungsweise einflussreich auf das Leben vieler Menschen ist:

„S: [...] Und das würde ihn halt auch faszinieren, an etwas zu arbeiten was nachher Millionen von Leuten nutzen, ja so wie zum Beispiel ein Browser, wo Du sagst, ja jeder nimmt es her, was ich hier mit entwickle.“ (Interview Unternehmen 30)

Für die Gewinnung einer Gründerperson muss ein Gründungsteam Anreize bieten, welche eine Person zum Eintritt in das Team bewegen. Dabei spielen die Akzeptanz der Gründeridentität sowie die von der Gründerperson wahrgenommene Attraktivität der Gründungsidee eine wichtige Rolle.

5.2.4 Rahmenbedingungen zum Aufbau eines Gründungsteams

Neben den bisher diskutierten Befunden innerhalb der Schritte der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen wurden in den Analysen weitere, für den Aufbau relevante, Aspekte gefunden. Diese Aspekte werden hier als **Rahmenbedingungen** des Aufbaus bezeichnet. Unter Rahmenbedingungen des Aufbaus werden Begebenheiten verstanden, die sich nicht zu einer der drei Phase der Suche, Auswahl und Gewinnung zuordnen lassen, jedoch Einfluss auf den Verlauf und Ausgang des Aufbaus eines Gründungsteams haben können. Es handelt sich dabei um die Rahmenbedingungen einer Testphase sowie einer vorherigen Zusammenarbeit (Abbildung 25).

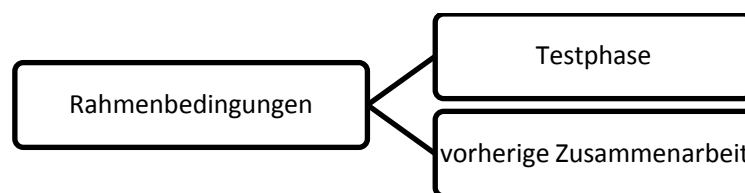


Abbildung 25: Rahmenbedingungen des Aufbaus

5.2.4.1 Testphase

Die gemeinsame Durchführung einer **Testphase** scheint eine Rolle darin zu spielen, den Aufbau eines Gründungsteams zu unterstützen. Im Fall von Unternehmen

31 haben die Gründungsteammitglieder eine Unternehmergesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet. Bereits ein Jahr vor dieser Gründung haben sie gemeinsam an dem Vorhaben gearbeitet und versucht herauszufinden, ob sie eine Gründung gemeinsam vornehmen sollten:

„S: [...] Wir haben 2010 zunächst mal eine UG gegründet. Das waren der M. und ich, also die beiden Gründungspartner damals. Inzwischen sind wir vier Gesellschafter und eine GmbH. Das sind wir seit Mitte dieses Jahres, also 2012. Genau, also der Anfang der Firma war so 2009 schon, also ein Jahr bevor wir dann auch die UG gegründet haben. Die hatten wir damals als UG gegründet, weil es einfach mal darum ging, das Vorhaben ein bisschen zu festigen, aber wir uns noch nicht ganz sicher waren, ob wir wirklich das auch so durchziehen wollen.“ (Interview Unternehmen 31)

Das Team entschied sich zur Gründung einer Unternehmergesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Unternehmergesellschaft (hierzu und im Folgenden: Steiner 2013, 36 ff.) ist eine besondere Form der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, bei welcher lediglich eine Stammeinlage von einem Euro eingezahlt werden muss, um diese Gesellschaft zu gründen. Es existiert ein vereinfachtes Verfahren zur Gründung, bei welchem ein Musterprotokoll und die Zahlung von 120€ an Notarkosten vorgesehen sind. Das Musterprotokoll vereint Gesellschaftervertrag, Geschäftsführerbestellung und Gesellschafterliste in einem Dokument und vereinfacht den Vorgang einer formellen Gründung. Aufgrund der Vorlage durch das Musterprotokoll kann ein Registergericht eine Eintragung vergleichsweise schnell prüfen und vornehmen, so dass eine Gründung binnen 24 Stunden nach einem Notartermin möglich ist. Eine Unternehmergesellschaft wandelt sich zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung, sobald das Stammkapital der Gesellschaft in voller Höhe vorhanden ist. Die kann entweder durch Ansparen stattfinden, indem ein Viertel des Jahresüberschusses thesauriert wird, oder durch eine Einlage.

Die Vereinfachungen der Gründungspraxis durch die Möglichkeit eine Unternehmergesellschaft zu gründen lassen nachvollziehen, wieso der Interviewpartner von Unternehmen 31 die Gründung einer Unternehmergesellschaft als Testphase wahrnimmt. Der Gründer beschreibt eine Unsicherheit des Teams, ob man den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit tatsächlich gehen sollte. Um das Vorhaben

nicht vollständig umzusetzen, sondern „ein bisschen zu festigen“, wurde die Testphase „Gründung einer Unternehmergeellschaft“ durchgeführt.

Das erfolgreiche Absolvieren der Testphase führte zu der Entscheidung das Vorhaben umzusetzen und die Stammeinlage in voller Höhe zu leisten, um als Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu firmieren.

Das gemeinsame Absolvieren eines Businessplan-Wettbewerbs kann ebenfalls als eine Testphase für ein Gründungsteam verstanden werden. Das Gründungsvorhaben Unternehmen 17 beschreibt diese Art der Testphase wie folgt:

„S: [...] Also die Ursprungsidee zu R. was damals noch G. hieß, entstand vor einem Startup Event, auf dem ich dann die Jungs kennenlernte, die mit der Idee ankamen (...) und ziemlich schnell sehr begeistert war. Damals war es eigentlich noch eine komplett andere Idee was das Geschäftsmodell angeht, die sich so im Laufe der Zeit entwickelt hat, wo wir gesagt haben, "das was wir am Anfang geplant hatten funktioniert so nicht und wir müssen andere Wege eingehen, die interessanter sind." Und dann haben wir ein Wochenende miteinander verlebt, haben gar nicht geschlafen, sondern nur gearbeitet. Haben dann sehr, sehr schönen Prototypen zusammen geklöpelt und waren auch unter den Gewinnerteams in diesem Event. Haben uns dann zwei Wochen später wieder zusammengesetzt und haben gesagt, "okay, dann lasst uns mal einen Strich unter den Event ziehen, das war ein schönes Wochenende." Und wir haben irgendwie ein Team aus 10 Personen, die da voll brennen und das machen wollen. Aber (...) wer möchte jetzt wirklich teilnehmen? Wer möchte wirklich Zeit aufwenden, wer kann Zeit aufwenden?“ (Interview Unternehmen 17)

Im Rahmen des Businessplan-Wettbewerbs hat ein Gründungsteam an einer Idee gearbeitet und ein gemeinsames Ziel - das Gewinnen des Wettbewerbs - verfolgt. Innerhalb einer vergleichbar kurzen Zeit (ein Wochenende) konnte das potenzielle Gründungsteam intensiv zusammenarbeiten und erproben, wie effektiv die Zusammenarbeit ist. In dieser kurzen Zeit wurde durch das Team eine Gründungsidee entwickelt und ein Prototyp hierfür erstellt. Direkt im Anschluss an die Zusammenarbeit gab es auch eine Bewertung seitens einer Jury des Businessplan-Wettbewerbs. Das Team erhielt somit auch eine externe Information darüber, wie erfolgreich die Zusammenarbeit verlaufen ist im Sinne der Bewertung des gemeinsam geschaffenen Businessplans. Diese kurze Testphase war für das Team derart hilfreich, dass sich die Personen

- die sich vor der Veranstaltung teilweise nicht kannten - im Nachhinein nochmals getroffen haben um die Idee weiterzuverfolgen.

Eine ähnliche Testphase findet sich im Fall von Unternehmen 18.

„S: Also unsere Findungsstory was das Team angeht ist insofern ein bisschen besonders, dass wir uns eben nicht schon lange vorher kannten und uns auch schon auf einer Entrepreneurship Veranstaltung dann kennen gelernt haben. Das war im Juni 2010 bei dem 3 Day Start-Up Event in Aachen, das war das erste 3DS von der RWTH und dort haben wir ein Wochenende lang versucht eine Business Idee möglichst zu konkretisieren und teilweise eben auch schon die Umsetzung einzuleiten. Da waren wir im selben Team und haben also 48 Stunden miteinander gearbeitet, diese Idee, die wir damals hatten auch weiterverfolgt noch ein paar Wochen über die Distanz dann mit anderen noch zusammen auch gearbeitet und das ist dann aber irgendwann eingeschlafen beziehungsweise aus diversen Gründen haben wir das dann auch eingestampft. Und so haben wir uns kennen gelernt, ja.“ (Interview Unternehmen 18)

Das Gründungsteam hat sich durch die Teilnahme an einem kompakten Businessplan-Seminar kennen gelernt. Die Veranstaltung „3 Day Startup“ ist ein an der Universität Aachen durchgeführter Businessplan-Wettbewerb: 40 Personen werden drei Tage lang darin betreut, für eine Gründungsidee zusammenzufinden und diese gemeinsam auszubauen (3ds 2014).

Im Gegensatz zu Unternehmen 17 wurde die Gründungsidee von Unternehmen 18 nicht im Rahmen der Testphase „Businessplan-Wettbewerb“ generiert, sondern zu einem späteren Zeitpunkt. Dennoch fungierte die Testphase als Rahmenbedingung, unter welcher sich die späteren zwei Mitgründer kennen lernen und ausprobieren konnten, wie die gemeinsame Arbeit für eine reale Gründungsidee aussehen könnte.

Bei Unternehmen 33 beschreibt ein Mitglied des suchenden Teams, wie die gewonnene Gründerperson bei einem Businessplan-Wettbewerb gefunden wurde:

„S: Und, genau. Das war 2010. 2011 haben wir dann den Herrn L. kennengelernt auf einem Business - oder war das schon 2012? Ich weiß gar nicht mehr. Auf so einem Businessplan-Wettbewerb. Und, ja, damals verfolgte er halt eine andere Idee.“

Das war im Telemedizinbereich. Sodass man irgendwie aus der Ferne irgendwie Menschen behandelt.

I: Ja.

S: Weil das war in Deutschland halt durch die Gesetze sehr schwer zu verändern, hat er dann, habe ich ihn dann oder haben wir ihn überzeugt, dann bei uns mitzumachen. Und, genau. Und dann haben wir, weil er halt an der Charité studiert hatte, konnten wir dann dort das EXIST-Gründerstipendium beantragen, was wir dann auch bekommen haben. Und wurden halt dann finanziert.“ (Interview Unternehmen 33)

Die hinzugekommene Gründerperson konnte im Rahmen der Interviews ebenfalls befragt werden. Sie beschreibt die Wirkung des Businessplan-Wettbewerbs wie folgt:

„S: Also das Gründerteam, das Kernteam, also Herr H., Herr R. und ich haben uns beim Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 2010 kennengelernt. Wir hatten sozusagen, also Herr H. und Herr R. hatten einen Businessplan für, ja, schon, wie man die Terminierung in Arztpraxen halt verbessern kann. Und ich hatte einen Businessplan für ein telemedizinisches Projekt. Und bei der Auftaktveranstaltung haben wir uns dann halt kennengelernt und festgestellt, dass wir uns eigentlich sehr, sehr gut ergänzen würden, weil sozusagen durch mich zu den beiden Entwicklern noch die, ja, kaufmännische Expertise und vor allen Dingen die Branchenkontakte dazu kommen. Und wir haben dann sozusagen Ende 2010 den Antrag für das EXIST halt eingereicht.“ (Interview Unternehmen 33)

Die Gründerpersonen konnten sich innerhalb einer Veranstaltung kennen lernen, die speziell darauf ausgerichtet war Unternehmensgründungen zu fördern. Die Teilnahme an dem Businessplan-Wettbewerb hat das Zusammentreffen der Personen ermöglicht, die letztlich ein Gründungsteam gebildet haben.

Eine weitere Form der Testphase ist das Vorhandensein oder Suchen einer Förderung. 25 der 38 untersuchten Gründungsprojekte erhielten eine EXIST-Förderung. Solch eine Förderung ermöglicht es den Teams sich besser kennen zu lernen und eine einjährige Testphase zu durchleben, bevor sie sich entscheiden müssen, ob sie in eine ernstere Phase des Gründungsprojekts gehen möchten (Abschnitt 5.2.1.2). Gerade die

EXIST-Förderung nimmt bei einigen der interviewten Fälle eine wichtige Rolle für die Entstehung der Teams ein.

5.2.4.2 Vorherige Zusammenarbeit

Das Vorhandensein einer **vorherigen Zusammenarbeit** scheint ebenfalls ein Kriterium zu sein, welches den Aufbau eines Gründungsteams beeinflusst. Bei dem Gründungsteam von Unternehmen 26 war die vorherige Zusammenarbeit während des Studiums ausschlaggebend dafür, dass sich die Teammitglieder für die Teilnahme an einem Businessplan-Seminar zusammengeschlossen hatten:

„S: [...] also kennengelernt haben wir uns auch über die Uni und über einen anderen Entwurf, der im Semester davor war oder so. Und dann haben wir uns (...) wir haben uns im Prinzip mehr oder weniger dann zufällig wieder in diesem Sonnenschutzseminar getroffen. Und das war dann, ja, wie gesagt, sollte man dann irgendwie einen neuartigen Sonnenschutz entwickeln. Und da wir uns schon kannten, haben wir uns eben dann eben auch zusammen in die Gruppe dann, ja, zusammengeschlossen.“ (Interview Unternehmen 26)

Da sich die Gründungsmitglieder aus vorherigen universitären Veranstaltungen kannten, beschlossen sie, für das Businessplan-Seminar zusammenzuarbeiten.

Die Bedeutsamkeit solch einer Familiarität wurde bereits in verschiedenen Zusammenhängen der Gruppenarbeit untersucht (hierzu und im Folgenden: Espinosa et al. 2007, 616). Hierzu zählen Untersuchungen von Pilotenteams, Softwareentwicklern oder medizinischen Teams.⁹⁸ Dabei zeigte sich, dass Familiarität in Form einer früheren Zusammenarbeit dazu führt, dass Teams effektiver sind. Dies zeigt sich in Form einer besseren Kommunikation (Cramton 2001), einer besseren Ressourcenallokation der Fähigkeiten der Teammitglieder (Faraj und Sproull 2000) und einem besseren Verständnis davon, welche Leistung Teammitglieder voneinander erwarten und einfordern können.

⁹⁸ Die Autoren weisen auf unterschiedliche Studien hin, die sich mit Flugteams (Kanki und Foushee 1989), medizinischen Teams (Reagans et al. 2005), Software Teams (Crowston und Kammerer 1998, Faraj und Sproull 2000) und unterschiedlichen experimentellen Arbeitssituationen (Gruenfeld et al. 1996, Littlepage et al. 1997) befassen.

In Erwartung dieser Vorteile einer besseren Teamleistung aufgrund von früherer Zusammenarbeit wird verständlich, wieso sich das Gründungsteam für das Seminar zusammengesetzt hat.

Auch im Fall von Unternehmen 32 sollten sich Gruppen für die Teilnahme an einem Businessplan-Seminar zusammenfinden. Die Mitglieder des Gründungsteams schildern wie sie zusammengefunden haben:

„I: Bei dem Seminar damals, haben Sie selber entschieden wer in welchem Team arbeitet oder wurde das vom Dozenten einfach vorgegeben?“

S: Da haben wir uns tatsächlich selber zusammengetan. Wir saßen auch tatsächlich nebeneinander, weil wir uns, wir drei uns schon kannten. Also ich kannte nicht alle aus dem Seminar aber wir drei kannten uns schon vorher, weil wir auch alle denselben Studiengang hatten.“ (Interview Unternehmen 32)

Die hier beschriebene Verhalten von Unternehmen 26 und Unternehmen 32, sich mit Studienkollegen zusammensetzen, die man bereits kennt, lässt sich anhand der Theorie der sozialen Identität erklären (Abschnitt 3.2.3). Für die Teilnahme an dem besagten Seminar sollten Gruppen gebildet werden. Da sich die Teammitglieder bereits aus einem vorherigen Seminar kannten, kann angenommen werden, dass sie diese gemeinsame Vergangenheit als Abgrenzungskriterium zu den anderen Teilnehmenden des Seminars wählen würden. Dieses homophile Verhalten führte zur Bildung der Arbeitsgruppe, welche an dem Seminar teilgenommen hat. *Anderson et al. (2007, 256)* bezeichnen dieses Phänomen als „Verbundenheit“. Verbundenheit ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau von Gründungsteams, da die potenziellen Mitgründer sich aus früheren Begebenheiten kennen. Dabei kann es sich um eine frühere gemeinsame Arbeit handeln, ein gemeinsames Studium oder sogar familiäre Verbundenheit. Aus sozialkapitaltheoretischer Sicht (Abschnitt 3.1.1) kann Verbundenheit als die stärkste Form der Instrumentalisierung von früheren Kontakten verstanden werden: die eigenen sozialen Kontakte werden als potenzielle Gruppenmitglieder gesehen und dafür angefragt. Die daraus resultierende Arbeitsgruppe kann das spätere Gründungsteam bilden.

Die beiden identifizierten Rahmenbedingungen zur Entstehung von Gründungsteams scheinen von essentieller Bedeutung für die Teamentstehung zu sein -

eben in den Fällen, in welchen solch eine Historie besteht. Solche Rahmenbedingungen lassen sich möglicherweise für die Unterstützung der Entstehung von Gründungsteams instrumentalisieren. Das Konzept der Testphase könnte beispielsweise als eine Art Anleitung für Gründungsteams formuliert werden. Das Ziel dabei wäre, die für die Entstehung von Gründungsteams fördernde Wirkung der Rahmenbedingungen zu geben. Teilweise werden solche Instrumente bereits von Hochschulen eingesetzt beispielsweise wie das in diesem Abschnitt bereits erwähnte „3 Day Startup“. Auch ein Businessplan-Seminar kann als solch eine Rahmenbedingung gesehen werden, da sie potenziellen Gründungsteams Raum für eine vorherige Zusammenarbeit gibt. Stellt man solche Instrumente in den Kontext der Teamentstehung, werden neue Untersuchungsbereiche eröffnet. Im Fazit der Arbeit wird dieser Aspekt erörtert. Zunächst soll jedoch der hier vorliegende Abschnitt zusammengefasst werden.

5.2.5 Zusammenfassung zum Aufbau eines Gründungsteams

Die Entstehung eines Gründungsteams besteht aus dem Prozess des Aufbaus. Der Aufbau lässt sich in drei Phasen unterteilen - der Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen. Zudem lassen sich Rahmenbedingungen identifizieren, welche die Entstehung beeinflussen können. Innerhalb der drei Phasen wurden Faktoren identifiziert und erörtert, mit denen der Vorgang des Aufbaus näher erklärt werden kann. Motive und Verhalten von Gründungsteams im Sinne des Aufbaus lassen sich auf Basis des hier entstandenen Modells nachvollziehen und werden der Gründungsforschung damit zum ersten Male in solch Umfang und Differenziertheit zugänglich gemacht.

Die **Suche** nach einer Gründerperson wurde bereits in der Literatur beschrieben und in der Empirie erforscht, wie es die vorangegangene Diskussion in Kapitel 3 und 4 aufzeigt. Dennoch war bis zum heutigen Zeitpunkt nicht bekannt, unter welchem Kontext eine Gründerperson gesucht wird. Die hier durchgeführte Analyse zeigt auf, dass die Suche nach einer Gründerperson nach verschiedenen Kriterien spezifiziert werden kann.

So kann die Suche durch unterschiedliche Auslöser initiiert werden. Diese lassen grundsätzlich zwischen internen und externen Auslösern unterscheiden und umfassen beispielsweise den eigenen Entschluss ein Team aufzubauen oder externe Berater als Impulsgeber.

Auch der Zweck der Suche kann unterschiedlich motiviert sein. Einerseits kann ein Team das Ziel verfolgen die eigenen Ressourcen zu erweitern - sowohl in homophiler als auch in heterophiler Weise. Andererseits kann ein Team das Ziel verfolgen über das neue Teammitglied in Reichweite weiterer Ressourcen zu gelangen, wie einer externen Finanzierung oder Förderung.

Ein weiteres Kriterium, welches die Suche nach einer Gründerperson kennzeichnet, ist die Suchweise. Diese kann entweder mithilfe des vorhandenen Netzwerks, oder offen stattfinden. Im realen Fall bietet sich eine Kombination der Suchweisen an, indem ein Team sowohl im Kreis der vorhandenen Netzwerkkontakte, als auch offen - beispielsweise über eine Stellenausschreibung - sucht.

Zusammenfassend kann die Suche nach einer Gründerperson zwischen einer internen und einer externen Sicht unterschieden werden (siehe Tabelle 25).

	Interne Sicht	Externe Sicht
Auslöser	Eigener Impuls	Impuls durch Dritte
Zweck	Teamressourcen erweitern	Externe Ressourcen beschaffen
Suchweise	Netzwerk	Offen

Tabelle 25: Zusammenfassung und Strukturierung zur Suche nach einer Gründerperson

Durch dieses tiefere Verständnis über die unterschiedlichen Ausprägungen einer Suche nach einer Gründerperson ergeben sich Felder für die weitere Erforschung von Gründungsteams. So liegt beispielsweise die Frage nahe, ob die Heterogenität eines Teams durch den Auslöser beeinflusst wird. Aus sozialkapitaltheoretischer Sicht würde eine externe Person eher über heterogene Kontakte verfügen, die sie für den Aufbau eines Teams vermitteln könnte.

Auch die **Auswahl** einer Gründerperson wurde bereits in der Literatur beschrieben und in der Empirie erforscht, wie es die vorangegangene Diskussion in Kapitel 3 und 4 aufzeigt. Das dort vorhandene Wissen um die Auswahl von Gründerpersonen kann nun durch die hier entdeckten Konstrukte erweitert werden.

So können Auswahlkriterien unter dem Motiv zusammengefasst werden, die Leistungsfähigkeit eines Gründungsteams zu steigern. Hierzu gehören sowohl Erweiterungen der Teamkompetenzen im Sinne eines heterophilen Verhaltens, als auch Vertiefungen im Sinne eines homophilen oder poliphilen Verhaltens.

Auch der Erhalt einer effektiven Zusammenarbeit stellt sich als Motiv der Auswahl dar. Dabei soll die Hinzunahme einer Gründerperson die Arbeits- und Entscheidungsabläufe des Gründungsteams nicht beeinträchtigen. In diesem Bereich wurde erstmalig für die Forschung das Konzept des **Teamfit** für Gründungsteams definiert. Teams setzen stark auf einen Teamfit und weniger auf Kompetenzergänzung durch Hinzunahme einer Gründerperson. Es kann hier zwei Gründe geben:

Erstens ist Teamfit tatsächlich der ausschlaggebende Auswahlgrund, weil Kompetenzen noch erlernt werden können, während die Persönlichkeit nicht so schnell verändert werden kann. Zweitens kann es daran liegen, dass ein Gründungsteam nicht in der Lage ist, die Kompetenz eines potenziellen Mitgründers zu bewerten. *Cooper und Daily* (1997) sehen diese Problematik vor allem dann gegeben, wenn diverse Teammitglieder vorliegen. So ist es beispielsweise schwer für eine Gründerperson, die einen ingenieurwissenschaftlichen Bildungshintergrund aufweist, die Kompetenzen einer kaufmännisch ausgebildeten Gründerperson zu bewerten.

Zusammenfassend kann die Auswahl einer Gründerperson zwischen einer leistungssteigernden und einer leistungserhaltenden Sicht unterschieden werden (Tabelle 26).

	Leistungssteigernde Sicht	Leistungserhaltende Sicht
Auswahl	Erweiterung oder Vertiefung	Teamfit

Tabelle 26: Zusammenfassung und Strukturierung zur Auswahl einer Gründerperson

Die Unterscheidung zwischen einer leistungssteigernden und einer leistungserhaltenden Sicht stellt ein mögliches Spannungsfeld für die Auswahl von Gründerpersonen auf. So kann die Leistungsfähigkeit dadurch gesteigert werden, dass eine möglichst diverse Person ausgewählt wird, welche bisher nicht vorhandene Kompetenzen einbringt. Mit dieser Person würden jedoch eher kognitive und affektive Konflikte auftreten, was den Leistungserhalt im Sinne der Arbeits- und Entscheidungsabläufe erschwert. Diese und weitere Implikationen der Auswahl werden im Fazit der hier vorliegenden Arbeit näher diskutiert.

Auch die **Gewinnung** einer Gründerperson wurde bereits in der Literatur beschrieben und in der Empirie erforscht, wie es die vorangegangene Diskussion in Kapitel 3 und 4 aufzeigt. Auch in diesem Fall kann das dort vorhandene Wissen um die Gewinnung von Gründerpersonen nun durch die hier entdeckten Konstrukte erweitert werden

So ist die Akzeptanz der Gründeridentität ein relevantes Kriterium der Gewinnung einer Gründerperson. Erst wenn diese sich als solche wahrnimmt, kann sie sich als Mitglied eines Teams weiterer Gründerpersonen verstehen. Durch die Selbstwahrnehmung als „Unternehmensgründer“ kann sich eine Person gedanklich zu einem vorhandenen Team von Gründerpersonen gruppieren und sich eine Mitgliedschaft vorstellen.

Zudem ist die Attraktivität der Gründungsidee von Bedeutung für die Entscheidung einer Gründerperson, einem Vorhaben beizutreten. Je mehr sich eine potenzielle Gründerperson mit einer angebotenen Gründungsidee identifizieren kann oder je mehr eine Idee Potenziale zur Erfüllung von Erfolgsvorstellungen liefert (beispielsweise finanzieller Erfolg oder ideeller Erfolg in Form von Einfluss auf eine Gesellschaft), desto eher ist sie bereit einem Team beizutreten. In jedem Fall würde die Attraktivität einer Gründungsidee dadurch steigen, dass sie einen Beitrag zur Zielerreichung einer potenziellen Gründerperson leistet - ob es sich um materielle oder immaterielle Ziele handelt.

Zusammenfassend kann die Gewinnung einer Gründerperson zwischen einer charakterlichen und einer zielerreichenden Sicht unterschieden werden (Tabelle 27).

	Charakterliche Sicht	Zielerreichende Sicht
Gewinnung	Gründeridentität	Gründungsidee

Tabelle 27: Zusammenfassung und Strukturierung zur Gewinnung einer Gründerperson

Durch die Unterscheidung in eine charakterliche und eine zielerreichende Sicht der Gewinnung einer Gründerperson, können Handlungsfelder für eine effektive Gewinnung von möglichen Teammitgliedern erschlossen werden. So stellt die Akzeptanz einer Gründeridentität eine wichtige Bedingung dar, welcher sich ein suchendes Team

bewusst sein sollte. Im Negativfall würde ein nicht derart vorgeprägtes Team eine potenzielle Gründerperson eher wie einen Angestellten ansehen. Diese und weitere Implikationen der Gewinnung werden im Fazit der hier vorliegenden Arbeit näher diskutiert.

Die **Rahmenbedingungen** des Aufbaus eines Gründungsteams wurden bisher in der Literatur nicht thematisiert.

So stellt das Vorhandensein einer Testphase eine förderliche Rahmenbedingung dar. Wenn sich Gründerpersonen unsicher sind, ob eine Zusammenarbeit erfolgreich verlaufen würde und eine Geschäftsidee gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden kann, hilft eine Testphase bei der Entscheidungsfindung.

Zudem ist eine vorherige Zusammenarbeit eine weitere förderliche Rahmenbedingung. Dadurch, dass sich Gründerpersonen bereits kennen und schon früher gemeinschaftlich gearbeitet haben, können sie besser einschätzen, ob und wie erfolgreich eine Zusammenarbeit für ein Gründungsvorhaben verlaufen würde.

In beiden Fällen ist das Ergebnis, dass eine Verbundenheit im Team vorliegt. Entweder diese besteht bereits aufgrund einer vorherigen Zusammenarbeit oder sie wird mithilfe einer Testphase erreicht. Zusammenfassend können die Rahmenbedingungen zwischen einer verbundenheitserzeugenden Sicht und einer verbundenheitsnutzenden Sicht unterschieden werden (Tabelle 28).

	Verbundenheitserzeugende Sicht	Verbundenheitsnutzende Sicht
Rahmenbedingungen	Testphase	Vorherige Zusammenarbeit

Tabelle 28: Zusammenfassung und Strukturierung zu den Rahmenbedingungen des Aufbaus

Das Wissen um diese Faktoren eröffnet neue Möglichkeiten den Aufbau von Gründungsteams zu untersuchen und anschließend für die Praxis gestalterisch verfügbar zu machen.

Neben dem Aufbau zeigte sich in den Interviews sehr deutlich, dass auch das Ausbauen ein wichtiger, zweiter und komplementärer Teilbereich bezüglich der Entstehung von Gründungsteams ist. In den nachfolgenden Abschnitten wird dieser Bereich näher betrachtet.

5.3 Aussieben eines Gründungsteams

Die Analyse der Interviews bringt das Phänomen des Austritts von Teammitgliedern als Bestandteil der Entstehung zu Tage. Das Aussieben wird in dieser Arbeit somit nicht als ein Phänomen verstanden, welches ausschließlich erst nach der Entstehung auftritt. Vielmehr kann es sich auch um einen Bestandteil der Entstehung und damit nicht um einen finalen Schritt für ein Gründungsteam handeln. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit das Phänomen als das **Aussieben** und nicht als Ausscheiden von Gründerpersonen bezeichnet.

Während der Datenanalyse und weiteren Erhebung fiel auf, dass Gründungsteams in ihrer Entstehungsgeschichte eine Dynamik aufweisen, die sowohl die Gewinnung, als auch den Verlust von Teammitgliedern beinhaltet. Zum ersten Mal fiel dies bei dem selektiven Kodieren des Unternehmens 17 auf. Der Fall wurde bereits weiter oben in anderen Zusammenhängen zitiert. Ein Team aus zehn Personen nahm erfolgreich an einem Businessplanseminar teil. Im Laufe der folgenden Wochen fielen immer mehr Mitglieder aus, bis nur noch eine Person übrig blieb, die sich eine weitere Gründerperson suchte. Bei der Analyse wurde deutlich, dass bereits das Zehn-Personen-Team ein Gründungsteam war. Schließlich handelt es sich um ein Team von mehr als zwei Personen, die gemeinsam und aktiv an einer Gründungsidee arbeiten. Bis jedoch das hier interviewte Team von zwei Personen vorlag, sind zunächst neun Personen aus verschiedenen Gründen ausgeschieden. Hierzu gehören die Priorisierung eines Studiums, einer Anstellung oder der Mangel an Wille, auf ein sofortiges Gehalt zu verzichten. Es kam also zu einem Aussieben des Teams. Der interviewte Gründer selbst bezeichnete den Vorgang als „herauskristallisieren“. Bei der weiteren Untersuchung dieses Aspekts zeigte sich, dass ein neuer Bereich der Entstehung von Gründungsteams gefunden wurde.

Das Aussieben geschieht in drei Phasen. Die erste Phase (Hürde) stellt eine Situation dar, in welcher entweder eine Gründerperson über ihren weiteren Verbleib im Team oder das Team über den Ausschluss eines Mitglieds nachdenkt. Die zweite Phase behandelt die Diskussion im Team über die Hürde mit oder ohne der Übereinkunft über den Austritt eines Teammitglieds (Einigung). Anschließend kommt es in der dritten Phase zum eigentlichen Austritt des Teammitglieds (Austritt) (Abbildung 26). Nachfolgend werden die Phasen und deren Abfolge diskutiert.

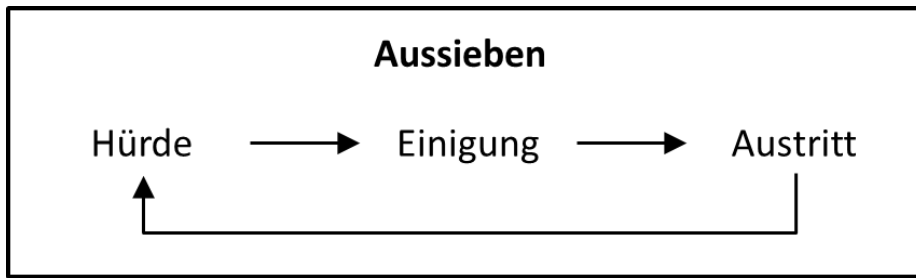


Abbildung 26: Aussieben einer Gründerperson

5.3.1 Hürde

Eine **Hürde** stellt eine Situation dar, die den Austritt eines Teammitglieds einleitet. Entweder sieht sich ein Mitglied eines Gründungsteams mit einer Hürde konfrontiert oder das Gründungsteam denkt aufgrund einer Hürde über den Ausschluss eines Mitglieds nach. Die betreffende Person oder das Team können dabei auf unterschiedliche Themen stoßen, die sich als Hürden darstellen. Während der Untersuchung sind drei Themen identifiziert worden, die sich als Hürden bezeichnen lassen (Abbildung 27).

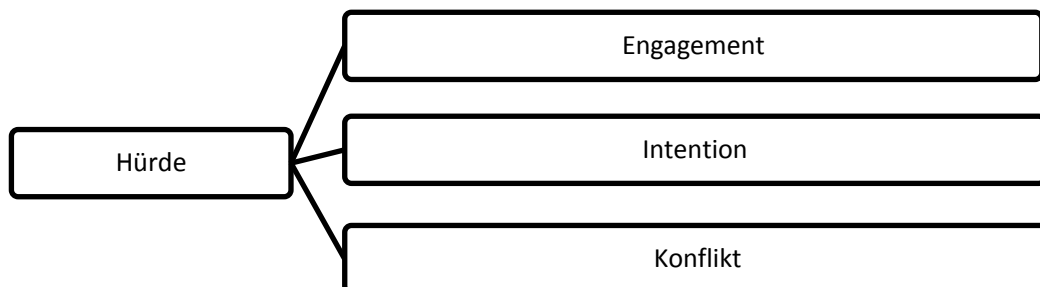


Abbildung 27: Hürden des Aussiebens

Das **Engagement** meint, dass eine Person sich im Vergleich zu den restlichen Teammitgliedern weniger für das Vorhaben einbringt - mit ihrer Arbeitskraft und / oder finanziell. Es herrscht somit ein Ungleichgewicht der für das Gründungsvorhaben erbrachten Leistungen vor. Die **Intention** meint, dass eine Person eine andere berufliche Laufbahn verfolgt, als das restliche Team. Während das restliche Team eine un-

ternehmerische Selbstständigkeit sucht, orientiert sich die betreffende Person beruflich in Richtung einer Anstellung. Schließlich meint die Hürde **Konflikt**, dass die Meinung einer Person nicht mit der der anderen Mitglieder eines Teams übereintrifft.

5.3.1.1 Engagement

Falls die Mitglieder eines Gründungsteams ein unterschiedlich hohes Engagement untereinander wahrnehmen, so steht das Team vor einer Hürde. Diese kann entweder in Form unterschiedlicher Arbeits- oder Kapitaleinsätze vorliegen (Abbildung 28).

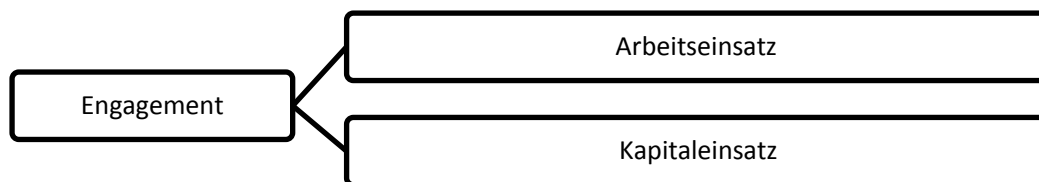


Abbildung 28: Engagement einer Gründerperson

Im Fall des Unternehmens Unternehmen 24 wurde diese Hürde einer unterschiedlichen Bereitschaft zu Arbeitseinsatz ersichtlich, als das Team einen Businessplan erstellen musste:

„S: Also wir haben uns zusammengesetzt und Aufgaben verteilt. Also wir brauchten ja noch viele Informationen, Marktanalyse und so weiter. Und dann haben wir Aufgaben verteilt und, ja, dann haben wir gemerkt, dass da nicht viel kommt und M. und ich wollten weitermachen und haben unsere Aufgaben, sage ich jetzt mal, gemacht und von ihm ist halt nicht so, nichts gekommen. (...) Ja, also wir haben Aufgaben verteilt und dann haben wir erst gemerkt, dass da nicht wirklich das Interesse besteht wirklich aktiv mitzuarbeiten oder nicht der Einsatz von G. Seite. Und dann, ja, haben wir dann irgendwie beschlossen, das ohne ihn zu machen, weil es auch auf der persönlichen Ebene irgendwie nicht mehr gepasst hat, weil war nicht so, wie wir uns das vorgestellt haben.“ (Interview Unternehmen 24)

Das Schreiben des Businessplans erfordert eine Koordination von Aufgaben und verstärkt die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder, da man auf die Beschaffung von Informationen der jeweiligen Mitglieder angewiesen sein kann. Der Businessplan ist ein wichtiger Entwicklungsschritt für eine Unternehmensgründung. Hier stellt sich oftmals heraus, ob ein Vorhaben realisierbar und finanziell tragfähig sein kann. Zudem wird ein Businessplan dafür verwendet, Kapital für ein Gründungsvorhaben zu beschaffen (Kirsch et al. 2009). Als Gründungsmitglied trägt man eine Verantwortung für das Voranschreiten des Vorhabens und muss Aufgaben der Erstellung eines Businessplans abarbeiten. Diese Situation stellt sich dann als Hürde dar, wenn eine Gründerperson nicht derart engagiert ist, wie die anderen Teammitglieder - oder ihr Engagement als geringwertiger gesehen wird. Das fehlende beziehungsweise das von Teamkollegen als zu gering erachtete Engagement des Mitgründers wird beispielsweise spürbar, indem Aufgaben nicht erledigt werden. Im Fall von Unternehmen 24 haben zwei Mitglieder des Gründungsteams das Engagement des dritten Mitgründers als zu gering erachtet. Damit stehen die zwei Teammitglieder vor der Hürde, dass das Engagement ihres dritten Teammitglieds ihrer Meinung nach nicht für das Vorhaben ausreicht. Erst durch das Verteilen von Aufgaben wurde dem Team deutlich, dass ein unterschiedlicher Grad an Engagement vorherrscht. Durch das Auftreten dieser Situation wurde im Fall von Unternehmen 24 der spätere Austritt der Gründerperson eingeleitet.

Eine unterschiedliche Bereitschaft zu Kapitaleinsatz ist eine weitere Hürde, die das Ausscheiden einer Gründerperson einleiten kann.

„S: [...] der erst mal dabei war, dann aber ausstieg, weil er nichts riskieren wollte, er wollte nichts investieren, sondern er wollte eigentlich, dass wir die GmbH gründen und dann schaut er, wie es sich entwickelt und dann legt er sein Geld da an oder nicht.

[...]

Und die zweite große Sache, der wollte erst Geld investieren, nachdem das Unternehmen schon steht. (...) Das heißt, er hat das Risiko einfach verschoben und sich rausgezogen. Da wollte er halt auf der sicheren Seite sein. Aber das macht man nicht, das war einfach auch ein Zeichen, dass er nicht wirklich hinter der Idee her ist, dass er das wirklich nicht ernst meint.“ (Interview Unternehmen 24)

Bei Unternehmen 24 wird eine unterschiedliche Bereitschaft zu Kapitaleinsatz unter den Teammitgliedern deutlich. Während die zwei Personen, die im Team bleiben werden, bereit sind zum gleichen Zeitpunkt zu investieren, will das dritte Mitglied die Investition in die Zukunft verschieben. Es liegen damit unterschiedliche Bereitschaften vor, in das Gründungsvorhaben zu investieren.

Auch bei Unternehmen 36 wird die unterschiedliche Bereitschaft zu investieren deutlich:

„S: [...] weil man, ja, weil vielleicht nicht genug wahres Vertrauen dafür da ist, um auch finanziell sich, ich sage es mal so, sich aus dem Fenster zu hängen. Weil also eine Selbstständigkeit bedeutet immer eine Anzahlungsfinanzierung aus der eigenen Tasche. Das geht ja gar nicht anders. Und ich glaube, als die ersten Zahlen wirklich mal auf dem Tisch waren, also als klar war, was wird das denn kosten, was müssen wir erst investieren, wie lange müssen wir investieren, bis wir davon ausgehen können, dass wir sozusagen auch irgendwann aus den roten Zahlen raus sind und schwarze Zahlen schreiben. Da hat sich das zum ersten Mal so ein bisschen gesplittet.“ (Interview Unternehmen 36)

Das Schreiben des Businessplans brachte für das mehrköpfige Team die erforderlichen Investitionen zu Tage. Diese Erkenntnis führte dazu, dass sechs Personen beschlossen, das Vorhaben nicht weiter zu verfolgen. Lediglich zwei Personen sind bestehen geblieben und haben das Vorhaben weiterverfolgt und schließlich auch zur Gründung gebracht. Zwischen den zwei bestehen gebliebenen Personen und den ausgeschiedenen Personen bestand eine unterschiedliche Bereitschaft die Anschubfinanzierung für das Vorhaben zu leisten. Diese Situation leitete den Austritt mehrerer Personen ein, so dass letztlich noch zwei Personen übrig blieben, welche die gleiche Investitionsbereitschaft aufwiesen und das Vorhaben umgesetzt haben.

5.3.1.2 Intention

Eine weitere Hürde stellt sich dar, wenn einer Gründerperson ein zur Gründung alternatives Angebot für eine Berufstätigkeit vorliegt und seine Intention tatsächlich zu gründen in Frage gestellt wird. Die Intention kann entweder darin liegen, eine berufliche Selbstständigkeit zu verwirklichen, oder in ein Angestelltenverhältnis zu gehen (Abbildung 29).

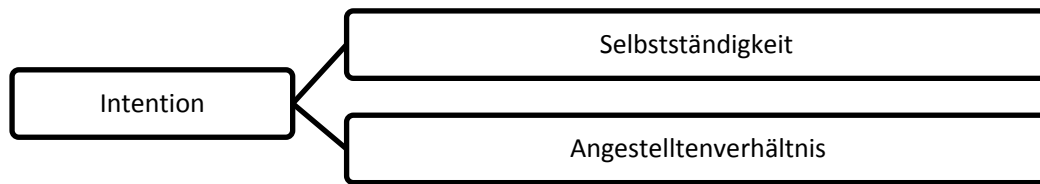


Abbildung 29: Intention einer Gründerperson

Im Fall von Unternehmen 23 wird eine unterschiedliche Intention einer Gründerperson deutlich:

„S: Also die dritte Person ursprünglich, die am Anfang mit da war, das sollte unser Controller beziehungsweise Leiter Finanzen sein vor allen Dingen. Der hat dann lustiger weise, eine lustige Story, genau an dem Tag als der Zuwendungsbescheid kam von EXIST hat er ein Jobangebot bekommen von einem Unternehmen, was so sein Traumjob ist, was er halt unbedingt machen muss. Also das ging so um Logistik-Controlling. Das hat er eigentlich auch studiert. Und das war ein großes Logistikunternehmen und das war genau sein Traumjob und mit sehr gutem Gehalt und unbefristeten Arbeitsvertrag, Dienstwagen etc. pp. Und das war halt ein bisschen eine schwierige Entscheidung für ihn. Und haben halt miteinander gesprochen und ich habe halt auch gemeint, er soll einfach eine Nacht drüber schlafen. Das hat er auch gemacht und hat sich dann für den Job entschieden.“ (Interview Unternehmen 23)

Der hier zitierte Fall beschreibt eine ungewisse Intention der Gründerperson, die mit einer beruflichen Alternative konfrontiert wird. Aufgrund dieser Situation ist die Gründerperson anschließend aus dem Team ausgetreten. Dabei musste sich das Teammitglied nicht zwischen einer beruflichen Perspektive und einer ungewissen Periode der Gründung entscheiden, da das Gründungsprojekt durch das EXIST-Gründerstipendium finanziert würde. Die Tatsache, dass das Team einen Antrag geschrieben und drei Monate gemeinsam auf die Antwort gewartet hat, sagt aus, dass das Teammitglied eigentlich an dem Vorhaben teilnehmen wollte. Dennoch stellte sich die Konfrontation mit der beruflichen Alternative als eine Hürde dar, welche die Intention der Gründerperson in Frage gestellt hat.

An dieser Stelle findet sich ein Bezug zu einer in der Gründungsforschung lang diskutierten Frage: wieso wird man Gründer und nicht Angestellter? Oder anders formuliert: was unterscheidet eine Gründerperson von anderen Berufstätigen? Für die Beantwortung dieser Frage lässt sich eine Forschergemeinschaft⁹⁹ identifizieren, die sich mit den psychologischen Charakteristiken von Unternehmensgründern befasst (Baron 1998; Busenitz und Barney 1997; McGrath et al. 1992). Eine Hürde, wie sie in den zwei hier zitierten Fällen zu finden ist, kann herausstellen, welches der Teammitglieder eine tatsächliche Intention besitzt am Gründungsvorhaben zu arbeiten. Die charakterlichen Hintergründe, wie sie in der eben genannten Forschergemeinschaft untersucht werden, sind nicht Bestandteil dieser Untersuchung. Die Frage, wieso Gründungspersonen auf Basis einer Hürde austreten oder wieso sie nicht austreten, bedarf einer näheren Untersuchung der Charakterzüge dieser Personen. Diese Fragestellung bezieht sich auf das Forschungsfeld der eben genannten Forschergemeinschaft. An dieser Stelle soll eine solche Frage jedoch nicht beantwortet werden. Vielmehr werden in dieser Arbeit die Entscheidungen der Gründerpersonen als Konsequenz der Konfrontation mit einer Hürde verstanden.

Die Intention einer Gründerperson wird auch dann deutlich, wenn die Ernsthaftigkeit des Gründungsvorhabens zunimmt. So wurde bereits in Abschnitt 5.2.4.1 das Konzept der „Testphase“ erarbeitet. Der Übergang von einer Testphase in eine ernstere Phase stellt die Intention einer Gründerperson infrage:

„S: Na ja, er hat gesagt: "Okay, ich bin jetzt fertig mit dem Studium, es klingt ganz gut, er macht das erst mal mit." Aber er meinte, wenn er ein super Job-Angebot bekommt, dann nimmt er lieber erst mal ein Job-Angebot [...].“ (Interview Unternehmen 22)

Im Fall von Unternehmen 22 zeigt sich, wie sich ein Teammitglied für die Teilnahme an einem Gründungsvorhaben entscheiden kann. Dabei wird deutlich, dass der Gründer sich zu einer Testphase entscheidet. Die Entscheidung wirkt spontan und unverbindlich, da er sich darauf bezieht „erst einmal“ mitzumachen. Die Testphase findet

⁹⁹ Die Forschergemeinschaft wurde im Rahmen einer bibliometrischen Analyse von Schildt et al. (2006) identifiziert.

in einem Zeitraum beruflicher Ungewissheit statt. Der Gründer hat sein Studium abgeschlossen, jedoch noch keine Anstellung in Aussicht. Bis zu diesem Zeitpunkt einer beruflichen Alternative wird der Gründer das Gründungsvorhaben begleiten. Die Entscheidung für die Testphase fällt dabei einem potenziellen Mitgründer leicht. Gerade der Zeitraum nach dem Studium bietet sich an, solch eine Testphase einer Unternehmensgründung zu sein:

„S: [...] Und dann dachten wir jetzt, gut, stellen wir selber was auf die Beine und probieren es mal, weil gerade nach dem Studium, freier kann man nicht sein, wenn man keine Familie und nichts zu ernähren hat oder so, da kann man sich dann schon mal ein paar Jahre ausprobieren.“ (Interview Unternehmen 26)

Auch in diesem Fall hat sich eine Gründerperson dafür entschieden, ein Vorhaben auszuprobieren. Beweggründe hierfür waren vor allem die noch nicht vorhandenen familiären und beruflichen Bindungen und die damit einhergehende Freiheit, ein unternehmerisches Risiko einzugehen. Demnach kann die Zeit nach einem Studium und vor beruflichen und familiären Verpflichtungen ein möglicher Zeitpunkt für eine Testphase sein.

Eine Testphase kann auch das Vorhandensein eines EXIST-Gründerstipendiums sein, bei dem ein Gründungsvorhaben für ein Jahr finanziert wird (Abschnitt 5.2.4.1). Die bis zu drei Mitgründer erhalten ein monatliches Stipendium sowie zusätzliche finanzielle Mittel für Anschaffungen und Beratungsleistungen. Solch eine Testphase ermöglicht es auch potenzielle Gründerpersonen zu gewinnen, die ansonsten eher eine Karriere als Angestellte anstreben würden:

„S: Die größte Schwierigkeit ist [...] dass die dann aufgrund von solchen Projekten wie EXIST, weil da halt, ich sage mal, Gründer in Führungszeichen, mit reingeholt, die eigentlich keine Gründer sind und die dann halt als Arbeiter eigentlich eher da sind oder Supporter da sind, aber keine Gründer sind.“ (Interview Unternehmen 23)

Dennoch stellt die Testphase einen Zeitraum des Risikos dar, auch wenn beispielsweise ein EXIST-Stipendium vorgesehen ist. Schließlich ist der Erhalt des Stipendiums ungewiss und lediglich ein gewisser Anteil aller Bewerbungen wird gefördert.

„S: [...] Also Problem war mit EXIST, ne, wir können halt nicht sagen du fängst da an und kriegst Cash. Das was wir sagen mussten, war halt einfach, wir beantragen

so ein Förderprogramm, in drei Monaten können wir dir sagen, ob das wirklich bewilligt wird und in drei Monaten können wir auch dann erst sagen, dass du dann / dass wir dich einstellen, aber wir brauchen JETZT schon deine Zusage, damit wir dich mit in den Antrag schreiben können, ja, war halt nicht so leicht, ne. Besonders für qualifizierte Leute ist halt alles so ein bisschen schwammig. Besonders weil die meisten Leute ja nicht so die Verbindung zur Gründung haben und das nicht so unbedingt immer deren Traumberuf ist.“ (Interview Unternehmen 6)

Der Zeitraum nach dem Studium oder der Zeitraum einer staatlichen Förderung sind günstige Gelegenheiten für eine Gründerperson in eine Testphase zu gehen. Der Wechsel in eine ernstere Phase der Gründung ist der Zeitpunkt, an dem die Gründerperson erneut eine Entscheidung trifft, ob sie sich an dem Gründungsvorhaben weiterhin beteiligen möchte. Diese ernstere Phase kann, wie bereits diskutiert, das Schreiben eines Businessplans sein. Die Intention einer Gründerperson wird an dieser Stelle deutlich: wollte sie tatsächlich eine Unternehmensgründung vollziehen, würde sie lieber eine berufliche Entwicklung als Angestellte verfolgen?

Im Fall von Unternehmen 26 wird ein Wechsel von einer Testphase zu einer ernsteren Phase der Unternehmensgründung durch den Bedarf einer Investition gekennzeichnet:

„S: Das war irgendwie so ein schleichender Prozess eigentlich, aber eigentlich war das dann klar, als wir angefangen haben also wirklich Geld rein zu stecken und, also nach dem Entwurf dann, wo wir dann die 1,0 dann einfach so im Prinzip zugeworfen gekriegt haben, weil jeder das so toll fand, haben wir uns dann schon entschieden, wenn das, die, dieses Patent dann zu machen und da musste dann jeder am Anfang, ich glaube, 2.000 Euro waren es, reinstecken, damit wir das dann bezahlen können. Und ab da war es eigentlich klar, dass wir es schon relativ ernst dann verfolgen werden.“ (Interview Unternehmen 26)

Das Team erhielt für seine Seminararbeit die Bestnote und entschied sich das Vorhaben weiter zu verfolgen. Dabei beschloss es die Erfindung mittels Patent schützen zu lassen, was eine Investition in das Gründungsvorhaben bedeutete. Diese Investition ist im Fall von Unternehmen 26 als Übergang von einer Testphase des Seminars

in eine ernstere Phase der Gründungsvorbereitung zu verstehen. Solch eine Investition wird dann zur Hürde für die Entstehung eines Gründungsteams, wenn ein Mitglied nicht bereit ist mitzugehen (Abschnitt 5.3.1.1).

5.3.1.3 Konflikt

Ein Konflikt ist eine Hürde, die in der Gründungsforschung bereits thematisiert wurde. So wurden in Kapitel 2 Beiträge diskutiert, die sich mit der Struktur von Gründungsteams und dem Auftreten von Konflikten befassen. Bei Untersuchungen zu Gründungsteams wird grundsätzlich zwischen kognitiven und affektiven Konflikten unterschieden. Kognitive Konflikte sind aufgabenbezogener Natur, während affektive Konflikte persönlicher Natur sind (Abbildung 30).

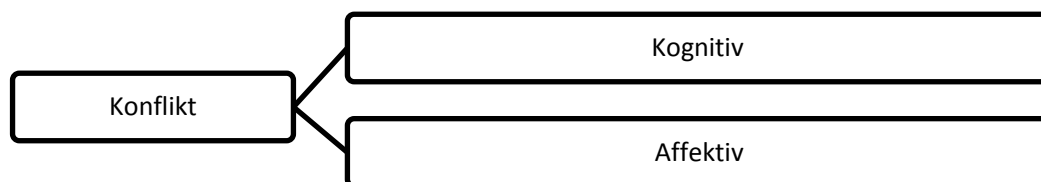


Abbildung 30: Konflikt als Hürde der Teamentstehung

Auch in den für diese Arbeit geführten Interviews sind affektive Konflikte identifiziert worden, die sich als Hürde der Teamentstehung darstellen:

„S: [...]Eine große Schwierigkeit lag in der Kommunikation, (...) die intern eigentlich schon immer Bestand, also wir denken der hat sich schwer getan präzise zu formulieren, was er ausdrücken möchte und (...) intern konnten wir damit noch klar kommen, weil wir uns ja auch kannten und dann gab es zwar schon immer Reibereien, aber die haben wir in Kauf genommen. Sehr schwierig wurde das jetzt aber ab dem Punkt wo wir die aktive (...) aktiven Vertrieb, sprich Kaltakquise gestartet haben und die ja sein Bereich auch ist eben, Vertrieb. Und er da sehr lange gebraucht hat zum einen um da mal zu starten und (...) da bisschen unser, so wie wir es gesehen haben, unnötige Anforderungen gestellt hat [...].

Also er war dann schnell beleidigt, wenn man kritisiert hat, was er getan hat, wobei das halt natürlich so war, dass wir zusammen entschieden haben, was wir tun sollen. [...]

aber wenn wir dann im Nachhinein gesagt haben, ok vielleicht sollten / solltest du das oder das anders machen oder das ist nicht so gut (...), war es dann immer bei ihm schnell auf der persönlichen Ebene. Und er hat dann beleidigt und genervt reagiert, es kam zu Streitereien und irgendwann wurde es ihm zu viel und er hat einfach gesagt: „ja ne ich nehme jetzt Urlaub und bin weg, jemand anderes soll das machen.“

[...]

Und dann mussten wir leider die Konsequenzen ziehen, zu sagen, hier, das geht so nicht weiter. Wir müssen uns leider von dir trennen, weil wir sehen einfach keine Grundlage mehr, dass man so weiter zusammenarbeiten kann.“ (Interview Unternehmen 4)

Im Fall von Unternehmen 4 kann man den Beschreibungen des Interviewpartners den Konfliktverlauf entnehmen. Es gibt Meinungsverschiede darüber, wie der Vertrieb ablaufen soll. Während der für den Vertrieb zuständige Gründer eine strukturierte und lang geplante Maßnahme durchführen möchte, erwartet das restliche Team eher, dass er iterativ arbeitet und in kleinen Schritten Kunden gewinnt. Bei Diskussionen über die Arbeitsweise hat der Gründer - aus Sicht des Interviewpartners - die Kritik des restlichen Teams persönlich genommen. Er ist entsprechend nicht lösungsorientiert vorgegangen, sondern ist zunächst der Situation durch einen Urlaub entflohen. Es zeigt sich ein Übergang von einem kognitiven zu einem affektiven Konflikt. Das restliche Team hat aufgrund dieser Hürde entschieden, den Mitgründer aus dem Vorhaben auszuschließen. Es ist festzustellen, dass eine Trennung zwischen affektiven und kognitiven Konflikten schwierig sein kann. Während das restliche Gründungsteam auf einer kognitiven Ebene über die Vertriebsstrategie entscheiden wollte, hat der Mitgründer - aus Sicht der interviewten Person - affektiv reagiert.

In der Gründungsforschung wird allgemein hin angenommen, dass sich kognitive Konflikte positiv auf ein Gründungsteam auswirken und affektive Konflikte schädlich sind (Klotz et al. 2014, 241; Steffens et al. 2012, 4; Ucbasaran et al. 2003, 110 f.; Ensley et al. 2002).

Während in der Gründungsforschung kognitive und affektive Konflikte in ihrer Wirkung unterschieden werden, ist die Forschungsgemeinschaft der Arbeitsteamforschung noch im Disput darüber, ob es überhaupt eine positive Wirkung von Konflikten geben kann. Ein Teil der Forschergemeinschaft ist der Meinung, dass kognitive Konflikte eine positive Wirkung auf Teameffektivität haben, wenn diese nicht zu affektiven Konflikten werden. Ein anderer Teil der Forschergemeinschaft ist der Meinung, dass sowohl kognitive als auch affektive Konflikte einen negativen Einfluss auf die Teameffektivität haben (Tekleab et al. 2009, 172). In einer Metastudie von 28 Beiträgen zu Teamkonflikten befassen sich *De Dreu und Weingart (2003)* mit der unterschiedlichen Wirkung von kognitiven und affektiven Konflikten. Dabei stellen sie fest, dass - entgegen der weitläufigen Ansicht einer positiven Wirkung von kognitiven Konflikten - diese sich ebenso wie affektive Konflikte negativ auf die Effektivität eines Teams auswirken.

Tekleab und Quigley (2014) geben der Wirkung von kognitiven Konflikten schließlich einen weiteren Kontext, der einen Erklärungsbeitrag für die Wirkung aufgabenbezogener Konflikte leistet. So stellen die Autoren fest, dass kognitive Konflikte zwar eine negative Wirkung auf die Effektivität von Teamarbeit haben. Diese ist jedoch schwächer, wenn ein eher homogenes Team vorliegt, während die negative Wirkung stärker bei heterogenen Teams ausfällt. Zudem weisen gerade heterogene Teams ein hohes Konfliktpotenzial auf, da sich oftmals unterschiedliche Meinungen treffen und eine Einigung erzielt werden muss, um eine Entscheidung zu treffen (Ucbasaran et al. 2003, 114).

Somit sind heterogene Teams gefährdeter als homogene Teams, wenn es sich um die Wirkung von Konflikten handelt. Wenn ein Team jedoch einen Konflikt übersteht, so wirkt sich dies positiv auf den Zusammenhalt und die Teamidentität aus (Tekleab et al. 2009, 170 f.). Zudem zeigt sich dass die Vermeidung von Konflikten zu späteren Teamauflösungen führt, da die Zusammenarbeit nachhaltig belastet wird, ohne dass sich der belastende Faktor abbauen lässt (Wasserman 2012, 106 f).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Hürde im Sinne der Grounded Theory eine Kategorie ist, welche die Formen „Engagement“, „Intention“ und „Konflikt“ haben kann. Sie kann - aus Sicht eines Gründers - den Wechsel von einer Proberphase in eine ernstere Phase der Unternehmensgründung kennzeichnen. Je nach

Umgang mit einer Hürde kann ein Gründungsteam über einen Teamaustritt übereinkommen oder einen Teamaustritt ohne solch einen Konsens vollziehen. Nachfolgend wird die Einigung als möglicher, der Hürde folgender, Schritt diskutiert.

5.3.2 Einigung

Wenn ein Team mit einer Hürde konfrontiert ist, gibt es zwei Möglichkeiten, wie es zu einem Austritt einer Gründerperson kommen kann. Entweder, das Team gelangt zu einem Konsens, dass die Person ausscheiden sollte oder der Austritt geschieht ohne Konsens. In diesem Fall liegt ein Dissens vor (Abbildung 31).

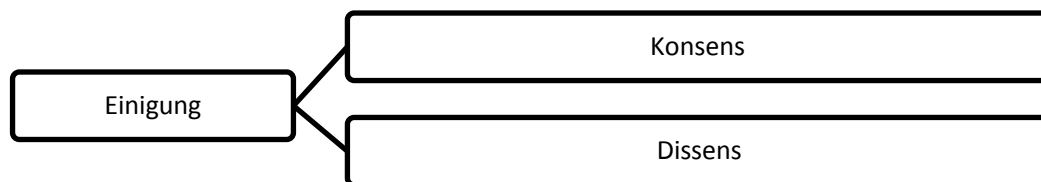


Abbildung 31: Einigung in der Entstehung von Gründungsteams

Teamkonsens kann als der Unterschied einzelner Mitglieder zueinander gesehen werden, wie diese meinen, dass die Zusammenarbeit ausgestaltet werden soll (Mach und Baruch 2015, 467). Wenn es einen hohen Grad an Übereinkunft der Meinungen gibt, so liegt ein Konsens vor. Wenn Meinungsunterschiede vorliegen, so herrscht Dissens.

In Unternehmen 21 kam es zu einem Konsens:

„S: Der dritte Mann ist mittlerweile, gut, das kann ihm niemand verdenken, wir hatten harte Zeiten auch hinter uns, wo wir gar nicht wussten, ob es weitergeht oder ob es nicht weitergeht. Und er hat jetzt eine sehr gute Anstellung gekriegt bei T-Systems. Und dann haben wir gesagt, „okay, wir können dich nicht halten, wir können nicht dafür sorgen, dass du in den nächsten Monaten irgendwelches Geld kriegst. Also du hast dieses Angebot - nimm es.“ Wir anderen hatten diese Angebote auch, aber wir haben sie ausgeschlagen, wir wollten unbedingt probieren, wie es ist selbständig zu sein.“ (Interview Unternehmen 21)

Die ausgeschiedene Gründerperson wurde mit einer beruflichen Alternative konfrontiert. Diese Konfrontation stellt die Intention der Gründerperson in Frage, was die Hürde darstellt. Das restliche Gründungsteam hat wohlwollend einem Austritt zugestimmt. Der Interviewpartner zeigt Verständnis für die Situation und Entscheidung der ausgetretenen Gründerperson. Dieses wohlwollende Verhalten des Teams setzt voraus, dass die Teammitglieder enge Beziehungen zueinander haben, was sich wiederum in einer hohen Kohäsion widerspiegelt (hierzu und im Folgenden: Leung et al. 2013, 93). Kohäsion bezeichnet dabei eine solide Grundlage für interpersonelle Beziehungen von Teammitgliedern und zeigt sich in Form von Vertrauen, einer erfolgreichen Kommunikation und einer höheren Zuneigung zueinander.

Im Gegensatz dazu zeigt Unternehmen 4 (Abschnitt 5.3.1) einen Dissens. Das Team beschloss unter Abwesenheit der betreffenden Gründerperson ihren Austritt. Somit liegt in diesem Fall ein Dissens vor, der zum Ausschluss einer Gründerperson führt.

Auch im Fall von Unternehmen 24 liegt ein Dissens vor, bei dem zwei Mitglieder des Teams das dritte Mitglied ausgeschlossen haben:

„S: [...] Und dann, ja, haben wir dann irgendwie beschlossen, das ohne ihn zu machen, weil es auch auf der persönlichen Ebene irgendwie nicht mehr gepasst hat, war nicht so, wie wir uns das vorgestellt haben.

I: Wie habt ihr das gemerkt, dass das nicht persönlich gepasst hat?

S: Also alleine vom Zusammenleben. Wir waren ja dann noch in der WG und, ja, dann haben wir irgendwie so bestimmte Charaktereigenschaften festgestellt oder, ja, gemerkt, die uns dann auch nicht so gefallen haben und, ja, dann haben wir gesagt, wir machen das alleine.“ (Interview Unternehmen 24)

Zusätzlich zu den hier beschriebenen zwei Möglichkeiten, wie der Austritt einer Gründerperson erfolgen kann - nämlich im Konsens oder Dissens - kann der Konsens auch darin bestehen, dass eine Gründerperson im Team verbleibt. Dabei spielt wieder die Kohäsion eines Teams eine wichtige Rolle. Kohäsion kann beschrieben werden als das Bestreben einer Gruppe vereint zu bleiben, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen oder die Bedürfnisse der Mitglieder nach einer Gruppenzugehörigkeit zu befriedigen (Carron et al. 1998). Im Fall von Gründungsteams würde dies bedeuten, dass eine

Gründerperson sich trotz Hürde für einen Verbleib im Team entscheidet, weil sie entweder das Gründungsvorhaben realisieren möchte oder sich weiterhin als Gründer sehen möchte. Über Kohäsion wird in der Forschung sowohl zu Managementteams (Barrick et al. 2007; Michalisin et al. 2004) als auch zu Gründungsteams (Vissa und Chacar 2009; Franke et al. 2006; Ensley et al. 2002; Ensley und Pearce 2001) geforscht. In den für diese Arbeit durchgeführten Interviews wurde solch ein Fall nicht genannt. Dies kann einerseits darin begründet sein, dass Interviewpartner nicht über eine solche Situation in ihrem Team informiert waren. Wenn eine Gründerperson sich mit einer Hürde konfrontiert sah, ist sie möglicherweise gar nicht erst an das restliche Team herangetreten, sondern hat für sich entschieden weiter im Team zu verbleiben. Andererseits kann der fehlende Befund zu Kohäsion auch darin liegen, dass der Autor dieser Arbeit nicht speziell nach solchen Gegebenheiten gefragt hat, sondern vielmehr über den Verlauf des Teamaufbaus und des Austritts von Teammitgliedern. Dennoch findet sich zu diesem Thema ausreichend empirische Bestätigung (siehe die zuvor genannten Quellen der Management- und Gründungsforschung), dass Kohäsion als möglicher Pfad angenommen werden kann.

Die hier beschriebenen empirisch gefundenen Hürden führen dazu, dass ein Teammitglied aus einem Gründungsvorhaben ausscheidet. Entweder das Team diskutiert über die entsprechende Situation, man entscheidet gemeinsam den Austritt und es kommt damit zu einem Konsens. Oder eine Seite - die ausscheidende Gründerperson oder das restliche Team - trifft diese Entscheidung eigenmächtig. Es folgt die Phase des Austritts, welche im folgenden Abschnitt erörtert werden soll.

5.3.3 Austritt

In der letzten Phase des Ausbiebens kommt es zum Austritt einer Gründerperson (Abbildung 32). Dabei kann der Austritt auf Basis einer eigenen Entscheidung des austretenden Teammitglieds geschehen, oder auf Basis einer Entscheidung des restlichen Teams.

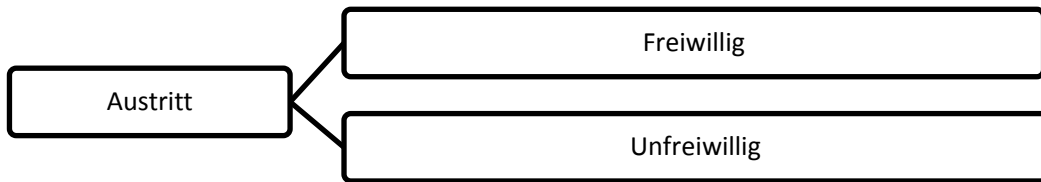


Abbildung 32: Austritt des Aussiebens

Je nach Verlauf des Aussiebens kann dem Austritt ein Konsens oder Dissens vorangegangen sein (Abbildung 33). Von diesem Verlauf kann auch der eigentliche Austritt abhängig sein. Wenn ein Teil des Gründungsteams beispielsweise ohne gemeinsame Übereinkunft mit der Hürde - also ohne Konsens - entscheidet, dass ein Mitglied austreten soll, dann findet der Austritt möglicherweise ohne eigenen Wunsch statt.

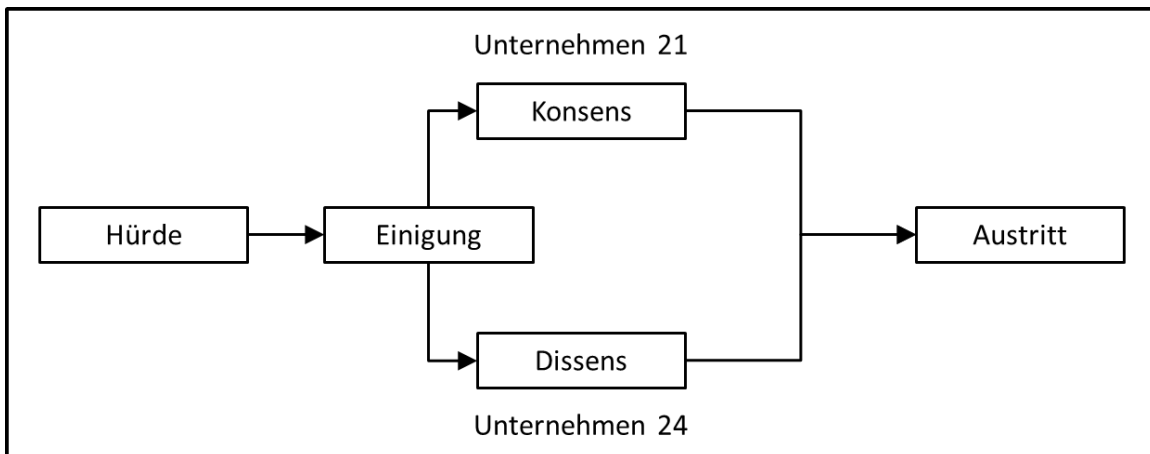


Abbildung 33: Aussieben bei Unternehmen 21 und 24

Im Fall von Unternehmen 24 haben zwei Mitglieder des Teams unabhängig von dem dritten Mitglied entschieden, dass dieses aus dem Team austreten soll. Die Entscheidung für den Austritt fand in diesem Fall ohne Beteiligung des austretenden Mitglieds statt. Im Fall von Unternehmen 21 hat das austretende Mitglied entschieden, indem es sich für eine berufliche Karriere als Angestellter entschieden hat.

Im Fall von Unternehmen 24 gab es keinen Konsens. Zwei der drei Gründer haben ein fehlendes Engagement ihres Kollegen bemängelt und ihn von dem Gründungsvorhaben ausgeschlossen:

„I: Ja. Ihr habt das zu zweit entschieden und dann ihn damit noch mal konfrontiert?

S: Genau, also ich habe dann mit ihm letzten Endes ein Gespräch geführt und ihm das auch so begründet und dann so argumentiert mit ihm. Und, ja, das hat er uns dann auch so ganz gut verstanden, also ganz gut aufgenommen eigentlich.“ (Interview Unternehmen 24)

Bei Unternehmen 21 hat es einen Konsens des Teams gegeben, bevor die Gründerperson ausschied (Abschnitt 5.3.2). Der Austritt markiert die letzte Phase des Ausiebens von Teammitgliedern.

Der Austritt einer Gründerperson kann unterschiedliche Effekte für das verfolgte Gründungsvorhaben und das verbleibende Gründungsteam bergen, die nachfolgend in Ansätzen diskutiert werden sollen.

Die hier vorliegende Arbeit ist schließlich nicht darauf ausgelegt, die Effekte des Austritts von Gründerpersonen zu untersuchen, sondern die Entstehung von Gründungsteams zu verstehen. Während der Untersuchung wurde erstmalig das Ausieben als Bestandteil der Entstehung entdeckt. Da dieses Phänomen des Ausiebens gerade erst entdeckt wurde, kann zu dem speziellen Aspekt der Wirkung des Austritts von Gründerpersonen als Bestandteil der Entstehung wenig Material aus den Interviews gewonnen werden.

Die Literatur zu dem Ausscheiden von Gründerpersonen - nicht in Zusammenhang mit der Entstehung von Gründungsteams - sieht, dass dieser Bereich einer der am wenigsten untersuchten Aspekte der Gründungsforschung darstellt (Peters 2009, 4).

Dennoch lassen sich zunächst mögliche Effekte auf Basis der geführten Interviews und den ermittelten Hürden ableiten. So kommt es durch den Austritt einer Gründerperson zu einem Abbau der entsprechenden Hürde. Im Fall von Unternehmen 4 handelte es sich dabei um einen affektiven Konflikt (Abschnitt 5.3.1.3). Das Team trennte sich von der Gründerperson und hatte somit keine belastenden Kommunikationssituationen, wie sich hier beschrieben werden:

„S: [...] das war eine schwierige Sache, wo ich glaube, wir aber (.), das intern in der Lage waren zu lösen, zu klären, was es natürlich alles nicht einfacher gemacht hat,

dass man sich persönlich kennt und auch die persönlichen Umstände der anderen immer kennt, die dann dadurch immer betroffen werden. Das war also eine emotional psychologisch auch komplizierte und undankbare Angelegenheit [...].“ (Interview Unternehmen 4)

Als Folge solch eines Austritts hat das Team im Fall von Unternehmen 4 die Aufgabe, die fehlende Ressource zu ersetzen.

„I: Wie wird sich denn der Austritt auf das Gesamtteam auswirken?

S: Ja also der ist jetzt so, dass wir (...) erstmal jetzt natürlich bei der Kaltakquise, beim Marketing, da die sozusagen wegbricht und wir haben uns überlegt, wie wir damit umgehen werden. (...) Die Überlegungen bisher / also da das wirklich sehr, sehr frisch ist, das ist wirklich von heute und gestern noch mega aktuell, gibt es bisher nur erste Überlegungen, wie macht man das? Eine Überlegung ist natürlich jemand anders aus dem Team übernimmt das, eine weitere Überlegung ist, man holt sich jemand Externen dazu.“ (Interview Unternehmen 4)

Im Fall des Ersetzens der Ressource durch eine weitere Person würde das Team wieder in die Phase des Aufbaus gehen und die Suche, Auswahl und Gewinnung einer Gründerperson vollziehen. Im Fall des Nicht-Ersetzens der Ressource durch eine weitere Person würde das Team seine Arbeitsorganisation anpassen müssen und Aufgaben verteilen müssen, um die zusätzliche Arbeit im Vertrieb zu übernehmen.

Weiterhin bietet die vorhandene Forschung zu Austritten von Gründerpersonen Hinweise auf mögliche Wirkungen für das verbleibende Gründungsteam. Der Austritt einer Gründerperson wurde in den letzten Jahren zunehmend berücksichtigt (Loane et al. 2014, Wennberg und De Tienne 2014, De Tienne 2010, Wennberg et al. 2010). Zwar wurde die Forschung in diesem Bereich nicht im Hinblick auf die Entstehung von Teams - sondern im Hinblick auf Kontinuität und Überleben der Unternehmen - untersucht, dennoch können die dort ermittelten Implikationen für Teamgründungen auf die hier vorliegende Arbeit übertragen werden. Schließlich wurden

ausschließlich Gründungsteams und nicht Managementteams oder Arbeitsteams untersucht.¹⁰⁰

So stellen *Bamford et al.* (2006, 208 ff.) fest, dass der Verlust einer Gründerperson in den Anfängen eines Unternehmens negative Konsequenzen für den Erfolg hat. Schließlich fehlen mit dem Ausscheiden der Person nicht nur ihre persönlichen Ressourcen (Arbeitseinsatz, Kapitaleinsatz), sondern auch ihre sozialen Kontakte. Gerade das Sozialkapital des Gründungsteams ist jedoch zu Beginn einer Unternehmensgründung einzigartig und unersetzbar.¹⁰¹ Daher ist das Gründungsteam die Hauptquelle für Sozialkapital, welches für den Erfolg einer Unternehmensgründung eingesetzt werden kann.

Die in Kapitel 3 geführte Diskussion um die Sozialkapitaltheorie und ihre Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams kann in Bezug zu der Diskussion von *Bamford et al.* (2006) gesetzt werden. So wurde bereits festgestellt, dass das soziale Kapital eines Teammitglieds dem Unternehmen zur Verfügung steht, jedoch bedarf es eines gewissen Zeitraums, bis es tatsächlich zum Allgemeingut des Gründungsteams wird. Wenn es also in der Phase der Entstehung zu einem Austritt eines Teammitglieds kommt, so kann angenommen werden, dass das Sozialkapital noch nicht auf das gesamte Team übertragen wurde. Das Gründungsteam verliert somit auch die zuvor verfügbaren sozialen Kontakte der ausscheidenden Gründerperson.

Die in Kapitel 3 geführte Diskussion um die Ressourcenabhängigkeitstheorie und ihre Implikationen für die Entstehung von Gründungsteams kann ebenfalls einen Beitrag leisten, die Bedeutung des Austritts einer Gründerperson zu verstehen.

Guenther et al. (hierzu und im Folgenden: 2015) untersuchen erstmalig den Zusammenhang zwischen den Folgen eines Austritts und dem Zeitpunkt des Austritts einer Gründerperson. Dabei stellen sie fest, dass der Austritt einer Gründerperson umso schädlicher für den Unternehmenserfolg ist, je früher er stattfindet. Sie führen

¹⁰⁰ Für eine Unterscheidung zwischen Managementteams und Gründungsteams sowie die Problematik Forschungsergebnisse der beiden Gruppen zu übertragen siehe Kapitel 2.

¹⁰¹ So wie es bereits im Rahmen dieser Arbeit in der Diskussion um die Sozialkapitaltheorie aufgezeigt wurde (Kapitel 3).

dieses Phänomen unter anderem darauf zurück, dass gerade in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung Arbeitsstandards, Rollen und die Unternehmenskultur¹⁰² geprägt werden. Der frühe Austritt einer Gründerperson führt zu einer Schädigung des Übertragungsprozesses von einer Person auf das Unternehmen. Die Entwicklung von Arbeitsstandards, Rollen und einer Unternehmenskultur werden somit gestört, was im Vergleich zu einem stabilen Team eher zum Scheitern eines Unternehmens führt. Die Übertragung von Arbeitsstandards, Rollen und Werten findet analog zu der Übertragung von Sozialkapital statt. Dies bedeutet, dass bei einem sofortigen Austritt der Gründerperson - also bevor Übertragungsprozesse beginnen - keine negativen Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Im Fall der Hinzunahme einer Gründerperson stellen sie fest, dass diese umso förderlicher für ein Unternehmen ist, desto später sie stattfindet.

Den Ergebnissen von *Guenther et al. (2015)* folgend, sollten gerade die Änderungen von Teams während ihrer Entstehung - also einer frühen Phase der Unternehmensgründung - negative Konsequenzen für ein Gründungsteam und deren Vorhaben bergen.

Dem Ansatz von *Guenther et al. (2015)* folgend, kann auf Basis dieser Arbeit eine Ergänzung vorgenommen werden. So zeigt sich, dass Gründerpersonen einen Einfluss auf die Unternehmensstrategie ausüben. Der Austritt einer Gründerperson kann eine Entscheidung mit weitreichenden Konsequenzen für die Strategie eines Unternehmens sein, denn je nach Kompetenzen, Erfahrungen und Vorlieben einer Gründerperson können sich Kerninhalte eines Vorhabens verändern. So wurde in Unternehmen 19 aufgrund der Hinzunahme einer Gründerperson der Geschäftszweck des Unternehmens verändert, indem der Themenbereich „Mobilität“ verstärkt betrieben wurde. Diese Veränderung mündete darin, dass für die mobile Entwicklung eigens ein neuer Mitarbeiter rekrutiert wurde.

„S: Also definitiv, klar. Sobald da ein entsprechendes Teammitglied drin ist, ein anderes, und eine andere Sichtweise darauf kommt, klar, das verändert das Produkt. Sobald eine andere externe Person mit der man viel zu tun hat an das Produkt ranlässt

¹⁰² Im Original als Identität des Unternehmens bezeichnet, welche von der Identität der Gründerpersonen geprägt wird.

oder an der Idee mitdiskutieren lässt, verändert sich das. Das merken wir jetzt auch bei entsprechenden Mitarbeitern, wenn wir denen das Produkt zeigen. Also das Produkt verändert sich ständig, klar.

I: Wie hat sich denn das dann durch Herrn M. verändert als er dazukam?

S: Ähm... ja. Letztendlich, der Herr M. hat immer schon ein iPhone gehabt und in dem Sinne haben wir dort mehr die iPhone Entwicklung fokussiert, bzw. den Mobile Bereich.

I: Weil er dort affin war?

S: Weil er dort sehr affin war, hat er mit iPhone schon selbst programmiert gehabt auch irgendwann mal. Hatte immer schon ein iPhone irgendwie und in dem Zuge war er immer schon auf diesem Mobile Trend unterwegs, und in dem Zuge haben wir dann mehr Mobile fokussiert im letzten halben Jahr insbesondere.

[...]

Letztendlich jeder hat gewisse Vorlieben, was er halt denkt, was irgendwie gut ankommen könnte draußen in der Welt, wenn man so ein Produkt schafft. Und der M. hat halt in seinem Kopf drin "das muss Mobile sein, man muss das alles irgendwie Mobile machen", und in dem Zug hat der den Mobile Einfluss mit reingebracht. Und die Kompetenzen waren halt vorhanden beziehungsweise hatten wir durch einen Entwickler hinzugeholt." (Interview Unternehmen 19)

Durch die Hinzunahme der Gründerperson wurde das Gründungsvorhaben in seinem Unternehmenszweck verändert. So rückte ein bisher nicht beachteter technologischer Bereich mehr in den Vordergrund, weil die hinzugekommene Person eine Affinität zu dem Feld hatte. In Konsequenz dieser Veränderung wurde eigens ein neuer Entwicklungsmitarbeiter eingestellt. Nach der Hinzunahme der Gründerperson folgen also sowohl personelle als auch strategische Veränderungen des Unternehmens. Wie hier aufgezeigt kann die Hinzunahme einer Gründerperson weitreichende Konsequenzen für eine Unternehmensstrategie bergen. Die Hinzunahme einer Gründerperson führte zu einer Veränderung des Entwicklungsziels und damit des Geschäftsmodells. Wenn diese Person jedoch das Vorhaben in einer frühen Phase verlässt, so wird auch der Strategieveränderungsprozess behindert, was den Erfolg des Vorhabens gefährden würde.

Der Austritt bezeichnet die letzte Phase der Entstehung von Gründungsteams. Entweder ein Team beginnt wieder einen Anlauf und begibt sich in den Aufbau oder das Team wird nicht weiter verändert.

5.3.4 Zusammenfassung zum Aussieben eines Gründungsteams

Das Aussieben von Gründerpersonen wird als Bestandteil der Entstehung eines Gründungsteams gesehen. Innerhalb der drei Phasen wurden Faktoren identifiziert und erörtert, mit denen der Vorgang des Aussiebens näher erklärt werden kann. Motive und Verhalten von Gründungsteams im Sinne des Aussiebens lassen sich auf Basis des hier entstandenen Modells nachvollziehen und werden der Gründungsforschung damit zum ersten Male zugänglich gemacht

Das letztendliche Austreten einer Gründerperson wird durch eine **Hürde** eingeleitet. Im Verlauf der hier vorliegenden Analysen konnten drei Typen von Hürden identifiziert werden: unterschiedlich hohes Engagement, unterschiedliche Intention zur tatsächlichen Gründung und Konflikte. Jede Hürde verfügt über unterschiedliche Ausprägungen. So kann bei dem **Engagement** zwischen einem monetären und einem nicht-monetären Engagement unterschieden werden. Bei der Hürde **Intention** kann zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Sichtweise unterschieden. Schließlich lassen sich **Konflikte** in eine arbeitsbezogene und eine persönlichkeitsbezogene Sicht einteilen (Abbildung 34).

	Nicht-monetär	Monetär
Engagement	Arbeit	Kapital
	Unabhängigkeit	Abhängigkeit
Intention	Selbstständigkeit	Angestelltenverhältnis
	Arbeitsbezogen	Persönlichkeitsbezogen
Konflikt	Kognitiv	Affektiv

Abbildung 34: Zusammenfassung und Strukturierung der Hürden

Wenn eine Hürde auftritt, kann ein Gründungsteam diese Situation einvernehmlich oder nicht einvernehmlich fortführen. Es kann also zu einer Form der **Eini-gung** kommen (Abbildung 35). Im einvernehmlichen Fall würde das Team zu einem

Konsens darüber gelangen, dass eine Gründerperson das Team verlassen wird. Im nicht einvernehmlichen Fall entscheidet sich eine Partei unabhängig von der anderen Partei zum Ausscheiden einer Gründerperson.

	Einvernehmlich	Nicht einvernehmlich
Einigung	Konsens	Dissens

Abbildung 35: Zusammenfassung und Strukturierung der Einigung

Anschließend kommt es zum tatsächlichen **Austritt** einer Gründerperson. Dieser kann entweder freiwillig geschehen, indem das Team einen Konsens findet oder unfreiwillig, wenn eine Gründerperson von dem restlichen Team ausgeschlossen wird (Abbildung 36).

	Austritt	Ausschluss
Austritt	Freiwillig	Unfreiwillig

Abbildung 36: Zusammenfassung und Strukturierung des Austritts

Die drei Phasen „Hürde“, „Einigung“ und „Austritt“ bilden das Aussieben von Gründerpersonen im Rahmen der Entstehung von Gründungsteams. Diese Abfolge von Schritten, die zum Aussieben einer Gründerperson führen, wird in der bisherigen Literatur nicht thematisiert. Zwar wird bereits untersucht, wieso es zu einem Austritt eines Teammitglieds kommen kann. Dabei beziehen sich die Forschungsbeiträge auf die Struktur des Gründungsteams und der damit zu erwartenden Konflikte, die zu einem Austritt führen können. In Abschnitt 2.2. dieser Arbeit wurden diese Forschungsbeiträge bereits ausführlich diskutiert. Es existiert jedoch bis heute keine Vorstellung darüber, wie ein Austritt eingeleitet wird oder ablaufen kann.

Mit dem hier vorgestellten Forschungsergebnis wird ein erstes Verständnis für dieses Phänomen formuliert.

Zudem wird das Aussieben einer Gründerperson nicht als alleinstehendes Phänomen behandelt, sondern in Bezug zum Aufbau eines Gründungsteams gebracht. Wenn beide Schritte - der Aufbau und das Aussieben - in Gänze betrachtet werden,

kann die Entstehung eines Gründungsteams nachvollzogen werden. Der folgende Abschnitt wird sich deshalb mit dem Gesamtbild von Aufbau und Ausieben von Gründungsteammitgliedern befassen, um die Entstehung von Gründungsteams skizzieren zu können.

Zusammenfassend lässt sich die Entstehung von Gründungsteams in die zwei bereits beschriebenen Schritte des Aufbaus und des Ausiebens, sowie deren einzelnen Ausprägungen einteilen (Abbildung 37).

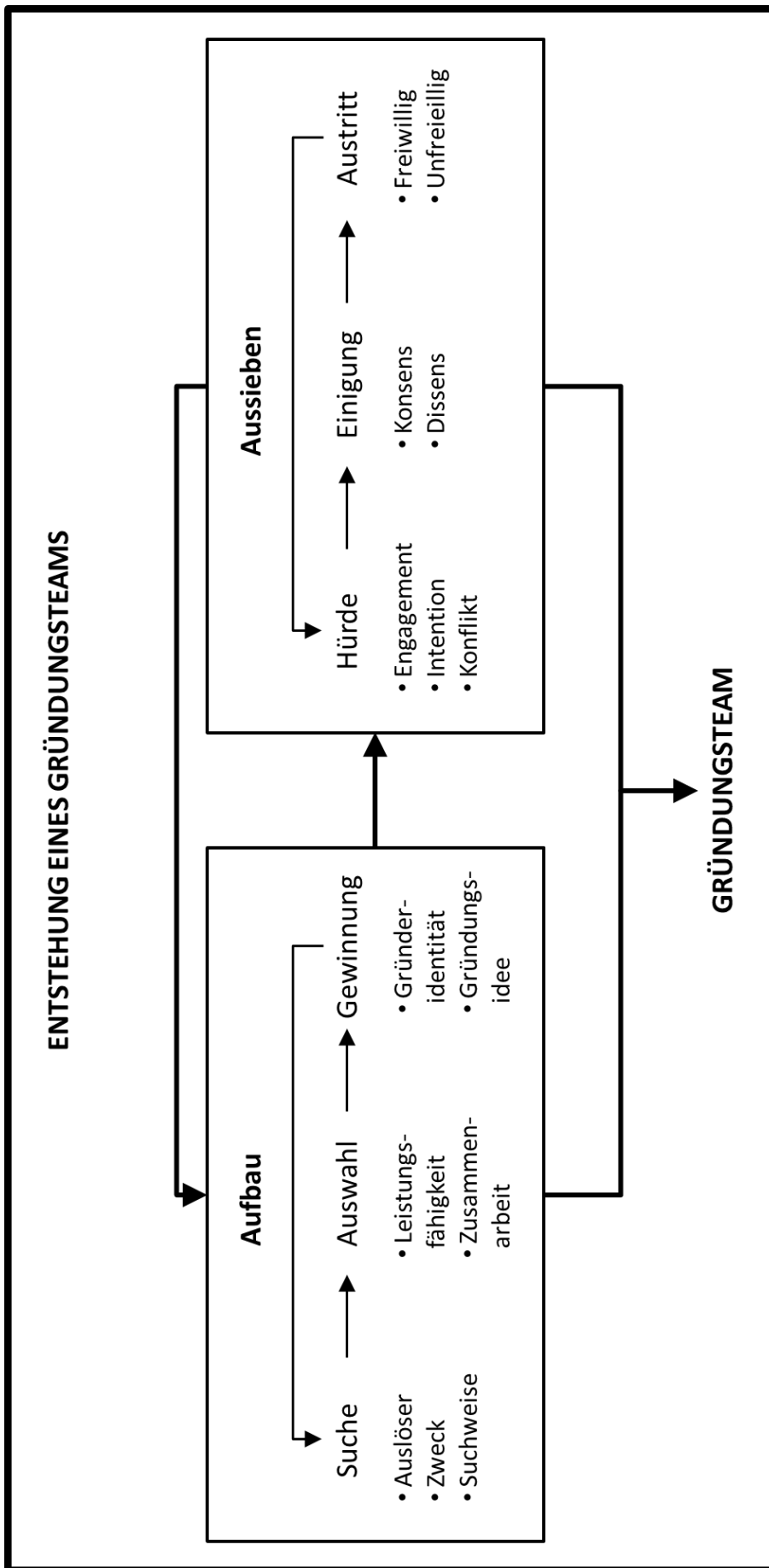


Abbildung 37: Gesamtbild der Entstehung von Gründungsteams

5.4 Modell der Entstehung eines Gründungsteams

5.4.1 Anwendung des neuen Prozesses

In Abschnitt 4.1 wurden verschiedene Modelle des Entstehungsprozesses vorgestellt. Dabei wurde festgestellt, dass kein Modell die Entstehung eines Gründungsteams darstellt, sondern lediglich einen Teilbereich erklärt - die Hinzunahme eines Teammitglieds. Dieser Teilbereich wird in der hier vorliegenden Arbeit als „Aufbau“ bezeichnet und umfasst die Suche, Auswahl und Gewinnung einer Gründerperson. Neben dem Teilbereich des Aufbaus wird hier jedoch ein weiterer Bereich entdeckt, der für die Entstehung eines Gründungsteams relevant sein kann: das Aussieben. Während im Aufbau die Hinzunahme einer Gründerperson erklärt wird, beschreibt das Aussieben, wie es zum Austritt einer Gründerperson kommt. In den Interviews ist dem Autor aufgefallen, dass sich ursprüngliche Arbeitsteams, die beispielsweise an einer innovativen Idee im Rahmen eines Seminars gearbeitet haben, sich in ihrer Zusammensetzung verändern, bis das Gründungsteam entstanden ist, welches an der Kommerzialisierung der Idee arbeitet. Dabei sind zwei Phänomene „Aufbau“ und „Aussieben“ unterscheidbar, die dazu führen, dass sich ein Gründungsteam herauskristallisiert.

Ein Gründungsteam kann die Phasen „Aufbau“ und „Aussieben“ mehrmals durchlaufen, bis es die Konstellation von Teammitgliedern erreicht hat, mit welcher das Gründungsvorhaben umgesetzt werden soll. Abbildung 38 zeigt ein Schema, welches die Entstehung von Gründungsteams beschreiben kann.

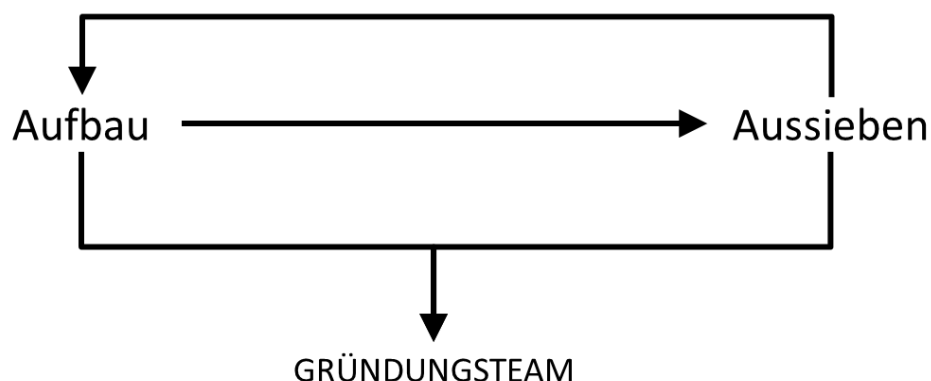


Abbildung 38: Schema der Entstehung eines Gründungsteams

Die Entstehung eines Gründungsteams kann ausschließlich aus dem Aufbau eines Teams bestehen, so wie er im bereits diskutierten Prozess der Suche, Auswahl und Gewinnung vorgestellt wurde. Die in der Untersuchung interviewten Fälle weisen jedoch unterschiedliche und teilweise von einem reinen Aufbau abweichende Verläufe der Teamentstehung auf. Dabei kann es nach einem Aufbau zu einem Ausscheiden einer Gründerperson kommen, bevor das Gründungsteam sich als komplett darstellt. Ebenso kann nach dem Ausscheiden einer Gründerperson eine neue Person hinzukommen, damit das Gründungsteam entsteht. Je nach Verlauf einer Entstehung können die Schritte des Aufbaus und des Aussiehens mehrmals stattfinden, bis ein Team die Konstellation erreicht hat, in welcher es als entstandenes Gründungsteam bezeichnet werden kann.

Nachfolgend sollen unterschiedliche Fälle der Interviewpartner anhand der schematischen Darstellung der Entstehung eines Gründungsteams erklärt werden.

5.4.1.1 Unternehmen 35

Unternehmen 35 durchlief einen vergleichsweise kurzen Zeitraum der Teamentstehung im Sinne des hier vorgestellten Modells: lediglich die Phase des Aufbaus wurde durchlaufen, damit das Gründungsteam entstand (Abbildung 39). Die Gründerin wandte sich in einer Phase der Ausarbeitung der Gründungsidee an einen Bekannten, der eine weitere Gründerin vermittelte. Der Aufbau des Gründungsteams folgte dem vorgestellten Schema der Suche nach einer Gründerperson.

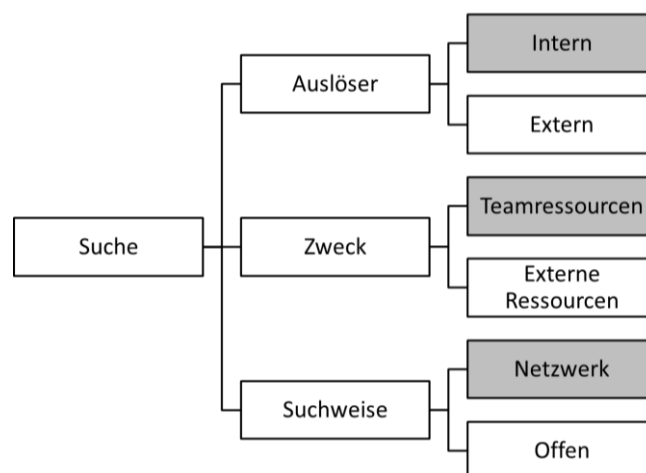


Abbildung 39: Suche von Unternehmen 35

Für die Suche nach einer weiteren Person handelt es sich um einen internen Auslöser. Das Team hat ohne den Einfluss von Externen begonnen nach einer weiteren Gründerperson zu suchen. Der Zweck der Suche war die Erweiterung von Teamressourcen:

„S: [...] Und M. und ich hatten das dann immer weiter gesponnen, wir haben irgendwie gemerkt, dass, wenn wir das richtig machen wollen, dass das schon noch mal eine andere Größenordnung annimmt. Und einfach auch vom Arbeitsaufwand her zu dritt natürlich wahrscheinlich einfach zu stemmen ist, als wenn man sich da nur zu zweit mit beschäftigt.

[...]

Und das war für uns ehrlich gesagt super, noch jemanden drinnen zu haben, der einfach auch diesen ganzen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat. Also von der Kombination war es einfach, haben wir relativ schnell gemerkt, dass es gut passen könnte, weil wir uns von den Kenntnissen, Vorkenntnissen oder auch von den Studienrichtungen einfach komplett unterscheiden.“ (Interview Unternehmen 35)

Die vorhandenen Ressourcen des Gründungsvorhabens wurden als nicht ausreichend angesehen. Sowohl die Anzahl an Personen und die damit verfügbare Arbeitsleistung als auch fehlende Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen Bereich wurden erkannt.

Die Suchweise erfolgte über das eigene Netzwerk. Die Gründerpersonen kannten sich bereits seit mehreren Jahren auf informeller Ebene. Die vermittelnde Person ist ebenfalls an dem gegründeten Unternehmen beteiligt, ist jedoch nicht operativ tätig und gemäß Definition (Abschnitt 1.2) nicht dem Gründungsteam zuzuordnen. Vor allem der nicht operativ tätige Beteiligte fungierte als Vermittler der beiden Gründerinnen.

Für die Auswahl waren sowohl Kriterien der Leistungsfähigkeit eines zu kreierendes Teams als auch Kriterien für eine produktive Zusammenarbeit wichtig. Im Bereich der Leistungsfähigkeit war ein Kriterium, dass die hinzukommende Person die Heterogenität des Gründungsteams steigern sollte:

„S: [...] es wäre jetzt nicht so sinnvoll gewesen, vielleicht noch einen Juristen reinzunehmen, der aber keinerlei Ahnung von Betriebswirtschaft hat, wie ich.“ (Interview Unternehmen 35)

Im Bereich der produktiven Zusammenarbeit war das zügige Zustandekommen von Konsens ein wichtiges Kriterium der Auswahl einer Gründerperson:

„S: [...] Und da haben wir aber recht schnell gemerkt, dass wir uns gut einigen können, dass jeder irgendwie seine eigene Meinung hat, die auch verteidigt und aber auch, dass man dann eine gemeinsame Lösung finden kann. Und das hat sich eigentlich auch jetzt in der Zusammenarbeit abgezeichnet, dass wir oft anderer Meinung sind, also alle drei, aber eigentlich immer einen Weg finden, mit dem dann jeder einverstanden ist.“ (Interview Unternehmen 35)

Für die Auswahl einer Gründerperson im Bereich der Leistungsfähigkeit des Gründungsteams war somit das Vorhandensein von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen wichtig.

Nach der Suche, Auswahl und Gewinnung der Mitgründerin war die Entstehung des Gründungsteams Unternehmen 35 abgeschlossen.

Angewendet auf den hier beschriebenen Fall lässt sich der Verlauf der Entstehung des Gründungsteams in Abbildung 40 skizzieren.

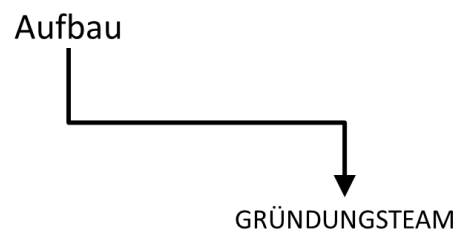


Abbildung 40: Entstehung des Unternehmens 35

5.4.1.2 Unternehmen 32

Unternehmen 32 durchlief beide Stufen der Entstehung, sowohl den Aufbau, als auch das Aussieben einer Gründerperson. Zunächst fanden sich drei Personen zusammen und arbeiteten gemeinsam an einer Gründungsidee. Die Mitglieder des Teams kannten sich aus dem gemeinsamen Studium. Die Teilnahme an einem Busi-

nessplan-Seminar hat die drei Studienkollegen dazu bewogen sich mit einem Gründungsvorhaben auseinanderzusetzen. Das Team hat sich zusammengefunden, weil sich die Personen bereits aus dem Studium kannten und die Teams sich für die Teilnahme an dem Seminar selbst bilden sollten. Das von dem Team entwickelte Gründungsvorhaben wurde derart ausgestaltet, dass es auch im Rahmen des Seminars vorgestellt wurde. Nach Beendigung des Seminars stand das Team vor der Frage, in welcher Form die Idee weiter verfolgt werden kann. Eines der Teammitglieder sah für sich die Option ein Auslandssemester zu absolvieren und verzichtete zu Gunsten des Auslandssemesters auf eine weitere Teilnahme an dem Gründungsvorhaben. Nach diesem Aussieben blieben noch zwei Personen übrig, die das Vorhaben weiter verfolgt haben. Abbildung 41 zeigt die Entstehung des Gründungsteams Unternehmen 32 auf.

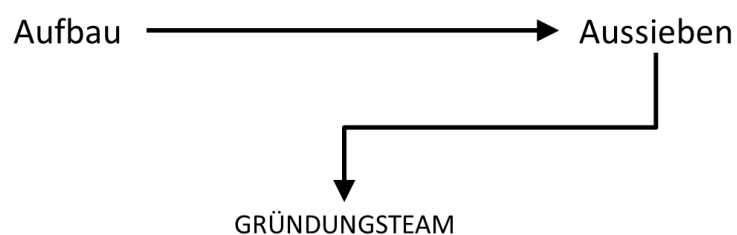


Abbildung 41: Entstehung des Unternehmens 32

5.4.1.3 Unternehmen 31

Das Gründungsteam von Unternehmen 31 besteht aus vier Gründungsmitgliedern, die sich in zwei Generationen aufteilen lassen. Zwei Gründerpersonen bilden die erste Generation, welche gemeinsam den Entschluss traf ein Unternehmen zu gründen und nach passenden Ideen für ein Gründungsprojekt suchte. Nach erfolgter Gründung in Form einer Unternehmersgesellschaft mit beschränkter Haftung nahm das Team eine Erweiterung vor. Es wurden zwei weitere Gründerpersonen in das Team aufgenommen. Dabei durchlief das bestehende Team zweimalig die Phase des Aufbaus, ohne weitere Mitglieder auszusieben (Abbildung 42).

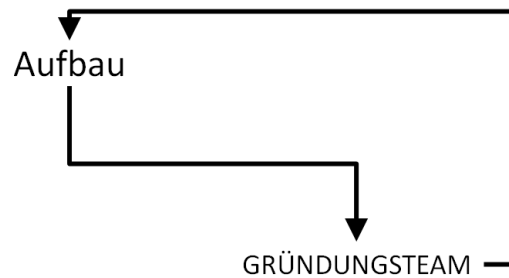


Abbildung 42: Entstehung des Unternehmens 31

Das Gründungsteam unterscheidet selbst zwischen zwei Generationen von Gründungspersonen.

„S: Ja, durchaus. Also so betrachten wir das auch. Die sind zwar später dazu gekommen, die beiden, aber die sehen wir ganz klar als Mitgründer.“

I: Also dann besteht das Gründungsteam aus vier Personen eigentlich?

S: Richtig, genau. Ja. Wobei es so (...) ja, da zwei Generationen, zwei Phasen gibt im Endeffekt.“ (Interview Unternehmen 31)

In der ersten Generation haben sich zwei ehemalige Kommilitonen dazu entschieden, sich selbstständig zu machen und nach einer Idee gesucht. Diese Aktivität mündete in der Gründung einer Unternehmergeellschaft mit beschränkter Haftung sowie der Beantragung eines EXIST-Gründerstipendiums. Für das Stipendium wurden anschließend zwei weitere Personen als Mitgründende gesucht und aufgenommen. Diese Personen werden als „zweite Generation“ des Gründungssteams gesehen. Der hier beschriebene Sachverhalt wurde bereits in der Untersuchung von *Vyakarnam et al. (1999)* benannt. Die Autoren erkannten bei einigen analysierten Gründungsteams eine Abstufung der Gründungsmitglieder in zwei Formen - einem Kernteam und einem erweiterten Team. Die Unterscheidung der Team-Unterarten vollzieht sich durch unterschiedliche gemeinsame Erlebnisse des Kernteams, an welchen die hinzukommenden Mitglieder nicht teilgenommen haben. Hierzu gehören beispielsweise die eigentliche Gründung einer Gesellschaft oder erste frühe Entscheidungen für das Unternehmen, wie beispielsweise der Unternehmenssitz oder Zweck der Gesellschaft. Die von *Vyakarnam et al. (1999)* aufgestellte Unterteilung von Gründungsteams kann an dieser Stelle unterstützt und erweitert werden (Abbildung 43).

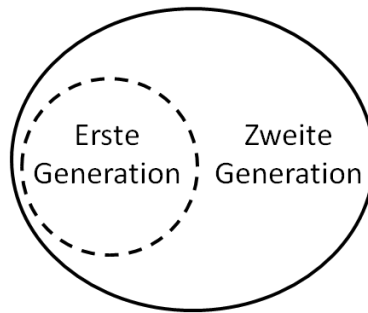


Abbildung 43: Teamgenerationen (Vyakarnam et al. 1998)

Neben dem Vorfinden dieser Situation von Generationen von Gründerpersonen in einem Gründungsteam, lässt sich ein weiteres Unterscheidungsmerkmal identifizieren: die Höhe der Beteiligung. Im Fall von Unternehmen 31 wurden die Gründerpersonen unterschiedlich hoch an dem Unternehmen beteiligt. Während die erste Generation jeweils mehr als 25% des Unternehmens besitzt, erhalten die Gründerpersonen der zweiten Generation jeweils 10% (Abbildung 44).

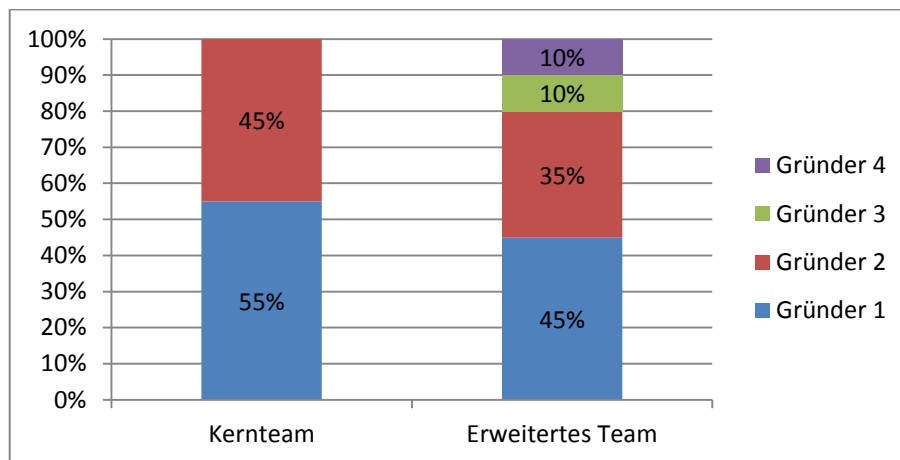


Abbildung 44: Beteiligung der Generationen des Gründungsteams Unternehmen 31

An dieser Stelle erweitert die hier vorliegende Arbeit den Ansatz von *Vyakarnam et al. (1999)*, indem ein Unterscheidungskriterium zwischen Generationen von Gründungsteammitgliedern formuliert wird: unterschiedliche Größenordnungen von Unternehmensbeteiligungen. Anhand der unterschiedlichen Größenordnungen lassen sich in dem hier beschriebenen Fall die Mitglieder des Kernteams von den Mitgliedern des erweiterten Teams unterscheiden. Die in dieser Arbeit diskutierte Selbstkategorisierungstheorie (Abschnitt 3.2) hilft dabei, die Bildung von Untergruppen

innerhalb eines Gründungsteams zu verstehen. Die einzelnen Mitglieder des Gründungsteams haben sich selbst in ein Kernteam und ein erweitertes Team unterteilt. Das Unterscheidungskriterium ist der Zeitpunkt des Eintritts in das Team. So zählen sich die beiden Gründerpersonen des Kernteams zu einer eigenen Gruppe, die mehr Anteile an dem Unternehmen zugesprochen bekommt. Dies führen sie darauf zurück, dass die andere Gruppe (die zwei hinzugekommenen Personen) nicht von Beginn an, an dem Vorhaben mitgearbeitet und entsprechende Investitionen getätigt hat.

5.4.1.4 Unternehmen 29

Unternehmen 29 durchlief die Phasen des Aufbaus und des Ausiebens mehrmals, bis es die Konstellation erreicht hatte, mit welcher das Unternehmen gegründet und dauerhaft betrieben wurde. Aus einem Semesterprojekt ging zunächst ein Team bestehend aus vier Maschinenbaustudenten hervor, welches aufgrund einer Empfehlung ihres Professors Beratung an dem Gründungszentrum der Universität gesucht hat. Dort wurde seitens der Berater darauf hingewiesen, dass das Team zu homogen aufgestellt gewesen war. Eine Person schied darauf hin aus, da ihre Intention nicht darin lag, in eine risikoreiche Unternehmensgründung zu gehen. Gleichzeitig wurde ein Betriebswirtschaftler angefragt, ob er dem Team beitreten wollte. Es handelte sich dabei um einen befreundeten Studenten, der über das eigene soziale Netzwerk des Gründungsteams gefunden wurde. Das Team begann nun gemeinsam mit einem Mentor des Gründungszentrums einen Förderantrag für das Vorhaben zu verfassen. In diesem Zuge erhielt das Team erneut von dem Mentor den Hinweis, dass das Team immer noch zu homogen aufgestellt sei für das Gründungsvorhaben. Das Team hat daraufhin ein Mitglied gebeten auszutreten mit der Begründung, dass diese Person nicht gleich viel leiste, wie das restliche Team. Der hinzugekommene Betriebswirt beschreibt die Situation wie folgt:

„S: [...] Einer von den drei Maschinenbaustudenten, denke ich, war nicht überragend oder hat nicht überragende Arbeit im Team geleistet und es ist dann dem Team relativ leicht gefallen, ja ihn vor die Tür zu bitten. Also das ist natürlich auch nicht leicht so ein Gespräch zu führen, aber das war die Folge einfach, man hat versucht Kompetenzen zu verteilen, aber man hat festgestellt, dass, ja sich die Kompetenzen eben verteilen lassen bis auf seine Position und sind zu dem Schluss gekommen, ihn aus dem

Team zu nehmen. Es war halt eine mehrheitliche Entscheidung gegen ihn.“ (Interview Unternehmen 29)

Das Feedback des Mentors und das unterschiedliche Engagement führten dazu, dass die Person aus dem Team ausgeschlossen wurde. In der Konstellation von zwei Maschinenbauern und einem Betriebswirt ging das Team anschließend in das Förderprogramm. Im Laufe des Förderprogramms durchlief das Team eine Phase der Unsicherheit und bereitete einen weiteren Förderantrag vor. Während dieser Zeit wurde einem Teammitglied deutlich, dass dieses lieber eine berufliche Karriere als Angestellter bevorzugen würde, anstatt die Gründung weiter zu verfolgen. Er war neben dem Förderprogramm noch als Werkstudent für ein etabliertes Unternehmen tätig und aus dieser Tätigkeit heraus wurde ihm eine reguläre Anstellung angeboten. Als sich die Person mit dieser Hürde konfrontiert sah, hat sie sich für die berufliche Alternative entschieden und das Team verlassen. Das Team bestand somit aus zwei Personen. Um seine Attraktivität für das Förderprogramm zu steigern, war das Team jedoch bestrebt eine weitere Person zu gewinnen:

„S: [...] Wir haben uns entschieden zu zweit weiterzumachen, allerdings war es dann wiederum schwierig für das EXIST Programm, weil die eher Dreierteams bevorzugen in ihrer Auswahl und Bewertung. So sind wir dann noch mal auf die Suche gegangen, haben im Umfeld gesucht.“ (Interview Unternehmen 29)

Im Bekanntenkreis wurde das Team fündig, indem ein ehemaliger Kommilitone gefunden und für das Vorhaben gewonnen wurde. In dieser Konstellation wurde anschließend die Förderung beantragt und auch erhalten. Zum Zeitpunkt des Interviews stand das Team kurz vor der Gründung des Unternehmens. Abbildung 45 zeigt den Entstehungsverlauf von Unternehmen 29 auf.

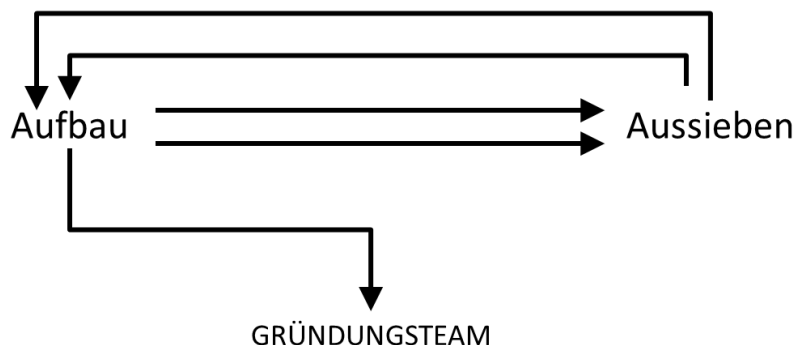


Abbildung 45: Entstehung des Unternehmens 29

5.4.2 Definition des neuen Prozesses

In der hier vorliegenden Arbeit wird ein neues Verständnis über die Entstehung von Gründungsteams formuliert. In Abschnitt 2.1.4 wurden bereits unterschiedliche Ansätze vorgestellt, die Gründungsprozesse beschreiben. Dabei wurde festgestellt, dass die vorhandenen Prozesse keinen Bezug zu der Entstehung von Gründungsteams aufweisen. Mithilfe des hier aufgezeigten Prozesses lassen sich beliebig viele Abfolgen von Aufbau und Aussieben darstellen und nachvollziehen. So kann der Entstehungsverlauf eines Gründungsteams dargestellt und untersucht werden.

Ein „Prozess“ bedeutet jedoch auch, dass es einen Anfang und ein Ende von Aktivitäten gibt (Gove 1986, 937). Es stellt sich hier die Frage, wann die Entstehung von Gründungsteams beginnt und endet. Schließlich wird der hier formulierte Prozess ab einem bestimmten Zeitpunkt zum Einsatz kommen und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt darstellen können, wie ein Gründungsteam entsteht. Ab wann der Prozess beginnt und wann er endet, ist jedoch nicht von dem hier vorgestellten Modell abhängig. Zudem stellt sich die Frage, wie oft die Abfolge von Aufbau und Aussieben durchlaufen werden sollte - also ob es ein Optimum hierfür gibt.

Nachfolgend werden diese beiden Fragestellungen thematisiert. Dabei werden die Fragestellungen jeweils aus Sicht der Gründerpersonen betrachtet. Schließlich wurden die für diese Arbeit erforderlichen Daten dort erhoben. Zudem erscheint es sinnvoll aus der Sichtweise der Gründerpersonen zu argumentieren, da sie als Teilnehmer des Prozesses einem Beginn und einem Ende am nächsten sind.

5.4.2.1 Beginn der Teamentstehung aus Sicht der Gründerperson

Mit der nun vorhandenen Möglichkeit der Darstellung von Gründungsteamentstehung, stellt sich die Frage, wie weitreichend solch eine Beschreibung sein und damit ab wann und in wie weit sie eingesetzt werden kann. Wann beginnt die Entstehung von Gründungsteams und wann endet diese?

Der Beginn der Entstehung von Gründungsteams wird im Model mit der Phase der Suche dargestellt. Diese kann intern oder extern ausgelöst werden, dem Zweck der internen oder externen Ressourcenbeschaffung dienen sowie per Netzwerk oder

offener Suche stattfinden. Es kann argumentiert werden, dass die Entstehung eines Gründungsteams mit der Formulierung des Wunsches einer Teamerweiterung beginnt (interner Auslöser). Es kann jedoch auch argumentiert werden, dass die Entstehung eines Gründungsteams mit der Konfrontation einer Erweiterungsmöglichkeit beginnt, ohne dass das bestehende Team zuvor den Wunsch formuliert hat, weitere Mitglieder zu gewinnen (externer Auslöser). Diese Sichtweise ist ähnlich zu der Sichtweise von *Bhave* (1994), der zwei Fälle unterscheidet, wie ein Gründungsvorhaben realisiert werden kann: entweder beginnt es mit dem Willen zur Gründung und es wird eine Idee gesucht oder es beginnt mit einer Idee, die zur Bildung eines Gründungswillens führt. In der hier vorliegenden Arbeit kann entweder zunächst der Wille vorhanden sein, eine Person aufzunehmen und die Suche beginnt anschließend oder man sieht sich mit der Chance konfrontiert eine Person aufzunehmen und formuliert daraufhin den Willen das Team zu erweitern. Es handelt sich hierbei entweder um einen internen Auslöser (eigener Wille) oder einen externen Auslöser (Chance). Beide Fälle wurden in der Empirie der vorliegenden Arbeit gefunden und im Model entsprechend berücksichtigt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Entstehung eines Gründungsteams mit einem Auslöser beginnt, der entweder extern oder intern platziert sein kann.

5.4.2.2 Ende der Teamentstehung aus Sicht der Gründerperson

Das Ende der Entstehung von Gründungsteams wird im Model mit dem Begriff „Gründungsteam“ dargestellt. Auch hier stellt sich die Frage, ab wann dieses Model nicht mehr Anwendung finden sollte, um die Entstehung von Gründungsteams zu beschreiben. So kann es beispielsweise passieren, dass ein Gründungsteam etliche Jahre nach seinem erfolgreichen Bestehen eine Expansion in andere Länder vornehmen möchte. Für diesen Fall kann ein Team erneut eine Gründerperson aufnehmen, die am Unternehmen beteiligt ist und aktiv an der Entwicklung des Unternehmens partizipiert. Die zu Beginn der Arbeit formulierte Definition würde diese Ansicht zulassen und den hier vorliegenden Prozess darauf anwenden. Es ist jedoch fraglich, ab wann nicht mehr von der „Entstehung“ eines Teams, sondern von seiner „Veränderung“ gesprochen werden sollte. Ab wann ist die Aufnahme einer weiteren Person, die am Un-

ternehmen beteiligt ist, nicht mehr die Aufnahme einer „Gründerperson“, sondern eines beteiligten Mitarbeiters? Diese Unterscheidung ist nicht nur in der Theorie, sondern auch für die untersuchten Gründerpersonen schwierig zu beantworten:

„I: Und was wäre, wenn eine Person nach der Gründung dazukommt und beteiligt ist? Wäre sie dann ein Mitgründer oder eher nicht mehr?“

S: (...) Ja, ich denke schon. Es kommt drauf an, wann die dazu kommt. In dem Moment wo das Produkt auf dem Markt ist und wo die Kunden da drauf sind und alles läuft, und man holt sich dann einen neuen Geschäftsführer und das läuft, und brauche einen professionellen, großen Geschäftsführer, der das irgendwie schon seit 20 Jahren für x Unternehmen gemacht hat, dann ist er sicherlich nicht mit unter den Gründern. Ohne Frage. Man muss halt gucken, ich glaube, dass eine persönliche Einstellung bis wann die Gründung ist und ab wann das Ganze nicht mehr in der Gründung ist. Wenn man in der Zeit dazu stößt, ja, gehört er mit dazu. Aber ich finde es sehr schwierig da eine Linie zu ziehen oder zu sagen, bis wann gilt das und wann nicht.“ (Interview Unternehmen 17)

Da die Phase des Ausiebens zu Beginn der Forschungsarbeit nicht bekannt gewesen ist, gilt es hier die Definition von Gründungsteams erneut zu untersuchen und gegebenenfalls anzupassen. Dieser Schritt soll zu mehr Klarheit führen, ab wann nicht mehr von der Entstehung eines Gründungsteams gesprochen werden kann - also in wie weit der hier vorliegende Prozess Anwendung finden kann. Um die bisherige Definition für das neue Modell anzupassen, werden zunächst die Definitionen der interviewten Gründerpersonen miteinander verglichen. Im Rahmen der Interviews wurden die Gründerpersonen gefragt, ob sie eine Person, die nach dem eigentlichen Gründungsakt hinzukommt und beteiligt wird, noch als Mitgründer sehen würden. Tabelle 29 zeigt die von den Interviewpartnern genannten Kriterien, unter welchen Umständen sie eine hinzukommende Person als „Mitgründer“ anerkennen würden.

Interview	Kriterium	Quelle im Interviewbuch ¹⁰³
Unternehmen 3	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 44, Zeile 20-25
Unternehmen 4	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 54, Zeile 20-23
Unternehmen 5	Gründungsakt	Seite 70, Zeile 4-5
Unternehmen 6	Gründungsakt	Seite 85, Zeile 11-14
Unternehmen 8	Gründungsakt und früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 107-108, Zeile 43-9
Unternehmen 11	Gründungsakt	Seite 167, Zeile 40-48
Unternehmen 12	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 184-185, Zeile 42-10
Unternehmen 14	Gründungsakt und Markteintritt	Seite 206, Zeile 10-28
Unternehmen 15	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 227-228, Zeile 44-1
Unternehmen 19	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 261, Zeile 38-42
Unternehmen 20	Team komplett	Seite 273, Zeile 29-36
Unternehmen 23	Gründungsakt	Seite 313-314, Zeile 41-1
Unternehmen 24	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 331-332, Zeile 42-8
Unternehmen 25	Gründungsakt	Seite 347, Zeile 5-9
Unternehmen 26	Gründungsakt	Seite 364, Zeile 33-42
Unternehmen 27	Gründungsakt	Seite 374, Zeile 43-47
Unternehmen 28	Gründungsakt	Seite 391, Zeile 6-9
Unternehmen 29	Gründungsakt	Seite 403, Zeile 33-42
Unternehmen 30	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 418-419, Zeile 39-11
Unternehmen 33	Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Seite 455, Zeile 1-8
Unternehmen 35	Gründungsakt und Markteintritt	Seite 478, Zeile 5-30

Tabelle 29: Kriterien zur Anerkennung als mitgründende Person

Bei Betrachtung der Interviews lassen sich die Unterscheidungskriterien wie folgt zusammenfassen:

Unterscheidungskriterium	Beschreibung	Häufigkeit der Nennung
Gründungsakt	Eine Person muss noch vor dem Gründungsakt Mitglied des Teams sein, um als Mitgründer angesehen zu werden.	12
Früher Zeitpunkt der Teilnahme	Eine Person muss zu einem frühen Zeitpunkt des Gründungsvorhabens beteiligt sein, um Einfluss auf die Geschäftsidee zu nehmen und Arbeitseinsatz in die Realisierung des Vorhabens investieren zu können.	9

¹⁰³ Das Interviewbuch wird aufgrund einer Verpflichtung zu Geheimhaltung ausschließlich den Gutachtern und Mitgliedern der Prüfungskommission zur Verfügung gestellt. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit sind die betreffenden Zitate in anonymisierter Form im Anhang dieser Arbeit zu finden. Siehe hierzu Anhang 7.4.

Markteintritt	Eine Person muss noch vor dem Beginn der operativen Tätigkeit des Unternehmens Mitglied des Teams sein. Nachdem die ersten Kundenkontakte vorhanden sind und Umsätze generiert werden, wird eine hinzukommende Person nicht mehr als Mitgründer angesehen.	2
---------------	--	---

Tabelle 30: Unterscheidungskriterien für Gründerpersonen

Bei Betrachtung der Interviewaussagen lässt sich kein eindeutiges Kriterium erkennen, welches für alle Fälle Gültigkeit besitzen könnte. So kann es aus Sicht einer Person dazu kommen, dass ein Unternehmen gegründet wird und bereits eine Zeitlang besteht, jedoch noch keine Einnahmen vorhanden sind. Wenn zu diesem Zeitpunkt eine weitere Person hinzukommen würde, dann wäre diese Person - mit entsprechender Unternehmensbeteiligung - noch als Mitglied des Gründungsteams zu zählen. Dennoch wird der eigentliche Gründungsakt als häufigstes Unterscheidungskriterium gewählt, ab wann die Hinzunahme eines Anteilseigners nicht mehr als die Gewinnung einer Gründerperson gesehen werden sollte.

Dieses Unterscheidungskriterium ist insoweit nachvollziehbar, als dass der Gründungsakt auch die einzelnen Gründerpersonen und ihre Aufgaben im Unternehmen per Gesellschaftervertrag regeln kann. Wenn nach solch einer Aktivität eine weitere Person hinzukommen sollte, so ist ihre Aufnahme in den gleichen Status wie das restliche Team schwieriger, als wenn noch kein Unternehmen bestehen würde. Schließlich müssen Verträge geändert und notariell beglaubigt werden und hierfür auch entsprechende Kosten getragen werden.

Gleichwohl kann dem Argument gefolgt werden, dass ein Gründungsteam solange entstehen kann, wie es sich um einen frühen Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung handelt. Hiermit ist gemeint, dass die Grundfeste des Unternehmens in Form von Geschäftsmodell, Markteintrittsplanung und weiteren Elementen des Vorhabens noch maßgebliche Veränderungen durch das Team erfahren. Solange also eine Person mitgestaltend tätig sein kann, wird sie als Mitglied des Gründungsteams gesehen.

Insgesamt kann aus den Interviews abgeleitet werden, welche Kriterien für das Ende der Entstehung eines Gründungsteams gewählt werden können. Es zeigt sich, dass es zwar kein eindeutiges Kriterium für alle möglichen Fälle der Entstehung eines Gründungsteams gibt. Jedoch zeigt sich auch, dass Gründerpersonen sehr wohl ein

Verständnis darüber haben, wann sie persönlich den Prozess als abgeschlossen betrachten. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell kann bis zu diesem Zeitpunkt - dem Zeitpunkt ab dem die Aufnahme einer Person nicht mehr als Entstehung des Gründungsteams gesehen wird - Anwendung finden.

5.5 Typologie von Gründungsteams

In Abschnitt 2.1 wurden unterschiedliche Typologien von Gründungsteams vorgestellt. Typologien sind für die Erforschung von Teams wichtig, um der Tatsache gerecht zu werden, dass nicht alle Teams gleichartig sind und sich in ihren Verhaltensweisen unterscheiden können (Mathieu et al. 2008, 411). Ein Typus von Team steht dabei für eine bestimmte, angenommene Verhaltensweise, Wertvorstellung, Arbeitsweise und weitere mögliche typenspezifische Teameigenschaften.

So wird in der Typologie von Forster und Jansen (2010) der **Zeitpunkt** des Eintritts in ein Gründungsvorhaben gewählt, um zwischen Gründern im engeren Sinn und weiteren Mitgründern zu unterscheiden. Gründerpersonen, die später in das Team eintreten mangelt es an den gleichen Erfahrungen, die das restliche Team gemeinsam erlebt hat. Verschiedene Autoren (Francis und Sandberg 2000, 11; Kamm und Nurick 1993, 18; Kamm et al. 1990, 14) wählen die **Initiative** als Unterscheidungsmerkmal, womit ein Alphagründer oder ein Gruppenansatz gekennzeichnet werden kann. *Harper* (2008) wählt den **Grad der Unabhängigkeit** als Unterscheidungsmerkmal. *Jousma und Scholten* (2007) unterscheiden Typen von Gründungsteams nach den **Aufgabenschwerpunkten** der einzelnen Teammitglieder in Richtung Forschung betreiben oder kommerzialisieren.

Keine der zitierten Typologien befasst sich speziell mit der Entstehung von Gründungsteams. Vor allem Typologien, die nach Funktionen oder bestimmten Rollen von Teammitgliedern unterscheiden, sind nicht geeignet, Gründungsteams in ihrer Entstehung zu beschreiben. Die Rollenbildung erfolgt schließlich erst im Laufe der Zeit. Einzelne Teammitglieder haben noch keine Aufgabenschwerpunkte. Vielmehr werden Aufgaben nach Verfügbarkeit der Personen bearbeitet, oder sogar gemeinsam. Mit Zunahme der gemeinsamen Arbeit erfolgt die Zuordnung von Aufgabenschwerpunkten für einzelne Mitglieder eines Gründungsteams. Ein Gründer des Gründungsvorhabens Unternehmen 25 beschreibt diesen Vorgang wie folgt:

„S: [...] jetzt von der Rollenverteilung geben wir uns die Bälle gerade hin und her, jetzt fangen sich langsam Rollen auszubilden für dieses Startup-Projekt, wer welche Themengebiete dann übernimmt. Also wer hat das Thema Personal, Finanzen, das Produkt weiterzuentwickeln, die Technik zu betreuen, da bilden sich jetzt gerade verschiedene Rollen raus. Nicht fokussiert, das war aber nicht vorn herein so, sondern erst mal haben wir jeder alles gemacht und das bildet sich jetzt gerade [...].“ (Interview Unternehmen 25)

Um Mitglieder eines Gründungsteams in der Entstehungsphase beschreiben zu können, bedarf es demnach einer geeigneten Typologie, die eine Einordnung von Gründerpersonen ohne das Vorhandensein von Funktionen ermöglicht. Bei der Formierung eines Gründungsteams scheint es einen Typ von Person zu geben, der versuchsweise bei einem Gründungsvorhaben mitmacht. In den vorhergehenden Abschnitten wurde das Mitmachen in einer Testphase der Gründung bereits diskutiert. Die Entscheidung für die Testphase fällt dabei einem potenziellen Teammitglied leicht. Beispielsweise bietet sich der Zeitraum nach dem Studium an, um solch eine Probierphase einer Unternehmensgründung zu durchleben:

„S: [...] Und dann dachten wir jetzt, gut, stellen wir selber was auf die Beine und probieren es mal, weil gerade nach dem Studium, freier kann man nicht sein, wenn man keine Familie und nichts zu ernähren hat oder so, da kann man sich dann schon mal ein paar Jahre ausprobieren.“ (Interview Unternehmen 26)

Der Wechsel in eine ernstere Phase der Gründung ist der Zeitpunkt, an dem dieser Gründertyp erneut eine Entscheidung trifft, ob er sich an dem Gründungsvorhaben weiterhin beteiligen möchte. Diese ernstere Phase kann beispielsweise das Schreiben eines Businessplans, eine zu tätigende Investition oder der tatsächliche Gründungsakt sein. Diese Ereignisse können sich auch als Hürden der Teamentstehung herausstellen, wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten diskutiert wurde.

Die Unterscheidung zwischen einer Testphase und einer ernsteren Phase der Unternehmensgründung wird erstmalig hier vorgenommen. Bisherige Modelle haben lediglich zwischen Meilensteinen, wie dem formalen Gründungsakt oder der finanziellen Beteiligung von Mitgründern, unterschieden. In Abschnitt 2.1.4 wurden unterschiedliche Modelle des Gründungsprozesses vorgestellt. Aus Sicht der bestehenden

Modelle spielt es keine Rolle, ob ein Gründungsteam oder eine Einzelgründung vorliegt. Die vorgenommene Unterscheidung zwischen einer Probierphase und einer Ernstphase des Gründungsprozesses kann jedoch hilfreich sein, das Entstehen eines Gründungsteams entlang des Prozesses zu verstehen. Für die Entstehung eines Gründungsteams ist demnach die Ernsthaftigkeit des Vorhabens ein wichtiges Kriterium, wie wir im Nachfolgenden sehen werden.

Die eben diskutierten Befunde verdeutlichen ein Unterscheidungskriterium, welches bisher in der Gründungsliteratur nicht vorhanden gewesen ist: die **Intention** einer Gründerperson. Die Typologisierung nach der Intention hilft die Entstehung von Gründungsteams besser zu verstehen. Der Wechsel zwischen Testphase und ernster Phase eines Gründungsvorhabens kann verdeutlichen, welche Intention ein Gründungsmitglied verfolgt. Der bisher diskutierte Typ hat ein von Beginn an zeitlich begrenztes Interesse involviert zu sein. Er hat möglicherweise noch keine Orientierung, wie er sich beruflich entwickeln möchte und probiert aus, ob eine Unternehmensgründung eine Möglichkeit für ihn ist.

An dieser Stelle wird die Bezeichnung **unverbindlicher Gründer** für diesen Typus gewählt. Die dazu gegenteilige Ausprägung der Intention ist der **entschlossene Gründer**.

Ein Beispiel für entschlossene Gründer findet sich im Interview von Unternehmen 24. Die beiden Gründer hatten sich im Laufe des gemeinsamen Studiums angefreundet und eine Wohngemeinschaft gebildet. Sie beschlossen, dass sie gemeinsam ein Unternehmen gründen möchten und haben anschließend nach Ideen gesucht, die es ihrer Meinung nach Wert waren, umgesetzt zu werden. Dabei stand bereits fest, dass die beiden Freunde gemeinsam gründen werden, obwohl die Idee für eine Gründung noch nicht vorhanden war:

„I: Das klingt jetzt so als ob ihr einfach entschieden hättet, wir machen uns selbstständig und dann suchen wir nach einer Idee?“

S: Ja, so kann man es sagen, auf jeden Fall, ja.

[...]

Und nachdem ich mit dem T. über die Visitenkarten-Geschichte angefangen habe zu reden, haben wir uns dann zusammengeschlossen, haben jeden Tag was überlegt, was wir gründen wollen, mit was wir starten können? Wo sind die Marktnischen?“ (Interview Unternehmen 24)

In Abschnitt 5.3.1 wurden Beispiele für Gründerpersonen diskutiert, welche sich für eine Probierphase bereit erklärten. Im Fall von Unternehmen 22 machte die Gründerperson bereits zu Beginn deutlich, dass sie sich lediglich so lange an dem Vorhaben beteiligen würde, bis sie ein Angebot für eine Anstellung bekommen würde. Dabei hat die Gründerperson ihre Unverbindlichkeit zum Ausdruck gebracht:

„S: Na ja, er hat gesagt: "Okay, ich bin jetzt fertig mit dem Studium, es klingt ganz gut, er macht das erst mal mit." Aber er meinte, wenn er ein super Job-Angebot bekommt, dann nimmt er lieber erst mal ein Job-Angebot [...].“ (Interview Unternehmen 22)

Tabelle 31 fasst die hier geführte Diskussion tabellarisch zusammen.

Unterscheidungskriterium	Ausprägungen	Autor(-en)
Zeitpunkt	Gründer im engeren Sinn, weitere Mitgründer	Forster und Jansen 2010
Initiative	Alphagründer, Gruppenansatz	Francis und Sandberg 2000; Kamm und Nurick 1993; Kamm et al. 1990
Unabhängigkeit	Economizing team, singleton entrepreneurial team, hybrid entrepreneurial-economizing team, nested entrepreneurial team, emergent entrepreneurial team	Harper 2008
Aufgabenschwerpunkt	Business run by scientists, business delegated to others, business run with others, business run by others	Jousma und Scholten 2007
Intention	Unverbindlicher Gründer, entschlossener Gründer	Mokanis (in dieser Arbeit)

Tabelle 31: Übersicht von Gründungsteam-Typen

6 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchung

Eine der schwierigeren Aufgaben der Forschung ist es, einen Forschungsansatz zu bewerten und seine Implikationen für die Forschung, seinen Beitrag zur Theoriebildung sowie seine praktische Anwendbarkeit zu diskutieren (Byrne 1971, 375).

In diesem Kapitel wird daher zunächst eine zusammenfassende Bewertung der Arbeit vorgenommen, bevor der Forschungsansatz bewertet sowie der weitere Forschungsbedarf diskutiert wird. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für die Praxis der Gründungsförderung abgeleitet.

6.1 Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen

Dieser Abschnitt wird die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammenfassen und reflektieren. Dabei werden sowohl das neue Modell der Entstehung von Gründungsteams thematisiert (Abschnitt 6.1.1), als auch die neue Typologie für Gründerpersonen (Abschnitt 6.1.2).

6.1.1 Zusammenfassung des neuen Modells der Entstehung von Gründungsteams

Auch wenn es wahrscheinlich keine Gruppe von Individuen gibt, die mehr wissenschaftliche Diskussion erhalten hat, als Unternehmensgründer (Alvarez und Busewitz 2001, 757), ist die Entstehung von Gründungsteams immer noch ein in großen Teilen unerforschter Bereich. Die Forschung steht noch am Anfang dessen zu verstehen, wie Gründungsteams entstehen (hierzu und im Folgenden: Schjoedt et al. 2013, 2). Erst seit der letzten Dekade befassen sich Forschende mit Fragestellungen zu der Entstehung von Gründungsteams, den Auswahlkriterien für Teammitglieder oder ihrer Interaktion.

So lässt sich das Fehlen eines Gesamtbildes der Entstehung von Gründungsteams aus der Forschung heraus skizzieren (Kapitel 3 und 4). *Guenther et al.* (2015, 1 f.) stellen heraus, dass die Forschung Gründungsteams entweder ausschließ-

lich in ihrem Aufbau oder in ihrem Ausscheiden untersucht, jedoch nicht in Kombination beider Aspekte.¹⁰⁴ Das Kernstück der hier vorliegenden Arbeit besteht in dieser Erweiterung des Erklärungsansatzes, wie Gründungsteams entstehen: einer Kombination von Aufbau und Aussieben.

Ausgangspunkt der Arbeit ist ein mangelndes Verständnis über die Entstehung von Gründungsteams. Zunächst wurden daher die folgenden zwei Forschungsfragen beantwortet:

Forschungsfrage 1: Wie lässt sich der Prozess der Entstehung von Gründungsteams darstellen?

Forschungsfrage 2: Wie findet der Aufbau von Gründungsteams statt?

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein neuer Abschnitt der Entstehung von Gründungsteams entdeckt: das Aussieben von Gründerpersonen. Insbesondere die entdeckte Abfolge von Aufbau und Aussieben hilft besser zu verstehen, wie Gründungsteams entstehen können.

So wurde in der hier vorliegenden Arbeit aufgezeigt, dass die Entstehung von Gründungsteams in Phasen stattfindet, die episodisch mehrmals durchlaufen werden können. Dabei kann die Entstehung eines Gründungsteams sowohl aus dem Aufbau, als auch aus dem Aussieben - dem Austritt von Gründerpersonen - bestehen.

Dieses Verständnis der Entstehung von Gründungsteams wird in der hier vorliegenden Arbeit erstmalig entdeckt. Bisherige Publikationen haben sich lediglich mit der Abfolge von Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründungsteams befasst, um die Entstehung von Gründungsteams zu untersuchen. Solch ein Verständnis ist jedoch nicht ausreichend, um alle Gründungsteams in ihrer Entstehung beschreiben zu können. So wurde in der Arbeit aufgezeigt, welche Entwicklungswege unterschiedliche Teams durchlaufen und wie sich die Entstehung der Gründungsteams anhand des entwickelten Modells beschreiben lässt (Abschnitt 5.4). Nachfolgend werden diese zwei Teilbereiche in eigenen Abschnitten erörtert.

¹⁰⁴ *Guenther et al.* (2015) weisen auf einen Artikel hin, der als einziger seiner Art sowohl die Hinzunahme als auch den Austritt von Gründerpersonen untersucht. Der betreffende Artikel (Chandler et al. 2005) befasst sich jedoch mit der Entwicklung bestehender Teams in Abhängigkeit zu Veränderungen von Umweltbedingungen (als „environmental dynamism“ bezeichnet).

6.1.1.1 Zusammenfassung zum Aufbau von Gründungsteams

Der Aufbau wurde zwar bereits in der Literatur diskutiert (Abschnitt 4.1), allerdings nicht in solch ausführlicher Weise, dass auch innerhalb der bekannten Abfolge von Suche, Auswahl und Gewinnung systematisierbare Elemente entdeckt wurden. Dabei wurden je Schritt des Aufbaus unterschiedliche Möglichkeiten gefunden, wie sich Teams verhalten können. Hierfür werden nachfolgend die Implikationen formuliert.

Die Suche nach einem weiteren Mitglied für ein Gründungsvorhaben kann aufgrund eines externen oder aufgrund eines internen Auslösers stattfinden. Abschnitt 5.2.1 thematisiert diesen Befund. Die Unterscheidbarkeit des Auslösers bietet Fragestellungen für weitere Forschung. So kann eine unterschiedliche Konstellation eines Gründungsteams aufgebaut werden, je nachdem welcher Auslöser vorliegt. Beispielsweise kann ein Alphagründer, wie im Fall von Unternehmen 17, zwecks Risikoteilung und Entscheidungsabsicherung nach einer weiteren Gründerperson suchen. In einem anderen Fall könnte ein Berater einer Gründerperson empfehlen ein weiteres Teammitglied aufzunehmen, weil aus externer Sicht zusätzlich Kompetenzen als notwendig erachtet werden. Unterschiedliche Auslöser können also auch zu unterschiedlichem Verhalten führen. Unterschiedliche Verhaltensweisen im Sinne von heterophilem, homophilem oder poliphilem Verhalten führen zu unterschiedlichen Teamstrukturen im Sinne einer Diversität. Je nach Auslöser lassen sich verschiedene Motive für das Bestreben ein Gründungsteam aufzubauen verorten. Eine zukünftige systematische Untersuchung und Typisierung von Motiven - zu Formen von internen und externen Motiven - kann dabei hilfreich sein, den Aufbau eines Gründungsteams näher zu erklären.

In Abschnitt 5.2.2 wurde bereits festgestellt, dass die Phase der Suche eine Auswirkung auf die Phase der Auswahl haben kann. Im hier genannten Beispiel beeinflusste der externe Auslöser „Fördermittel einwerben“ die Auswahl von Gründerpersonen im Bereich der kaufmännischen Kompetenzen. Auch in der Phase der Auswahl, kann diese durch Externe beeinflusst werden, so wie es in der Phase der Suche der Fall ist. So wurde im Fall von Unternehmen 19 die Auswahl einer Gründerperson nicht allein auf Basis einer Entscheidung des Gründungsteams getroffen, sondern auch mit einem externen Berater zuvor abgesprochen:

„S: [...] Ich habe sehr guten Kontakt immer noch zu dem Mentor und wir besprechen auch sehr viele Dinge und bin schon mit ihm natürlich durchgegangen, welche Art Kompetenzen wir wirklich suchen und habe ihm dann auch das Profil vom A. vorgelegt und mitunter ist er auch sehr gut, ja sehr positiv ihm gegenüber gestanden und das war für mich auch, oder für uns auch ein Zeichen, dass wir eigentlich den Richtigen gefunden haben. Und dann hatten wir den A. auch noch mal eingeladen an das Strascheg Center for Entrepreneurship, haben uns dort zu dritt auch mit den beiden Mentoren zusammengesetzt und auch noch mal einfach auch ihr Feedback erwartet und erhofft, um zu sehen, was sie davon halten und sie waren auch sehr angetan, also was ja gepasst hat.

[...]

Der Mentor ist definitiv ein Entscheidungsträger mit gewesen.“ (Interview Unternehmen 29)

Der Einfluss von Beratern und weiteren externen Interessensgruppen, wie Kapitalgebern oder Fördermittelgebern auf die Auswahl von Gründerpersonen wurde in der bisherigen Forschung nicht untersucht. Im Rahmen dieser hier vorliegenden Arbeit wurde dieses Thema erstmalig derart ausgearbeitet, dass es als Anleitung dafür dienen kann, diesen Sachverhalt zukünftig näher zu analysieren.

Die Suche nach einer Gründerperson kann unterschiedlichen Zwecken dienen - dem Aufbau von Teamressourcen oder dem Erhalt weiterer, externer Ressourcen über die Hinzunahme einer Gründerperson. Heterophiles, homophiles oder poliphiles Verhalten eines suchenden Gründungsteams kann angenommen werden, je nachdem in welcher Situation es sich befindet. Beispielsweise kann ein Team bestrebt sein eine heterogene Struktur zu erzielen, indem ein weiteres Gründungsmitglied gesucht wird, um seine Attraktivität für die Zusage eines Förderprogramms oder eines Investors zu steigern. Diese situationsabhängige Sichtweise auf ein heterophiles oder homophiles Verhalten wurde noch nicht in der Gründungsforschung formuliert, sondern ist ein originärer Beitrag dieser Arbeit.

Ein Grund für homophiles Verhalten kann darin liegen, dass homogene Teammitglieder weniger dazu tendieren, eine Gruppe zu verlassen (Popielarz und McPherson 1995, 715). Schließlich bewegen sie sich in ähnlicher oder den gleichen Kreisen wie die restlichen Teammitglieder. Alternative Geschäftsmöglichkeiten entstehen

dann nicht exklusiv für ein Teammitglied, sondern für das gesamte Team. Somit ist die Homogenität eines Gründungsteams eine Art Schutz gegen das Ausscheiden von Teammitgliedern.

Die Alternative wäre ein heterophiles Verhalten. Ein heterophiles Verhalten wäre rational, wie die Diskussion aus der Sozialkapital- und Ressourcenabhängigkeitstheorie gezeigt hat, welche Vorteile daraus für ein Gründungsteam resultieren würden. Diese Verhaltensweise kostet eine Gründerperson jedoch Ressourcen. Es erfordert eine Person Anstrengungen, um Brücken zu diversen Netzwerken zu bauen (Aldrich und Kim 2007, 154). Schließlich gilt es nicht nur einem Netzwerk beizutreten, sondern dieses auch zu pflegen, um es für die Unternehmensgründung zu instrumentalisieren. Das bedeutet, dass Gründer aktiv an Netzwerkaktivitäten teilnehmen müssten und mit den Netzwerkmitgliedern interagieren müssen (Davis et al. 2006, 64), um von den diversen Netzwerken zu profitieren. Die Erweiterung der Leistungsfähigkeit eines Gründungsteams als Erklärung für heterophiles Verhalten wurde bisher nicht in der Forschung thematisiert und wird in dieser Arbeit erstmals erörtert.

Die Auswahl einer Gründerperson kann dem Motiv folgen, die Leistungsfähigkeit eines Teams zu steigern und die Qualität der Zusammenarbeit aufrecht zu halten. Die Leistungsfähigkeit kann mittels heterophilen Verhaltens erweitert werden, indem Gründerpersonen mit zu dem Team unterschiedlichen Merkmalen ausgewählt werden. Die Leistungsfähigkeit kann mittels homophilen Verhaltens vertieft werden, indem Gründerpersonen mit zum Team ähnlichen Merkmalen ausgewählt werden. Zudem legt ein Gründungsteam Wert darauf, dass die Qualität der Zusammenarbeit nicht unter der Hinzunahme einer weiteren Person zu leiden hat. Die für diese Arbeit interviewten Gründer drückten dieses Bestreben darin aus, dass sie bei der Auswahl einer Person auf den „Teamfit“ geachtet haben. Das Merkmal „Teamfit“ soll sicherstellen, dass die effektive Zusammenarbeit des Teams aufrecht erhalten bleibt. Teamfit beschreibt damit das Motiv, eine Gründerperson auszuwählen, die eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht. Die Passung zwischen einer Person und einer Gruppe ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung noch wenig erforscht (Seong et al. 2015, 1185): Publikationen befassen sich eher mit dem Fit zwischen Personen und deren

Umwelt¹⁰⁵. In dieser Arbeit wird „Teamfit“ als Kategorie identifiziert, die für den Aufbau von Gründungsteams relevant ist. Ziel eines Teamfit ist es, eine möglichst effektive Zusammenarbeit von Teammitgliedern sicherzustellen.

Solch ein Auswahlkriterium ist in der bisherigen Literatur zu Gründungsteams nicht bekannt gewesen und findet hier erstmalig Anwendung.

Für die Gewinnung einer Gründerperson sind die Gründeridentität und die Gründungsidee von Bedeutung. Gründeridentität meint eine beiderseitige Einigkeit darüber, dass die hinzukommende Person als „Mitgründer“ angesehen wird. Gründungsidee meint, dass die Idee, mit welcher sich eine Gründung befasst, attraktiv für die hinzukommende Person sein muss.

Die Kategorie „Rahmenbedingungen“ wird ebenfalls in der hier vorliegenden Arbeit erstmalig für die Erforschung von Gründungsteams angewendet. So haben sich das Vorhandensein einer Testphase oder eine vorherige Zusammenarbeit als förderliche Elemente erwiesen. Die Rahmenbedingungen erweitern das bisherige Verständnis des Aufbaus von Gründungsteams. Während bisher lediglich die Abfolge von Suche, Auswahl und Gewinnung thematisiert wurde, liegen nun weitere Merkmale vor, die Einfluss auf die Teamentstehung nehmen können. So sind eine Testphase und eine vorherige Zusammenarbeit Kontext, der einen Erklärungsbeitrag dazu leisten kann, die Entstehung eines Gründungsteams nachzuvollziehen.

Eine gemeinsame Zusammenarbeit hat Einfluss darauf, wie das gemeinsame Unternehmen geführt wird (hierzu und im Folgenden: Beckmann 2007, 741 ff.). Wenn sich Gründerpersonen bereits durch eine vorherige Zusammenarbeit kennen, so sind diese eher dazu bereit in einer explorativen Art und Weise zu arbeiten. Anstatt vorhandene Ideen besser auszuschöpfen, verhalten sich solche Teams also eher risikoaffiner und suchen nach neuen, bisher nicht realisierten Geschäftsideen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die frühere Zusammenarbeit die Innovativität von Unternehmensgründungen steigert.

¹⁰⁵ Der Begriff „Umwelt“ steht hier für verschiedene Bezugsgrößen, wie einer Organisation, einem Beruf oder einem Vorgesetzten.

6.1.1.2 Zusammenfassung zum Aussieben von Gründungsteams

Das Aussieben ist ein für die Forschung neues Thema und erklärt, wie es zu dem Austritt einer Gründerperson im Rahmen der Entstehung eines Gründungsteams kommen kann. Innerhalb des Aussiebens lassen sich drei episodisch aufeinanderfolgende Kategorien finden: die Hürde, die Einigung und der Austritt. In der Kategorie „Hürde“ lassen sich drei Typen von Hürden unterscheiden: Engagement, Intention und Konflikt. Die bisherige Forschung hat den Austritt von Gründerpersonen nur aus etablierten Teams und auf Basis von Konflikten behandelt. Die Forschung, die lediglich auf Konflikte als Auslöser des Austritts einer Gründerperson aufgebaut hat, kann damit erweitert werden. Durch die Entdeckung des Aussiebens als Bestandteil der Entstehung von Gründungsteams wird unser bisheriges Verständnis somit erweitert.

So findet die Entstehung von Gründungsteams nicht ausschließlich durch die Hinzunahme von Personen statt. Vielmehr kann es zu einer mehrmaligen und / oder nicht-linearen Abfolge von Aufbau und Aussieben von Gründungsteams kommen. Durch das in der hier vorliegenden Arbeit entstandene Modell, kann die Entstehung von Gründungsteams somit vollständiger erklärt werden, als es bisher möglich gewesen ist.

Die Annahme von *Vyakarnam et al. (1998)* und *Forster und Jansen (2010)*, dass es innerhalb von Gründungsteams unterschiedliche Generationen geben kann, wurde im Rahmen der hier vorgenommenen Untersuchung bestätigt. Zudem wurde - neben der Seniorität - ein neuer, möglicher Indikator für das Vorliegen von Teamgenerationen entdeckt: unterschiedlich hohe Unternehmensbeteiligungen der Teammitglieder.

Im Rahmen des Aussiebens von Teammitgliedern stellt eine Hürde den ersten Schritt des Ablaufs dar. Eine Hürde kann unterschiedlicher Natur sein, wie es bereits in Abschnitt 5.3.1 dieser Arbeit aufgezeigt wurde. Eine Hürde kann in einem Konflikt bestehen, schließlich wird das gemeinsame Vorhaben dadurch gefährdet, dass ein Teammitglied über sein Ausscheiden, beziehungsweise ein Team über den Ausschluss eines Mitglieds, nachdenkt. Es stellt sich die Frage, welche Implikationen solch ein Konflikt für ein Gründungsteam hat. In der Forschung wurde bereits erörtert, dass Teamkonflikte und der Zusammenhalt von Teams einen wichtigen Einfluss auf die effektive weitere Zusammenarbeit von Teammitgliedern haben (Gersick 1988, Gersick

1989). Durch das erfolgreiche Bewältigen eines Konflikts während einer Entstehungsphase können Teams einen stärkeren Zusammenhalt bilden und ihre Zugehörigkeit zu einem Team über eine höhere Teamidentität verstärken (Tekleab et al. 2009, 171). Eine Einigung kann entweder in einem Konsens oder Dissens stattfinden. Zudem können die Intention und das Engagement eines Teammitglieds eine Hürde der Gründungsteamentstehung darstellen. Aufgrund einer Hürde kann es anschließend zu einem Austritt oder Ausschluss der Person kommen. Dies hängt davon ab, ob es sich um ein freiwilliges oder unfreiwilliges Ausscheiden aus dem Team handelt.

6.1.2 Zusammenfassung der Typologie von Gründerpersonen

Die Entwicklung und Anwendung einer Theorie, die das Verhalten von Gründungsteams erklärt, hängt davon ab, ob klare Definitionen, ein einheitliches Vokabular und eine Taxonomie vorliegen (Schjoedt et al. 2013, 3).

Die Gründungsforschung unterscheidet zwischen Typen von Gründerpersonen. Die Unterscheidungen orientieren sich an unterschiedlichen Kriterien, wie dem Zeitpunkt des Teameintritts oder dem Aufgabenschwerpunkt der Person. Die vorhandenen Typologien reichen jedoch nicht aus, um das Ausbleiben von Gründungsteams zu erklären. Hierfür wurde im Rahmen dieser Arbeit ein neues Unterscheidungskriterium für Gründerpersonen entdeckt: die Intention.

So kann zwischen unverbindlichen und entschlossenen Gründerpersonen unterschieden werden. Dabei wird zwischen dem Grad an Entschlossenheit unterschieden, das Gründungsvorhaben tatsächlich zu vollziehen. Gründerpersonen mit einem geringen Grad an Entschlossenheit - in dieser Arbeit als unverbindliche Gründer bezeichnet - werden sich bei Auftreten einer Hürde anders verhalten, als entschlossene Gründerpersonen.

Diese Typologie von Gründerpersonen ist aus zwei Gründen hilfreich für ein besseres Verständnis der Entstehung von Gründungsteams. Erstens kann hierdurch der Tatsache entsprochen werden, dass entstehende Teams oft noch keine unterschiedlichen Rollen, Unternehmensanteile oder Senioritäten aufweisen. Damit sind die bisher verwendeten Typologien weitgehend nicht anwendbar. Zweitens kann die

ses Unterscheidungskriterium dabei helfen, den Entstehungsverlauf eines Teams besser zu erklären, da Austritte von Personen aufgrund einer Hürde nachvollziehbar werden.

6.2 Bewertung der Untersuchungen

6.2.1 Kritische Würdigung der Erkenntnisse

Der in der vorliegenden Arbeit beschriebene Prozess ist neuartig und bisher nicht in weiteren Studien näher erforscht worden. Eine große Herausforderung der Gründungsforschung liegt darin, dass zu untersuchende Phänomene in einem Kontext geschehen, der als unzusammenhängend, unstetig und nicht-linear beschrieben wird (Bygrave 1989, 7). Schließlich ist jeder Gründungsverlauf als Phänomen einzigartig. Solche Phänomene können nicht mit Methoden und Instrumenten untersucht werden, die gleichbleibende Bedingungen voraussetzen. Das hier entwickelte Modell wird dem Anspruch gerecht, spezifisch für die Untersuchung für Gründungsteams zu sein und dennoch generisch genug, um alle möglichen Teamentstehungsvorgänge zu beschreiben (Moroz und Hindle 2012, 781).

Dennoch werden durch das hier aufgezeigte Modell Fragen aufgeworfen, die kritisch betrachtet werden sollten.

So gibt das Modell keine Hinweise darauf, wie oft ein Gründungsteam die Phasen von Aufbau und Ausleben durchlaufen sollte. In den interviewten Fällen finden sich Beispiele von einem bis zu vier Durchläufen. Solch ein Wissen wäre vor allem für die Praxis der Gründungsberatung von Interesse, um den Entstehungsverlauf eines Teams begleiten und auch methodisch stützen zu können. Aus den bisherigen Erkenntnissen der Arbeit lässt sich solch eine Anleitung nicht ableiten. In Kapitel 2 wurde darauf hingewiesen, dass die Erfordernisse an ein Team je nach Branche unterschiedlich sein können. Je komplexer ein Vorhaben ist, desto heterogener sollte ein Team sein, um die nötigen Kompetenzen abbilden zu können. Es liegt die Annahme nah, dass auch die Anzahl der Durchläufe zunimmt, wenn die Heterogenität eines Teams zunimmt. Schließlich wurde in Kapitel 2 auch aufgezeigt, dass Heterogenität zu Konflikten und zum Austritt von Gründerpersonen führen kann. Der Austritt kann die erneute Suche erforderlich machen, wenn eine wegfallende Kompetenz ersetzt werden soll. Dieser vermutete Zusammenhang wird in Abbildung 46 schematisch dargestellt.

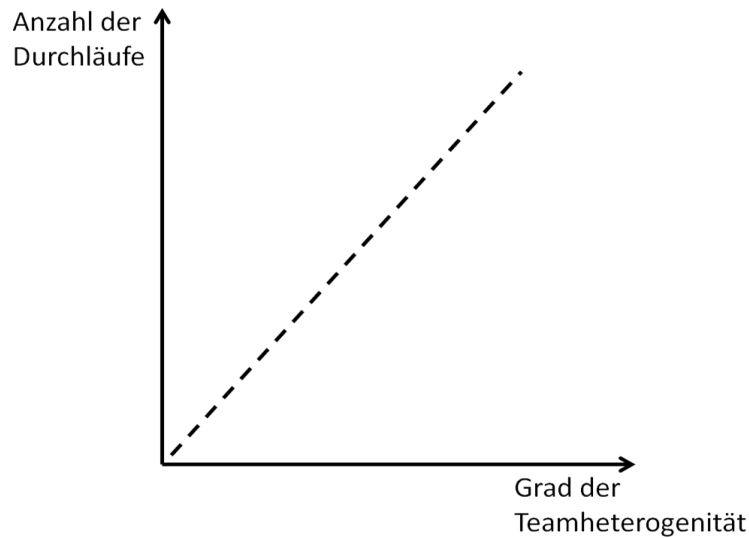


Abbildung 46: Möglicher Zusammenhang zwischen Teamheterogenität und Anzahl der Durchläufe der Teamentstehung

Die tatsächlich benötigte Anzahl an Durchläufen kann aus dem aktuellen Wissensstand als einzelfallbezogen bezeichnet werden. Es lassen sich aus den geführten Interviews keine Elemente finden, die eine nähere Bestimmung zulassen. Solch eine Frage eignet sich jedoch für die weitere Erforschung der Entstehung von Gründungsteams.

6.2.2 Kritische Würdigung der Erkenntnistheorie

Der symbolische Interaktionismus wurde als erkenntnistheoretischer Zugang für den Forschungsbeitrag dieser Arbeit gewählt. In Abschnitt 4.2.2 wurde der symbolische Interaktionismus und seine Sinnhaftigkeit für die hier vorliegende Arbeit argumentiert. Die Grounded Theory basiert auf den Überlegungen des symbolischen Interaktionismus und ist ein geeigneter Forschungsstil, um die in dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Dennoch gilt es einen kritischen Blick auf die Wahl der Erkenntnistheorie zu werfen.

Entgegen der Grundannahmen des symbolischen Interaktionismus nehmen viele forschende Sozialwissenschaftler an, dass es eine Wirklichkeit gibt, die objektiv und nicht wertgeladen untersucht werden kann (hierzu und im Folgenden: Winter 2010, 90). Dabei spielen die Einstellungen, Motive und Biografie des Forschenden keine Rolle, da die Wissenschaft einen Spiegel der Natur darstellt. Im symbolischen

Interaktionismus hingegen gehen Forscher davon aus, dass es keine objektive Beschreibung geben kann.

Hätte eine andere Person dieses Forschungsthema mit den gleichen Methoden und Daten bearbeitet, so hätte sie die Daten aufgrund ihrer Erwartungen und Erfahrungen anders interpretiert als der Autor. Das theoretische Sampling hätte in einer anderen Art und Weise stattgefunden und wäre zu anderen Interviewpartnern gelangt als die hier dargelegte Vorgehensweise. Von diesem Standpunkt aus kann der Annahme, dass es eine objektiv beschreibbare Wirklichkeit im Kontext der qualitativen Erforschung der Entstehung von Gründungsteams gibt, nicht gefolgt werden.

Vielmehr kann bestätigt werden, dass der interpretative Ansatz - in seiner systematischen Durchführung - verwertbare Ergebnisse liefert. Dennoch kann es sich in zukünftigen Forschungsarbeiten anbieten, andere erkenntnistheoretische Zugänge und Methoden zu wählen, wenn die mit dieser Arbeit hinzukommende Datenbasis unser Wissen um die Entstehung von Gründungsteams erweitert.

Beispielsweise ermöglichen die Ergebnisse dieser Arbeit in der Phase des Aufbaus von Gründungsteams die Suchart zu unterscheiden. So könnte untersucht werden, wie sich unterschiedliche Sucharten (Online-Suche, Offline-Suche) auf das entstehende Gründungsteam im Sinne der Heterogenität auswirken. Aus sozialkapitaltheoretischer Sicht würde eine Online-Suche eher heterogene Teams ermöglichen, da vergleichsweise mehr schwache Verbindungen genutzt werden können. Eine quantitative Untersuchung würde sich an dieser Stelle anbieten, wenn beispielsweise eine Befragung von Gründungsteams durchgeführt würde.

6.2.3 Kritische Würdigung des Forschungsstils

Für den Forschenden ist es schwer, sich zum ersten Mal vor seine „frischen“ Daten zu setzen und mit der eigentlichen Analyse zu beginnen (hierzu und im Folgenden: Corbin und Strauss 2008, 140 f.). Es ist eine zunächst große Herausforderung herauszufinden, wo die Analyse genau beginnen soll, wonach in den Daten gesucht werden soll und „relevante“ Konzepte in den Daten zu erkennen. Entsprechend lange kann die Phase der Datenanalyse andauern. Im vorliegenden Fall dieser Arbeit hat diese Phase mehrere Monate gedauert, in denen in einer iterativen Vorgehensweise Konzepte identifiziert, verworfen, vertieft und in Bezug zueinander gebracht wurden.

Zu Beginn der Arbeit wurden die Forschungsfragen hergeleitet und argumentiert. In Ergänzung dazu sind erste Konstrukte bereits vor der Datensammlung wichtige Hilfsmittel, um die Forschungstätigkeit noch spezifischer zu lenken, als es durch eine Forschungsfrage möglich ist (Mäkelä und Turcan 2007, 134). Dementsprechend ist eine Literaturanalyse notwendig. Durch eine Kenntnis der Forschungslandschaft kann der Forschende seine Bemühungen, neue Aspekte zu untersuchen, effektiver gestalten und sich auf neuartige Themen konzentrieren. Der Vorteil der Kenntnis der Forschungslandschaft kann ebenso ein Nachteil für die Forschungsleitung sein. Der Forschende geht die Gefahr eines Zirkelschlusses ein, wenn er bereits vor der Arbeit mit Daten über Konstrukte nachdenkt. In dieser Problematik scheiden sich die Ansichten von Glaser und Strauss, in welcher Form Forschung im Stil der Grounded Theory betrieben werden soll. Während Glaser ein stark induktives Vorgehen vorsieht, weicht Strauss diese Auffassung auf, indem er Theoriediskussionen vor der Feldarbeit zulässt.

Würde man der Logik von Glaser folgen, wäre ein möglicher Zirkelschluss eher vermeidbar, da eine völlig vorurteilsfreie Bewertung von Befunden möglich wäre. Allerdings kann man theoretisches Vorwissen nicht einfach ausblenden. Auch wenn man versucht es zu vermeiden, so hat man ein sozialwissenschaftliches Studium als Hintergrund, welches Grundlagenwissen liefert. Demnach ist die Logik von Strauss von der Logik Glasers nicht allzu weit entfernt.

Die Grounded Theory wird auch als „Kunstlehre“ bezeichnet, die nicht rezeptartig zu erlernen ist (Böhm 2012, 476). Dieser Aspekt drückt sich in der mangelnden Regelgeleitetheit des theoretischen Sampling aus. So erfordert die Vorgehensweise des theoretischen Sampling eine Flexibilität des Forschenden, um in einer Erhebungssituation so zu agieren, dass möglichst viele, für eine Untersuchung relevante, Daten gesammelt werden können (hierzu und im Folgenden: Strauss und Corbin 1990, 148 ff.). Der Forschende soll bezüglich einer datenrelevanten Situation während der Forschungstätigkeit „das Beste daraus machen“. Auch in Bezug zu der Art und Weise wie Forscher mit dem Material umgehen, kann mit der Vorgehensweise von Künstlern verglichen werden (hierzu und im Folgenden: Hildebrand 2012, 33). Die Vorgehensweise besteht aus einer wechselseitigen Auseinandersetzung mit dem Thema, was sowohl das Material als auch den Forschenden verändert.

Zunächst erhöht die Flexibilität des Forschenden die Qualität des Datenmaterials. Wenn der Forschende nicht starr an einem Leitfaden festhält, kann eine Erhebungssituation derart genutzt werden, dass mehr Daten gesammelt werden. Dies zeigt sich darin, dass im Laufe der Datenerhebung drei unterschiedliche Leitfäden entstanden sind (siehe Anhang). So werden die Menge und die Art an möglichen Daten nicht begrenzt und der Forschende ist in der Lage die Dichte und Variation der Konzepte zu steigern (Strauss und Corbin 1990, 152). In beiden Aspekten - Flexibilität während der Erhebung und Analyse sowie Interaktion zwischen Daten und Forschendem - wird eine Kunstfertigkeit des Forschenden gefordert. Insoweit ist diese Kritik zunächst durchaus gültig.

Dennoch kann aus der Methodik heraus der Anspruch einer Objektivität erhoben werden. Schließlich steuert das Datenmaterial den Forschungsprozess, während die Kreativität des Forschenden die Inhalte des Datenmaterials offenlegt (Hildebrand 2012, 33). Zudem ermöglicht das theoretische Sampling eine Fokussierung der Forschungstätigkeit auf theoretische Kategorien, anstatt auf empirische Themen, da der Vergleich zwischen in dem Datenmaterial gefundenen Kategorien die weitere Forschung anleitet (Charmaz 2006, 106). Durch diese Vorgehensweise - die auch im Rahmen dieser Arbeit angewendet wurde - wird eine konzeptionelle Repräsentativität der Ergebnisse erreicht (Strübing 2008, 30 ff.). Ein weiterer Punkt, der Kunstfertigkeit des Forschenden fordert, ist die theoretische Sensibilität. Dabei soll der Forschende während der Erhebung so vorgehen, dass er sich unmittelbar für den Fokus seiner Fragen entscheiden kann (hierzu und im Folgenden: Strauss und Corbin 1990, 152 ff.). Das bedeutet, dass er:

- warten kann, bis ein Interviewpartner etwas Interessantes sagt,
- nachfragen kann, ohne den Interviewpartner in die Defensive zu drängen und
- nachfragen kann, ohne dem Interviewpartner zu signalisieren, welche Antwort erwartet wird.

Diese Kunstfertigkeit nimmt während der Forschungstätigkeit zu, da der Forschende zunehmend Erfahrung in der Interviewführung sammelt. Dennoch empfehlen *Strauss und Corbin* (hierzu und im Folgenden: 1990, 153 f.), dass Forschung mit der Grounded Theory mit ungeschulten Interviewern nicht befriedigend durchgeführt

werden kann. Der Forschende sollte bereits Erfahrung in der Anwendung der Methode aufweisen. Dies gelingt dem Verfasser dieser Arbeit dadurch, dass er bereits zuvor andere Studien im Stil der Grounded Theory begleitet und selbst Interviews geführt und kodiert hat. Zudem sollen Daten im besten Fall direkt nach der Erhebung analysiert werden, um für die nachfolgende Erhebung berücksichtigt werden zu können - es sei denn, die Umstände verhindern solch eine Vorgehensweise, wie es im Folgenden ersichtlich wird.

Aus Gründen der Machbarkeit wurde diese Vorgabe teilweise nicht befolgt, sondern in Kohorten gearbeitet. Dabei wurden mehrere Interviews hintereinander durchgeführt und erst anschließend transkribiert. Diese Vorgehensweise ist in so weit sinnvoll, als dass Interviewpartner teilweise nur für bestimmte Zeiträume zur Verfügung standen. Beispielsweise hat ein Technologiezentrum als Vermittler fungiert und Interviewtermine für die Erhebung mitorganisiert - schließlich wurden die Räumlichkeiten des Technologiezentrums als Intervieworte bereitgestellt. So wurden innerhalb weniger Tage oder Wochen mehrere Interviews hintereinander durchgeführt - teilweise zwei Interviews an einem Tag. Auch wenn in diesen Zeiträumen keine Transkripte vorlagen und kein computergestütztes Kodieren durchgeführt werden konnte, so standen stets die handschriftlichen Notizen der vorhergehenden Interviews zur Verfügung. Diese Notizen enthielten teilweise auch die ersten Memos, welche in die jeweils nachfolgenden Interviews einfließen konnten. Diese Vorgehensweise ist auch insoweit zulässig, als dass die Autoren *Strauss und Corbin* betonen, dass der Forschungsstil vor allem nützlich sein soll und an eine Forschungssituation angepasst werden muss (Mey und Mruck 2010, 617). Nach Fertigstellung der Transkripte einer Interview-Kohorte erfolgte das Kodieren, welches genauere Datenvergleiche und Fragestellungen an die Daten ermöglichte (hierzu und im Folgenden: *Strauss und Corbin* 1990, 154). Der Empfehlung, Vergleiche vor Ort, also während der Datenerhebung vorzunehmen, konnte somit gefolgt werden. Zudem wurde die theoretische Sensibilität der hier vorliegenden Forschung dadurch ermöglicht, dass die narrativen Teile der Interviews durch den Autor dieser Arbeit als Suchfelder genutzt wurden. So konnten während der Erzählungen von Interviewpartnern relevante Themen und Wiederholungen entdeckt und in den nachfolgenden Fragestellungen berücksichtigt werden.

Das Schreiben von Memos soll diese Vorgehensweise sicherstellen, da sich hier die im Datenmaterial gefundenen Kategorien herausarbeiten lassen und zur Grundlage für das weitere Sampling werden.

Um den durch Grounded Theory gewonnen Erkenntnissen der Arbeit eine möglichst hohe Validität zusprechen zu können, wurde Triangulation auf mehreren Ebenen betrieben. So wurde zunächst die Datenerhebung mittels episodischen Interviews durchgeführt. Diese Interviewform kombiniert die Sammlung von semantischem als auch von episodischem Wissen (Abschnitt 4.3.1). Es werden sowohl Erzählungen der Interviewpartner aufgenommen, als auch Antworten auf gezielte Fragen. Diese Form der Triangulation wird als „within-method“ Triangulation bezeichnet. Weiterhin findet eine Datentriangulation statt. Schließlich unterliegen die erhobenen Daten geographischen und zeitlichen Variationen. Die Samplestruktur stellt zudem Variationen der Fälle in Bezug zu ihren Voraussetzungen sicher (Abschnitt 4.4.1). Zudem wurde eine Triangulation der Perspektive durchgeführt (Flick 2011a, 95). Schließlich wurden - wenn möglich - mehrere Interviewpartner je Fall befragt. Dabei wurde darauf geachtet, dass sowohl die Perspektive der suchenden als auch die Perspektive der hinzukommenden Person aufgenommen wurde. Auf eine Form der Triangulation wurde jedoch im Rahmen dieser Arbeit verzichtet: die „researcher“ Triangulation, bei der mehrere Forschende die gleichen Daten unabhängig voneinander kodieren und mit Memos versehen. Obwohl diese Triangulation zusätzliche Validität liefern könnte, musste hier darauf verzichtet werden, um die Eigenleistung der Dissertationsschrift sicherzustellen.

6.2.4 Limitationen

Es liegt eine Limitation der hier vorliegenden Arbeit darin vor, dass lediglich in Deutschland agierende Unternehmensgründungen untersucht wurden (Bouncken 2004, 250). Die beobachteten Sachverhalte sind möglicherweise kulturellen Einflussfaktoren ausgesetzt, die durch die gewählte Erhebung unentdeckt bleiben. Zudem wurde zu Beginn der Arbeit die Problematik diskutiert, Gründungsteams für die Forschung zu identifizieren und sie damit zum Untersuchungsgegenstand zu erheben. Dies beruht auf der Problematik, entstehende und momentan noch nicht existierende Unternehmen für die Forschung zu identifizieren und Daten von ihnen zu sammeln

(Forbes et al. 2006, 226). Daraus resultiert, dass vor allem erfolgreiche Fälle identifiziert werden und Forschungsergebnisse entsprechend verzerren (Davidsson und Honig 2003, 302; Ruef et al. 2003, 195). Teilweise spiegelt sich diese Problematik in der Population der Interviewpartner wieder. Von den 38 untersuchten Unternehmen beziehungsweise Gründungsvorhaben wurden 25 von staatlichen Programmen gefördert. Mit Förderprogrammen sind oftmals Publikationspflichten der Geförderten verbunden. Diese Pflicht zu Publikation erleichtert das Finden von Gründungen und Gründungsvorhaben, stellt jedoch auch nicht geförderte Gründungen weiter in den Schatten. Um dem entgegenzuwirken wurden auch Gründungsvorhaben gesucht und interviewt, die zwar publiziert, jedoch nicht gefördert wurden. Die Verteilung von geförderten und nicht geförderten Unternehmen beziehungsweise Gründungsvorhaben kann jedoch Verzerrungen mit sich bringen. Möglicherweise sind geförderte Gründungen - und vor allem Gründungsteams - fundamental anders als nicht Geförderte. Schließlich verfügen geförderte Teams über mehr Ressourcen als nicht-geförderte Teams. Zudem führen - wie in der Arbeit aufgezeigt - Förderprogramme zu einem zusätzlichen Aufbau von Gründungsteams. Die Unterscheidung von geförderten und nicht geförderten Gründungsteams kann somit unterschiedliche Ausprägungen innerhalb der einzelnen Entstehungsschritte zu Tage fördern. Dennoch hätte dies keine Auswirkung auf das hier skizzierte Modell der Entstehung von Gründungsteams, da beide Arten von Teams die gleichen Phasen durchlaufen oder nicht durchlaufen würden.

Um die Entstehung von Gründungsteams nachvollziehen zu können, wurde mittels Interviews eine retrospektive Studie durchgeführt. Dabei wurden Gründerpersonen nach ihren Erfahrungen mit der Teamentstehung befragt. Bereits zu Beginn der Arbeit wurde aufgezeigt, dass retrospektive Daten mit erfolgten und erlebten Ergebnissen überladen sein können (Forbes et al. 2006, 226). Je länger die Entstehung eines Teams her ist, desto weniger Daten sollten theoretisch zur Verfügung gestellt werden können seitens eines Interviewpartners. Zudem existiert die Gefahr, dass die Ereignisse in verzerrter Form erinnert werden. So neigen Menschen dazu positive und negative Erfahrungen besser im Kopf zu behalten als Erfahrungen, die keinen Einfluss auf ihre Gefühlslage ausgeübt haben (D'Argembeau et al. 2003). Möglicherweise sind jedoch auch die emotional nicht bedeutsamen Ereignisse wichtig für die Entstehung von Gründungsteams. Diese Daten sind aufgrund der Erhebungsmethode nicht zu Tage

gefördert worden. Die retrospektive Studie birgt jedoch auch den Vorteil, dass die Teamentstehung bereits abgeschlossen ist und in Gänze betrachtet werden kann. Möglicherweise wäre ansonsten die Phase des Aussiebens nicht erkennbar gewesen. Zudem kann der Forschende keinen aktiven Einfluss auf die Teamentstehung nehmen, sondern nur noch auf die Interpretation seitens der Interviewpartner. Aber die Interviewpartner können die Geschehnisse auch eher reflektieren und den Ereignissen mehr Kontext geben, als wenn die Geschehnisse beobachtet werden würden. Weil es jedoch schwierig ist, entstehende Teams vor ihrer Existenz zu identifizieren, bleibt die retrospektive Studie die einzig verwendbare Form der Datenerhebung für die Beantwortung der hier gestellten Forschungsfragen.¹⁰⁶

Zu Beginn der Arbeit wurde zudem die Problematik des „left-censoring“¹⁰⁷ als eine der Begründungen für die mangelnde Erforschung von Gründungsteams angesprochen. Dieser Problematik wurde dadurch Rechnung getragen, dass lediglich junge oder noch nicht gegründete Vorhaben zu Untersuchungsgegenständen der Arbeit wurden. Die Arbeit befasst sich daher speziell mit Gründungsteams, deren Gründung nicht länger als zwei Jahre her ist beziehungsweise noch bevorsteht. Durch diese Fokussierung werden neuartige Erkenntnisse zu Gründungsteams ermöglicht, die im vorherigen Kapitel diskutiert wurden. Diese Schwerpunktlegung birgt jedoch auch den Nachteil des „right-censoring“¹⁰⁸. So wurden Gründungsteams nicht drei, vier oder fünf Jahre nach ihrer Gründung berücksichtigt. Die Problematik des „right-censoring“ besteht darin, dass es kein Kriterium zum „Abschneiden“ des Beobachtungszeitraums gibt (Reynolds und Curtin 2011, 6). Die Orientierung an einschlägigen Publikationen und eigene theoretische Überlegungen sollten dieser Problematik gerecht werden (Kapitel 2). Daten, die von älteren Unternehmen stammen, würden die Untersuchung jedoch vor allem im Hinblick auf die Überlebensquote von Unternehmensgründungen

¹⁰⁶ Diese Aussage ist zu vergleichen mit der Feststellung von *Ratchford et al.* (2003, 197 f.). Die Autoren stellen in ihrer Studie fest, dass es schwer ist, Käufer von Autos zu identifizieren, bevor sie den Kauf tätigen. Daher schließen sie, dass lediglich eine retrospektive Studie Daten für ihre Untersuchung liefern kann.

¹⁰⁷ „Left-censoring“ beschreibt die Vernachlässigung einer Stichprobe von Unternehmensgründungen, die sich noch in einer frühen Phase ihrer Entwicklung befinden, wie der Vorgründungsphase.

¹⁰⁸ „Right-censoring“ beschreibt die Vernachlässigung einer Stichprobe von Unternehmensgründungen, die sich schon in einer späten Phase ihrer Entwicklung befinden, wie der Expansion oder der Aufgabe des Unternehmens.

bereichern. In dieser Arbeit wurde jedoch nicht die Überlebensquote von Unternehmen untersucht, sondern die Entstehung von Gründungsteams. Tabelle 32 fasst die hier diskutierten Limitationen zusammen.

Limitation	Beschreibung
Regionalität	Die Untersuchung befasst sich ausschließlich mit in Deutschland aktiven Gründungsteams.
Verzerrung durch Förderung	Ein Großteil der interviewten Teams wurde mit einem staatlichen Programm gefördert (25 von 38 Fällen).
Retrospektivität	Es wurden ausschließlich vergangenheitsbezogene Daten zu der Entstehung eines Gründungsteams gesammelt.
Right-censoring	Die betrachteten Fälle wurden in ihrer weiteren Entwicklung nicht verfolgt.

Tabelle 32: Übersicht der Limitationen der Arbeit

Diese Limitationen bergen weiteren Forschungsbedarf in Richtung einer Nachuntersuchung der in dieser Arbeit interviewten Gründungsteams. Die daraus resultierenden weiteren Forschungsfragen werden im nachfolgenden Abschnitt thematisiert.

6.3 Weiterer Forschungsbedarf

6.3.1 Allgemeiner weiterer Forschungsbedarf

Die Forschung begann vor 40 Jahren damit, Forschungsergebnisse über etablierte Unternehmen als Anleitungen für Gründungsteams zu empfehlen (hierzu und im Folgenden: Aldrich 2006, 49). Daher sah man zunächst die Entstehung von Gründungsteams als sachlichen, planbaren Prozess der Personalbeschaffung an. Der soziale Aspekt - also die Bedeutung von Netzwerken und Persönlichkeiten - wurde eher als Randnotiz behandelt. Diese Sichtweise änderte sich im Laufe der Zeit, als nach der Jahrtausendwende zunehmend Daten von Gründungsteams zur Verfügung standen und das Phänomen der Homophilie erkennbar wurde. Nun standen eher soziologische Fragestellungen im Raum, beispielsweise wieso sich Gründerpersonen homophil oder heterophil verhalten. Dennoch stehen bis dato keine systematischen Informationen über die Dynamiken der Entstehung von Gründungsteams zur Verfügung.

Die hier vorliegende Arbeit greift dieses fehlende Element der Gründungsforschung auf und fasst die Entstehung von Gründungsteams als dynamischen Prozess

auf. *Tannenbaum et al.* (hierzu und im Folgenden: 2012, 2 ff.) bezeichnen solch eine Sichtweise als „dynamic composition“ und sie sehen darin große Potenziale, Teams besser zu verstehen. Dieses Verständnis der Dynamik wird der Praxis besonders gerecht, da sich die Umweltbedingungen für Teams verändert haben: Prozesse laufen schneller ab, Teams arbeiten in stärker flexibilisierten Umgebungen und unter sich schneller ändernden Bedingungen. Folglich ist ein Großteil der bisherigen Forschung - die ein eher stabiles Bild von Teams als Grundlage nutzt - in Frage zu stellen. Das in dieser Arbeit formulierte Modell schließt sich diesem Verständnis von *Tannenbaum et al.* an, indem die Entstehung von Gründungsteams ebenfalls als „dynamic composition“ verstanden wird.

Solch ein Verständnis der „dynamic composition“ birgt allerdings auch eine hohe Komplexität (hierzu und im Folgenden: Klimoski 2012, 29). Schließlich ergeben sich durch diese Sichtweise viele unterschiedliche Möglichkeiten, Teams zu untersuchen. So können sich Forschende beispielweise darauf konzentrieren, den **Grund** für den Wechsel von Teammitgliedern zu verstehen oder auch die **Folgen** von Eintrittten oder Austritten von Mitgliedern betrachten. Andere Forscher wiederum können sich mehr auf das Konzept des **Zeitpunktes** von Teamwechselgeschehnissen fokussieren.

Für solche Teilbereiche der Teamentstehung kann das hier verwendete Modell als Bezugsrahmen verwendet werden. Das in der hier vorliegenden Arbeit konzipierte Modell der Entstehung von Gründungsteams hilft dabei, den Beitrag unterschiedlicher Forschungsansätze einzuordnen. Entlang des Modells lassen sich verschiedene Anknüpfungspunkte für die weitere Untersuchung von Gründungsteams finden, wie sie beispielhaft in Tabelle 33 aufgezeigt werden.

Zudem liefert das Modell neue Untersuchungsgebiete und Hilfestellung für weitere Forschungsfragen. Beispielsweise können durch die Unterscheidung der Sucharten „offen“ und „Netzwerk“ für zukünftige Untersuchungen Annahmen getroffen werden. Oder der Zusammenhang zwischen Suchart von Gründungsteams und ihrer Heterogenität könnte untersucht werden. Der Annahme von *Kim et al.* (2005, 4) folgend, sollten Gründungsteams, die offen suchen, eher heterogen sein, als Gründungsteams, die über ihr Netzwerk suchen. Mit dem hier vorgestellten Modell kann solch eine Untersuchung angeleitet und in Bezug zur Entstehung von Gründungsteams eingeordnet werden.

Shane (2004, 237) postuliert, dass eine der wichtigsten Entscheidungen einer Gründerperson darin besteht, die geplante Teamgröße für ein Gründungsvorhaben festzulegen. Unter Berücksichtigung der Forschungsergebnisse der hier vorliegenden Arbeit stellt sich jedoch die Frage, ob eine Gründerperson tatsächlich solch eine bewusste Entscheidung trifft. So zeigen die Interviews eher ungeplante Verläufe der Teamentstehung, bei denen teilweise zunächst nicht geplant war, weitere Mitglieder zu gewinnen. In acht Fällen verwenden die Interviewpartner die Worte „Schicksal“ oder „Zufall“, um die Hinzunahme einer weiteren Person zu beschreiben. Damit können diese Fälle als ungeplant bezeichnet werden. Die Gründerperson beziehungsweise das Gründungsteam war sich also nicht bewusst, wie groß das Team sein sollte. An dieser Stelle zeigen sich weitere zukünftige Forschungsfragen: wie geplant kann eine Teamentstehung stattfinden? Unterscheiden sich geplante und ungeplante Teams in ihrem Erfolg?

Insgesamt können die hier genannten Forschungsfragen entlang der Phasen des Aufbaus und Auswählens modellhaft zugeordnet werden. Tabelle 33 zeigt beispielhaft, wie sich Fragestellungen zur Entstehung von Gründungsteams ableiten und einordnen lassen.

Einordnung der Fragestellung	Fragestellung
Fragen zum Gesamtmodell	Vor- und Nachteile von Teammitgliederwechsel Wirkung von zeitlich befristeten Mitgliedschaften in Gründungsteams Planbarkeit von Teamzuwächsen und -austritten Unterschiede zwischen geplanten und ungeplanten Teams
Fragen zum Aufbau von Gründungsteams	Einfluss auf die Diversität von Teams auf Basis von: Auslöser der Suche Zweck der Suche Suchweise Auswahlkriterium Vorhandensein einer Testphase
Fragen zum Auswählen von Gründungsteams	Einfluss auf das Ausscheiden von Gründerpersonen auf Basis von: Vorhandensein einer Testphase Vorhandensein einer vorherigen Zusammenarbeit Grad der Entschlossenheit einer Gründerperson

Tabelle 33: Beispielhafte Forschungsfragen in ihrer Einordnung im Modell dieser Arbeit

Die Fragen zu dem Aspekt des Ausbleibens bedingen einen stärkeren Fokus der Forschung auf instabile Teams, bei denen es zu Austritten von Teammitgliedern kommt (Klimoski 2012, 29 f.). Für solche Untersuchungen würde es bisher an einem konzeptionellen Rahmen fehlen. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell eignet sich als solch ein konzeptioneller Rahmen zur weiteren Erforschung des Austritts von Gründerpersonen im Rahmen der Teamentstehung.

Neben der Funktion, die Gründungsforschung im Bereich der Teamentstehung anzuleiten, bietet die hier vorliegende Arbeit auch weitere Forschungsfragen innerhalb der entdeckten Kategorien. Diese werden im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

6.3.2 Spezieller weiterer Forschungsbedarf

Im Bereich des Aufbaus von Gründungsteams wurden neue Kategorien entdeckt, die zukünftig näher untersucht werden können.

Im Fall der Suche von Gründerpersonen können Möglichkeiten der Einflussnahme untersucht werden. So hängt eine erfolgreiche Suche von der Netzwerkgröße und der Position der suchenden Person ab, jedoch besteht stets die Limitation des eigenen Netzwerks, welches größtenteils die gleichen Kompetenzen beinhaltet wie der Suchende selbst (Aldrich und Kim 2007, 162; McPherson et al. 2001, 415). Zudem verfügen Gründerpersonen über unterschiedlich stark ausgeprägte Netzwerke und Aktivitäten diese zu betreuen (Neergaard 2005, 257). Dementsprechend kann die Suche nach Gründerpersonen über die Netzwerke der Teammitglieder eingeschränkt sein.

Durch die Assistenz neuer Technologien und externe Unterstützung bei der Suche nach Teammitgliedern können Suchende ihre Suchfelder auch auf Bereiche außerhalb der eigenen Netzwerke ausbauen und Zugang zu eher komplementären Kompetenzen erhalten. Dies würde bedeuten, dass eine Suche mithilfe neuer Technologien, wie sozialer Netzwerke oder mithilfe externer Vermittler, wie Gründungsberater zu eher heterogenen Teams führen sollte. Solch eine Wirkung kann mittels weiterer Forschung überprüft werden. Hier stellt sich jedoch auch die Frage nach der Kausalität: wären Teams heterogener, weil sie externe Suchmittel nutzen, oder

nutzen sie externe Suchmittel, um heterogen zu werden? Wäre die entstandene Heterogenität also bewusst herbeigeführt, oder ein Zufall, bedingt durch die Nutzung externer Hilfen?

In Bezug zu der in dieser Arbeit entwickelten Typologie von Gründerpersonen stellt sich die Frage, wie diese gemessen werden könnte. Die Messung der Entschlossenheit zu Gründen könnte ein wichtiges Instrument der Auswahl von Gründerpersonen sein. So könnten Gründungsteams bereits früh ein späteres Ausscheiden und damit den Ausfall von Sozial- und Humankapital vermeiden.

Die entdeckte Kategorie des „Teamfit“ kann zukünftig weiter konkretisiert werden. Dabei kann die Kategorie „Teamfit“ der bestehenden Diskussion um die Diversität von Gründungsteams weiteren Kontext geben. So könnte statt der Suche nach einem Optimum in bestimmten Eigenschaften (wie Bildungsgrad oder Kontakte) zukünftig nach einem bestimmten Optimum an Passung von Teammitgliedern gesucht werden. Zudem stellt sich die Frage, wieso Gründungsteams auf einen Teamfit achten. Handelt es sich dabei um eine bewusste Entscheidung, damit die Effektivität der Zusammenarbeit aufrechterhalten werden kann? Oder sind Teams nicht in der Lage die Kompetenzen eines Kandidaten zu bewerten, so dass sie stattdessen stärker auf den Charakter einer Person achten? An dieser Stelle kann weitere Forschung Klarheit über die Auswahlmotive von Gründungsteams geben.

Bezüglich der in dieser Arbeit entwickelten Typologie, stellt sich die Frage, wie diese messbar gemacht werden kann. Möglicherweise kann eine Unterscheidung der Entschlossenheit von Gründerpersonen als Prädiktor für deren Austritt verwendet werden. Diesbezüglich kann auch die Kategorie „Zusammenhalt“ näher untersucht werden. In verschiedenen Studien wird der Zusammenhalt von Gründungsteams bereits thematisiert (beispielsweise Vanaelst et al. 2006, 252; Ensley et al. 2002). Der Zusammenhalt kann ein möglicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen sein (Kamm und Nurick 1993, 23). Da Gründungsteams unterschiedlichen und unvorhersehbaren Ent-

wicklungen gegenüberstehen, ist der Zusammenhalt des Teams von besonderer Bedeutung (Ensley et al. 2002, 368¹⁰⁹). Der Zusammenhang von Entschlossenheit der einzelnen Mitglieder eines Gründungsteams und des Zusammenhalts des entsprechenden Teams kann Erkenntnisse liefern, welche Typen von Gründerpersonen für welche Entwicklung von Gründungsteams hilfreich sind.

In der Teamforschung (Kristof-Brown et al. 2005, 313 f.) wurde zudem im Rahmen einer Metaanalyse bereits aufgezeigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Teamfit¹¹⁰ und Zusammenhalt gibt. Je mehr sich also eine Gründerperson zu einem Team im Sinne von gemeinsamen Zielen und Werten zugehörig fühlt, desto eher ist sie im Fall eines Konflikts bereit auf Kompromisse einzugehen und im Team zu verbleiben. Dieser Zusammenhang wurde in der bisherigen Gründungsforschung nicht thematisiert und bietet Raum für eine weitere Erforschung.

6.4 Bewertung und Implikationen für die Praxis

Die hier vorgenommene Untersuchung erweitert zunächst unser Verständnis, wie Gründungsteams entstehen. Auf den entdeckten Kategorien und der Abfolge von Verhaltensmöglichkeiten sowie den theoretischen Überlegungen, können nun Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen werden. Dabei wird zunächst aus der Perspektive der Gründerpersonen (Abschnitt 6.4.1) und anschließend aus der allgemeinen Perspektive der Gründungsförderung (Abschnitt 6.4.2) betrachtet, welche Implikationen sich aus der Arbeit ableiten lassen.

6.4.1 Aus Sicht der Gründerpersonen

Das in der vorliegenden Arbeit beschriebene Modell gibt Orientierung für Gründerpersonen. Zudem lassen die entdeckten Elemente der Entstehungsschritte Rückschlüsse für Empfehlungen ableiten.

¹⁰⁹ In Ihrer Studie haben *Ensley et al.* (2002) bewiesen, dass Zusammenhalt sich positiv auf Gewinnzuwachs auswirkt.

¹¹⁰ Die Autoren verwenden den Begriff „Person-Group Fit“, welcher hier in für die Arbeit angepasster Form als Teamfit bezeichnet wird.

So wurde die Bedeutung von Netzwerken in Abschnitt 5.2 thematisiert. Unternehmensgründer sollten gezielt Netzwerke ausbauen und pflegen. Eine Möglichkeit dies zu tun, ist die Partizipation an Netzwerken zu bestimmten Themen.¹¹¹ Personen, die zu mehreren solchen Netzwerken gehören, verfügen über mehr und diversere Kontakte als andere Personen (Davis et al. 2006, 45). Eine Möglichkeit der Netzwerkaktivität wäre der Beitritt zu einem Gründungsnetzwerk einer Hochschule. Dort können sich Gründungsinteressierte und Unternehmensgründer austauschen. Idealerweise sollte das Gründungsnetzwerk dahingehend bestrebt sein, eine Plattform für möglichst unterschiedliche Personen zu sein. So kann ein möglichst diverses Netzwerk als Quelle für potenzielle Mitgründer geformt werden. Zudem gilt es, ein „intensives“ Netzwerk zu schaffen - also ein Netzwerk, in welchem sich die Mitglieder möglichst gut kennen (Davis et al. 2006, 46). Dies erfordert hochfrequente Veranstaltungen und die Förderung von Kommunikation zwischen den Mitgliedern seitens des Netzwerkbetreibers (häufig handelt es sich dabei um eine Hochschule). Intensive Netzwerke sind eher dazu geeignet, komplizierte Informationen zu transportieren (Davis et al. 2006, 46). Die Suche, Auswahl und Gewinnung von Gründerpersonen erfordert die Publikation von komplexen Informationen. So muss das Gründungsvorhaben und die benötigte Kompetenz erklärt werden. Gerade bei hochinnovativen Vorhaben kann man sich dabei keiner Vorbilder bedienen, so dass sich ein potenzielles Teammitglied schnell ein Bild von dem Vorhaben machen kann.¹¹² In der Ergebnisdiskussion wurde auf den Aufwand für Gründer für die Akquise diverser Netzwerke hingewiesen. Dieser Aufwand wird aufgrund von Ressourcenknappheit gemieden, so dass die Population, in derer ein Gründer nach Mitgründern sucht, tendenziell homogen ist. Gründungsnetzwerke können Unternehmensgründern diesen Aufwand teilweise abnehmen, indem sie durch ihre eigene Netzwerkaktivität für eine heterogene Population sorgen. So können Netzwerke durch Themenmixe und überregionale Kooperationen zu anderen Netzwerken verschiedene Gruppen adressieren und zusammenbringen.

¹¹¹ Beispielsweise ein Marketing-Club oder ein EXIST-Gründungsnetzwerk.

¹¹² Im Gegensatz dazu wäre ein weniger innovatives Vorhaben leichter zu erklären. Beispielsweise: „Wir bauen ein ebay nur für Studenten.“. Bei weniger innovativen Vorhaben kann man sich vorhandener Konzepte bedienen und diese als Vorbilder nutzen. Selbstverständlich kann selbst bei solch einem Vorhaben ein hochinnovativer Charakter gegeben sein, der schwer zu kommunizieren ist.

Neben der Teilnahme an Gründungsnetzwerken sollen Gründerpersonen auch ihr eigenes Netzwerk aufbauen und pflegen. Wir wissen, dass Mitglieder von Gründungsteams unterschiedliche Präferenzen und Fähigkeiten zum Netzwerken besitzen (Neergaard 2005, 263 f.). Die Fähigkeit einer Gründerperson, Netzwerke aufzubauen, kann trainiert werden. Eine Empfehlung an die Praxis ist daher: (potenzielle) Gründerpersonen sollten zu Netzwerkern ausgebildet werden. Gute kommunikative Fähigkeiten sind essentiell für die Sicherstellung sozialer Ressourcen (Baron und Markman 2000). In der Gründungsausbildung sozialer Kompetenzen sollte dahingehend gearbeitet werden, diese Kompetenzen auch für den Aufbau eines Gründungsteams nutzen zu können. In den Interviews zeigte sich, dass das eigene Netzwerk auch als Quelle für die Suche von Gründerpersonen genutzt werden kann (Abschnitt 5.2.1). An dieser Stelle helfen soziale Kompetenzen von Gründerpersonen dabei, ein möglichst diverses Netzwerk aufzubauen und als Quelle zur Gründungspartnersuche zu nutzen. Die hier abgeleitete Empfehlung findet teilweise ihre Bestätigung im Nachweis, dass höhere soziale Kompetenzen von Gründerpersonen zu einem höheren finanziellen Erfolg ihres Unternehmens beitragen (Baron und Markman 2003, 41).

In Bezug zu der Unterscheidung der Entschlossenheit von Gründerpersonen können an dieser Stelle Strategien empfohlen werden, wie Teams mit eher unverbindlichen Gründerpersonen umgehen können. Die Untersuchung von *Katila et al.* (2008) bezieht sich zwar auf Verteidigungsmechanismen für die Akquise von Kapital für junge Unternehmen, die beobachtete Verhaltensweise kann aber auch auf die Entstehung von Gründungsteams übertragen werden. Dabei können die folgenden Vorgehensweisen Gründungsteam helfen, mit von unverbindlichen Teammitgliedern und deren möglichen Verlust umzugehen:

- **Betriebsgeheimnisse** können auch vor Teammitgliedern geheim gehalten werden. Beispielsweise wäre der Quellcode eines Software-Unternehmens ein Betriebsgeheimnis, welches es zu schützen gilt. So könnte ein Gründungsteam einem neuen Teammitglied den Zugang zum Quellcode für eine gewisse Zeitdauer verweigern.
- **Terminierungen** können bei der Entstehung von Gründungsteams ebenfalls eine Rolle spielen. So kann es sinnvoll sein, ein Teammitglied für eine bestimmte Phase

der Unternehmensentwicklung im Team zu haben¹¹³, es danach jedoch wieder austreten zu lassen. Zwar würde sich in solch einem Fall die Anstellung der Person anbieten, jedoch gilt es die begrenzten finanziellen Mittel von Unternehmensgründungen zu bedenken. Auch kann es sinnvoll sein, die Übergabe von Unternehmensanteilen zu terminieren. Bei solch einer Terminierung würde ein Teammitglied Unternehmensanteile im Laufe der Tätigkeit und über das Erreichen von zuvor gesetzten Meilensteinen erhalten (Hellman und Wasserman 2011, 13).

- Die dritte Vorgehensweise ist **Hierarchie**: ein neues Teammitglied könnte dem bestehenden Gründungsteam untergeordnet sein. Diese Unterordnung kann sich auf verschiedene Arten manifestieren. So könnte das neue Mitglied weniger Unternehmensanteile erhalten, die seine Einflussnahme auf Beschlüsse hemmen. Auch der Verzicht auf die Bestellung als Geschäftsführer würde zu einer hierarchischen Trennung beitragen. In der Vorgründungsphase ist eine gesellschaftsrechtliche Hierarchisierung nicht möglich, daher würde sie sich vielmehr als soziale Struktur des Teams manifestieren.

Wenn ein Gründungsteam die Gefahr erkennt, dass sie eine unverbindliche Gründerperson in ihr Team aufgenommen haben, können die hier dargestellten Vorgehensweisen dabei helfen, das Gründungsvorhaben zu schützen.

Im Bereich der Hürde lassen sich unterschiedliche Ansatzpunkte finden, wie die Praxis in Zukunft mit diesem Thema umgehen könnte. Eine Handlungsempfehlung liegt darin, das Auftreten von Hürden weitgehend zu vermeiden beziehungsweise frühzeitig zu lösen. Dies kann dadurch geschehen, dass die Investitionsbereitschaft und die Ernsthaftigkeit von Gründerpersonen vor dem Teameintritt in der Phase der Auswahl ausführlich untersucht werden. Weiterhin bietet es sich an, dass Gründungsteams frühzeitig Strategien für das Aussieben von Teammitgliedern festlegen. Im Idealfall würde ein Gründungsteam bereits bei der Gewinnung einer Gründerperson die Parameter eines möglichen Ausstiegs festlegen. An dieser Stelle können Unternehmensgründungen von etablierten Unternehmen lernen. Dort ist das „Halten“

¹¹³ Beispielsweise für eine Finanzierungsphase, für die eine bestimmte Person im Team vorhanden sein muss. Das Kriterium im Förderprogramm „EXIST“ (Gründerstipendium und Forschungstransfer), einen Betriebswirt im Team zu haben, wenn der Rest des Teams technisch ausgebildet ist, wurde bereits zuvor in der Arbeit genannt.

von Mitarbeitern zu einem signifikanten Wettbewerbsvorteil geworden (Vaiman 2008, 172). Solch ein sogenanntes „retention management“ kann einem Gründungsunternehmen die längere Verfügbarkeit von Sozial- und Humankapital ermöglichen. Eine mit der ausscheidenden Person abgestimmte Strategie des Ausstiegs kann zudem eine möglichst schonende Abwicklung ermöglichen, bei der beispielsweise die eingebrachten, kritischen sozialen Kontakte über den Wechsel informiert werden. Durch solch ein Vorgehen kann möglicherweise besser sichergestellt werden, dass wichtige soziale Kontakte trotz des Ausscheidens einer Person nicht verloren gehen. Zudem kann es sich anbieten die Aufnahme von neuen Strategien oder Verhaltensweisen zunächst zu vermeiden. Erst wenn sich das neue Teammitglied etabliert hat, würde ein Gründungsteam tatsächlich auch Anregungen zu der Strategie aufnehmen.

6.4.2 Aus Sicht der Gründungsförderung

Gemäß dem Humboldtschen Bildungsideal wurden Hochschulen stets in der Zuständigkeit von zwei Aufgaben gesehen: dem Betrieb und der Einheit von Lehre und Forschung. In den letzten 20 Jahren hat sich jedoch neben diesen zwei Aufgaben eine dritte Aufgabe entwickelt: der Wissens- und Technologietransfer (hierzu und im Folgenden: Visintin und Pittino 2014, 31).¹¹⁴ Eine Form des Wissens- und Technologietransfers besteht darin, Ausgründungen hervorzubringen. Aufgabe solcher Unternehmensgründungen ist es, wissenschaftliche Forschung zu kommerzialisieren und damit neuen Wert für die Gesellschaft zu schaffen. Diese Perspektive des Wissens- und Technologietransfers - und das Bestreben solche Initiativen von Hochschulen zu fördern - führte zur Formulierung des Konzepts „Entrepreneurial University“. Dabei fördern Hochschulen unternehmerisches Bestreben ihrer Angestellten und Studierenden mit unterschiedlichen Ressourcen, wie Beratung und Vernetzung, bis hin zu finanzieller Förderung.

Gründungsförderung hat in Deutschland eine kurze Tradition. So entstanden die ersten Fördermaßnahmen und der erste Gründungslehrstuhl im Jahre 1998 - und dies lediglich aufgrund staatlicher Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Halbfas et al. 2011, 199).

¹¹⁴ Hierfür wurde der Begriff „third mission“ geprägt.

Im Laufe der letzten 20 Jahre hat sich jedoch eine aktive Förderlandschaft an deutschen Hochschulen entwickelt, die bestrebt ist, Ausgründungen hervorzubringen. Die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns wird dafür Bestandteil der akademischen Lehre (Martin 2013). Hochschulen, die sich in besonderem Maße für die unternehmerische Qualifizierung und Motivation ihrer Mitarbeiter und Studenten einsetzen, werden zu sogenannten „Gründerhochschulen“, die auch mit finanziellen Ressourcen gefördert werden.¹¹⁵ Im Rahmen eines Wettbewerbs des Wirtschaftsministeriums wurden 22 Hochschulen mit ihren jeweiligen Fördervorhaben ausgewählt. Hierzu gehört auch die Universität Koblenz-Landau.

Im Rahmen der Gründungsförderung ist der Aspekt der Gründungsteams ein wichtiges Standbein, da sie Beratung vor allem darin benötigen, stabile Teams aufzubauen (von Kortzfleisch 2011, 10). Obwohl die Realisierungsquote von Gründungsvorhaben im Fall von Teamgründungen höher ist, als bei Einzelgründungen, liegt der Hauptgrund für das Beenden eines Vorhabens in Unstimmigkeiten innerhalb der Teams (Kulicke und Kripp 2013, 9 ff.). Unternehmensgründungen werden also mehrheitlich dann realisiert, wenn ein Team vorliegt, jedoch dann auch mehrheitlich wieder aufgegeben, weil sich das Team aufgrund einer Hürde auflöst.

Diese Problematik wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Gründungsberatung an deutschen Hochschulen wenig professionalisiert ist (hierzu und im Folgenden: Halbfas et al. 2011, 200 f.). So sind 70% der Gründungsberater junge Nachwuchswissenschaftler, die parallel eine wissenschaftliche Karriere verfolgen. Somit liegt die Optimierung einer Beratungsleistung weniger im Fokus der Gründungsberater. Zudem sind die Beratungsangebote in der Regel als Projekte mit einer Laufzeit von drei bis fünf Jahren ausgelegt, was die Entwicklung einer nachhaltigen Gründungsberatung erschwert.

Es besteht somit ein großes Potenzial, Gründungsberatung weiter zu professionalisieren. Gerade für die Beratung von Gründungsteams können daher die folgenden Empfehlungen gegeben werden.

¹¹⁵ Siehe: <http://www.exist.de/DE/Programm/Exist-Gruendungskultur/EXIST-Gruenderhochschule/inhalt.html>, Online-Quelle, Aufruf am 28.03.2016

Zunächst kann mithilfe des hier entwickelten Modells eine Sensibilisierung von Gründungsteams vorgenommen werden. Gründungsberater können anhand des Modells erklären, wie eine Teamentstehung ablaufen kann. Gründungsteams werden somit auf mögliche Hindernisse der Teamentstehung aufmerksam gemacht, was zu einem sachlicheren Umgang mit Hürden führen kann. Zudem können Gründungsberater auf den Entstehungsverlauf achten und entsprechend eingreifen, wenn sie das Modell als Orientierungshilfe für eine Betreuung von Gründungsteams einsetzen.

Weiterhin können entlang der verschiedenen Entwicklungsschritte von Gründungsteams Maßnahmen entwickelt werden, die die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Gründungsvorhabens steigern. Für den Aufbau von Gründungsteams existieren - wie bereits erläutert - Maßnahmen, die Teams zu unterstützen. So veranstalten Hochschulen „Matchings“ von Studierenden, bei denen sich Gründungsteams finden können.

Das Aussieben als Bestandteil der Teamentstehung wurde bisher jedoch nicht unterstützt. Vor allem die Sensibilisierung für die Bearbeitung von Konfliktthemen bietet die Möglichkeit einer späteren Teamauflösung vorzubeugen und die Gründungsförderung zu verbessern. Wie bereits in Abschnitt 5.3 diskutiert, führen nicht abgebaute Konflikte zu Teamauflösungen, während abgebaute Konflikte zu einem höheren Teamzusammenhalt führen. Gründungsberater können hierbei eine moderierende Rolle einnehmen. Denkbar wären hier auch präventive Maßnahmen, die mögliche, spätere Hürden erkennbar machen. So könnten Gründerpersonen in Bezug zu ihrem Engagement befragt werden, um eine spätere Konfliktsituation früh zu erkennen und anzusprechen. Auch die Ermittlung der Intention von Gründerpersonen bietet sich an, um eine spätere Hürde zu vermeiden.

Um später auftauchenden Hürden entgegenzuwirken, könnten Gründungsberater diese auch künstlich herstellen. So, wie im Rahmen von Businessplanwettbewerben Situationen des Präsentierens vor Kapitalgebern simuliert werden, könnten auch Gespräche über Beteiligungshöhen und weiteren möglichen Hürden simuliert werden. Solche Maßnahmen ließen sich im Rahmen der gängigen Businessplanwettbewerbe und „Matching“-Veranstaltungen einbauen und würden den Aspekt des Aussiebens erstmalig adressieren. Tabelle 34 fasst die Handlungsempfehlungen für Gründerpersonen und die Gründungsförderung zusammen.

Empfehlungen für Gründerpersonen	Beschreibung
Passive Netzwerkarbeit	Teilnahme an verfügbaren Netzwerken.
Aktive Netzwerkarbeit	Aufbau und Pflege von Netzwerken, die für die Teamentwicklung genutzt werden können.
Sensibilität für die Entschlossenheit	Potenzielle Teammitglieder in Bezug zu ihrer Entschlossenheit bewerten. Unverbindliche Teammitglieder mit Vorsichtsmaßnahmen behandeln (Betriebsgeheimnisse, Terminierungen und Hierarchie).
Mögliche Hürden prüfen	Frühzeitig das Team auf mögliche Hürden vorbereiten. Bereits zu Beginn über Vorgehensweisen bei einem Austreten eines Mitglieds entscheiden.

Empfehlungen für die Gründungsförderung	Beschreibung
Gründungsberatung professionalisieren	Langfristige und kontinuierliche Gründungberatung etablieren.
Sensibilisierung	Erweiterung des Verständnisses im Sinne eines möglichen Aussiebens. Vorbereitung von Gründungsteams auf mögliche Hürden.
Maßnahmenentwicklung	Unterstützung des Entwicklungsschritts „Aussieben“. Moderation bei Konflikten sowie präventive Gespräche mit Gründungsteams.
Üben des Aussiebens	Vergleichbar zu Businessplanseminaren das Auftreten von Hürden simulieren und Teams im Umgang damit beraten.

Tabelle 34: Handlungsempfehlungen für Gründerpersonen und die Gründungsförderung

7 Anhang

7.1 Versionen des Interviewleitfadens

Version 1

Interview mit Existenzgründern zur Erschließung neuer Potenziale für das Gründungsbüro Koblenz

Interview durchgeführt von:
Wo: am:

Interview-Nummer:

Zielsetzung

Es soll ermittelt werden, wie ein Gründerteam entstanden ist, welche Phasen es durchlaufen hat und was wichtig gewesen ist für die Entstehung eines Gründerteams. Auch das Ausscheiden von Mitgliedern soll hierbei berücksichtigt werden. Vor allem die **SUCHE**, **AUSWAHL** und **GEWINNUNG** von Mitgründern ist dabei zu untersuchen.

Ziel des Interviews ist es, durch die Befragung von Existenzgründern herauszufinden, an welchen Stellen in der Gründungsphase **Probleme** auftreten, wo **Potentiale** bestehen und wo das Gründungsbüro neue Möglichkeiten zur **Unterstützung** von Gründern erschließen könnte.

Programmfragen

- Wie ist das Gründerteam entstanden?
- Wie ist die Unternehmensgründung abgelaufen?
- Welche Probleme sind bei der Unternehmensgründung aufgetreten?
- An welchen Stellen hätten Sie sich Unterstützung bei der Existenzgründung gewünscht?
- Wie sind Gründer vernetzt?

Fragenblöcke

1. Teamentstehung
2. Allgemeiner Gründungsablauf
3. Beratung
4. Kontakte
5. Kompetenzen
6. spezielle Fragen

BLOCK 1: Entstehung von Gründerteams

Allgemeine Angaben zum Startup.

1. Name: _____

2. Branche: _____

3. Rechtsform _____ Grund für Rechtsform:

Interview mit Existenzgründern zur Analyse der Entstehung des Gründerteams

Interview durchgeführt von:

Wo: am:

Interview-Nummer:

Zielsetzung

Es soll ermittelt werden, wie ein Gründerteam entstanden ist, welche Phasen es durchlaufen hat und was wichtig gewesen ist für die Entstehung eines Gründerteams. Auch das Ausscheiden von Mitgliedern soll hierbei berücksichtigt werden. Vor allem die **SUCHE**, **AUSWAHL** und **GEWINNUNG** von Mitgründern ist dabei zu untersuchen.

Einverständniserklärung zur weiteren Verwendung der Daten Namen und Kontext wird verfälscht

Fragenblöcke

1. Allgemeine Fragen
2. Suche
3. Auswahl
4. Gewinnung
5. Sonstiges

BLOCK 1: Entstehung von Gründerteams

Allgemeine Angaben zum Startup.

Bitten stellen Sie sich kurz vor.

1. Name: _____

2. Branche: _____

3. Rechtsform _____ Grund für Rechtsform:

4. Wann gegründet (Monat/Jahr): _____ Gründung geplant zum:

5. Mitarbeiterzahl: _____

davon Vollzeit: _____ davon Teilzeit: _____ davon Praktikanten: _____

Interview mit Existenzgründern zur Analyse der Entstehung des Gründerteams

Interview durchgeführt von:
Wo: am:

Interview-Nummer:

Zielsetzung

Es soll ermittelt werden, wie ein Gründerteam entstanden ist, welche Phasen es durchlaufen hat und was wichtig gewesen ist für die Entstehung eines Gründerteams. Auch das Ausscheiden von Mitgliedern soll hierbei berücksichtigt werden. Vor allem die **SUCHE**, **AUSWAHL** und **GEWINNUNG** von Mitgründern ist dabei zu untersuchen.

Einverständniserklärung zur weiteren Verwendung der Daten Namen und Kontext wird verfälscht

Fragenbereiche Allgemeine Fragen / Suche / Auswahl / Gewinnung / Sonstiges
Bitte stellen Sie sich kurz vor.

Name: _____ Branche: _____
Rechtsform _____ Grund für Rechtsform: _____
Wann gegründet (Monat/Jahr): _____ Gründung geplant zum: _____
Mitarbeiterzahl: _____ davon Vollzeit: _____
davon Teilzeit: _____ davon Praktikanten: _____

Bitte erklären Sie kurz die Geschäftsidee. Dauer bis aktiv geworden. Auslöser.

Wie ist Ihre Definition von Gründerteam?

7.2 Beispiele von Matching-Veranstaltungen für Gründungsteams

Floß Ahoi! Gründer-Speedmatching auf der Havel



Ihr sucht Mitstreiter für euer Startup? Oder möchtet bei einer spannenden neuen Startup-Idee mitwirken? Dann seid ihr am **27.08.2013** beim Gründer-Speedmatching von **Potsdam Transfer** genau richtig.

In angenehmer Atmosphäre sitzen sich auf dem Floß die Gesprächspartner gegenüber, können sich präsentieren und Fragen stellen ... bis der Gong ertönt. Dann gibt es die nächste Chance! Anschließend klingt der Abend beim gemeinsamen Grillen aus. Nach 3½ Stunden legt das Floß wieder an.

Neugierig? Dann bis zum **18.08.2013** anmelden unter: matching@potsdam-transfer.de
Wann: 27.08.2013 / 17.30 Uhr
Wo: HAVELMEER, Auf dem Kiewitt 30, 14471 Potsdam
Weitere Infos unter: <https://www.facebook.com/events/502612916483777/>

Dieser Eintrag wurde veröffentlicht in [Blog](#) und verschlagwortet mit [Gründer-Speedmatching](#), [Havelmeer](#), [Potsdam](#), [Potsdam Transfer](#) von [Julia Schwaibold](#). [Permanenter Link zum Eintrag](#).

Anhang 1: Quelle: http://www.uni-potsdam.de/db/up_blog/?p=2820, Aufruf am 19.12.2013

Unternehmensgründung
Gründen
Gründungsberatung
Mitgründer werden
Gründerräume
Gründerwissen
Finanzieren
Gründungsnetzwerk

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Deutsch English Aktuell Kontakt Suche Personen

Studieninteressierte Studierende Schule Forschende Wirtschaft Presse Alumni

Website durchsuchen
Direktzugang

Kontakt
Das Gründungsservice-Team im Überblick

Mitgründer/in werden
Mitgründer und Mitarbeiter finden!
Laufend sind Gründungsteams auf der Suche nach ergänzenden Mitgründern oder Mitarbeitern. Oftmals fehlt Teams mit technischem Hintergrund ein Betriebswirt, oder umgekehrt fehlt Betriebswirten ein erfahrener Student mit technischer Expertise. Die Gründungsnetzwerke der Berliner Hochschulen bieten mit dem **B!GRÜNDET** Stellenticket eine gemeinsame Plattform an, um Mitarbeiter und Mitgründer zu finden. Jedes HU Gründungsvorhaben und jede HU Gründung erhält dafür 4 Freitickets. Einfach den Gründungsservice kontaktieren.


Sie suchen eine Mitgründerin oder einen Mitgründer?
B!Gründet-Stellenticket.

zuletzt geändert: 22.09.2013 ho
Seite bearbeiten

Anhang 2: Quelle: <http://gruendung.hu-berlin.de/gruenden/mitgruender>, Aufruf am 19.12.2013

Anmelden | English

TU | HIGHEST | Angebote | Qualifizierung | **Aktuelles und Veranstaltungen** Suche



TU Darmstadt » HIGHEST » Aktuelles und Veranstaltungen

Aktuelles und Veranstaltungen

Veranstungskalender

Aktuelles

Schwarzes Brett

Newsletter

HIGHEST-Gründerdating 2013

Geschäftsidee sucht (Mit-)Unternehmer/-in! Und umgekehrt.

Dienstag, 19.11.2013, 18 – 21 Uhr, TU Darmstadt Stadtmitte, Raum: S1|05 22

Sie befinden sich in der Gründungsphase eines Start-ups und suchen qualifizierte personelle Unterstützung? Oder Sie sind qualifiziert, auf der Suche nach neuen Möglichkeiten Ihre Fähigkeiten einzubringen und haben Interesse am Aufbau eines Unternehmens? Dann sind Sie genau richtig beim „HIGHEST-Gründerdating“!


Bei einer Unternehmensgründung sind nicht nur ausreichende fachliche Qualifikationen sondern auch betriebswirtschaftliche Fähigkeiten relevant. Im Team lassen sich die hierfür notwendigen Kompetenzen leichter bereitstellen. Das Gründerdating ermöglicht es Gründerinnen und Gründern, Qualifizierte aus den Bereichen „Produkt und Entwicklung“, „Marketing und Vertrieb“ sowie „Finanzen und Controlling“ kennenzulernen, die zum bestehenden Team bzw. zur Geschäftsidee passen. Umgekehrt haben Qualifizierte auf diesem Weg die Möglichkeit, mit Gründer/-innen und Jungunternehmer/-innen und damit auch mit neuen Geschäftsideen in Kontakt zu kommen.

Das HIGHEST-Gründerdating funktioniert nach dem Prinzip des Speed-Datings: An einem Tisch sitzen je ein Gründer/eine Gründerin sowie ein Experte/eine Expertin und stellen – pro Person – ca. zwei Minuten lang ihre Ideen, Ziele und Fähigkeiten vor. Am Ende des Abends haben sich alle Gründer/-innen und alle potentiellen Teammitglieder kennengelernt. Das Get Together im Anschluss bietet allen die Möglichkeit, sich mit den für sie besonders interessanten Gesprächspartnern noch etwas ausführlicher zu unterhalten.

So machen Sie mit: Das Anmeldeformular mit Ihrem Kurzprofil ausfüllen und per E-Mail oder Fax an die HIGHEST-Gründungsberatung (s.u.) senden. Sie erhalten eine Teilnahmebestätigung.

Zielgruppe: Gründerinnen und Gründer bzw. Gründungsteams, die nach einer qualifizierten Verstärkung für Ihr Team suchen und Qualifizierte, die aktiv beim Aufbau eines Unternehmens mitarbeiten wollen. Nicht adressiert sind Investoren, Berater oder Franchiseanbieter.

Kosten: keine (Anmeldung erforderlich!)

Anmeldung: [Download des Anmeldeformulars](#)  [hier](#).

Termin: Dienstag, 19.11.2013, 18 – 21 Uhr

Veranstaltungsort: TU Darmstadt Stadtmitte, Raum: S1 | 05, 22

Anmeldung/Kontakt: HIGHEST-Gründungsberatung, Gudrun Lantelme
E-Mail: lantelme.gu@pvw.tu-darmstadt.de | Fax: 06151-16-2478

HIGHEST

Kontakt


Technische Universität Darmstadt
HIGHEST-Gründungsberatung

T +49 6151 16-75898
E gruendung@tu-...

Veranstaltungen

23.01.2014, 17:00-19:00
Prepare! - "Welche Steuern muss ich als Gründer zahlen?" »
Sechste Veranstaltung der Prepare!-Reihe der HIGHEST-Gründungsberatung
13.02.2014, 17:00-19:00
Prepare! - "Wie kann mich meine Hausbank bei der Gründung unterstützen?" »
Siebte Veranstaltung der Prepare!-Reihe der HIGHEST-Gründungsberatung

HIGEST im Social Web



Newsletter

Melden Sie sich für unseren **Newsletter** an!

Anhang 3: Quelle: http://www.highest.tu-darmstadt.de/aktuelles_und_veranstaltungen/gruenderdating.de.jsp, Aufruf am 19.12.2013

7.3 Interviewzitate „Teamfit“

Interview	Anonymisiertes Zitat	Quelle im Interviewbuch
Unternehmen 1	„S: (...) Also im Prinzip kannten wir uns ja schon ein bisschen. Zumindest C., R. und ich. Wir haben uns dann zusammengesetzt und geschaut, ob überhaupt die Chemie stimmt. (...)“	Seite 14, Zeile 19-21
Unternehmen 2	“S: [...] Weil es einfach wichtig ist, wenn man so ein kleines Team ist, was schnell reagieren muss und schnelle Entscheidungen und treffen muss. Das man sich da nicht tagelang streitet und so weiter. Und auch da, wie gesagt, wir haben uns vorher schon gekannt, sind befreundet und auch da hat alles sofort gepasst. Das ist auch ein Punkt, den wir bei späteren, neuen Teammitgliedern immer (...) mit berücksichtigt haben. Also da kam / hätte der beste Programmierer mit den saubersten Referenzen (...) da sitzen können, wenn der nicht ins Team gepasst hätte und wir nicht mit ihm klar kommen oder einfach diese Harmonie die bei uns im Team herrscht, irgendwie gestört worden wäre, wäre das ein Kriterium gewesen auch da zu sagen, OK die Skills sind zwar super, aber (...) das passt trotzdem nicht.“	Seite 33, Zeile 7-16
Unternehmen 3	“S: [...] weil wir hatten ja auch in dem anderen Start-Up mehrere Leute, die auch potenzielle Gründer waren oder hätten sein können, aber man hat einfach gemerkt, man versteht sich einfach nur so gut und das / man hat die gleichen Ziele und so.“	Seite 47, Zeile 18-20

Unternehmen 4	“S: [...] Und das zum Einen, sprich die Fachkompetenzen und dann aber natürlich auch deren Zusammenspiel im Team. Also wie gut passt es auf der menschlichen oder eigentlich eher genauer gesagt auf der professionellen Ebene, wie gut kann man miteinander arbeiten?”	Seite 54, Zeile 6-9
Unternehmen 5	“S: [...] Halt ob man sich versteht, wie die Leute so ticken, also ich meine es war dann relativ, war das ja auch, da J. und C. ja Freunde vom A. waren, durch das Studium geworden sind, habe ich mir dann schon gedacht, dass man sich grundsätzlich gut versteht und dass wir auf einer ähnlichen Wellenlänge liegen [...].”	Seite 66, Zeile 1-5
Unternehmen 6	“S: [...] Also ich habe mich da vorher nicht so sehr mit auseinander gesetzt, also ich habe keine Quizfragen gestellt oder so was, ne. Es ging halt einfach viel dadrum zu kucken, ob die Chemie stimmt einfach [...].”	Seite 91, Zeile 46-48
Unternehmen 8	“S: Dass die Chemie stimmt, also das Fachliche beziehungsweise das spielt natürlich auch eine Rolle, also ob das jetzt, was man gemacht hat im Praktikum, in der Diplomarbeit, die damals noch nicht fertig geschrieben war sondern die gerade bearbeitet war oder in Bearbeitung war. Ob das einmal vom Fachlichen her passen würde, aber vor allen Dingen auch, ob die Zusammenarbeit, ob man sich das vorstellen kann, also ob das / einfach so die gleiche Welle ist, auf der man diskutiert oder Ideen entwickelt, oder vielleicht auch schon neue Impulse reinkommen, von außen.”	Seite 113, Zeile 6-12
Unternehmen 9	“S: [...] Ja und dann eben dass man, ja dass man irgendwie so das Gefühl hat einfach die Chemie stimmt, das kann man ja immer nicht so / also das so ein nettes Gespräch zu Stande kommt und ja man sich einfach wohl fühlt so in dem Gespräch.”	Seite 147, Zeile 18-21
Unternehmen 11	“S: Nein, also wichtig war uns oder ist uns, und das wurde uns auch vorher gesagt, dass die Harmonie stimmt. Gerade in so einem kleinen Gründungsteam muss das heute einfach stimmen. [...].”	Seite 170, Zeile 43-45
Unternehmen 14	“S: [...] natürlich muss er auch in unser Team einfach reinpassen, wir können ganz locker miteinander umgehen und auch mal, gut, es ist noch nie vorgekommen, dass wir uns angeschnauzt haben oder so [...].”	Seite 210, Zeile 2-4
Unternehmen 18	“S: [...] Also ich denke allgemein ist absolut wichtig, dass man sich auf einer persönlichen Ebene auch versteht. Dass man dort zumindest harmonisiert, harmoniert, was jetzt nicht heißt, dass man immer genau das Gleiche wollen muss, aber dass man einfach einen fairen Rahmen des Austausches und, ja, der Diskussion auch miteinander findet. [...].”	Seite 256, Zeile 21-25
Unternehmen 19	“S: Wir hatten kurzfristig überlegt, aber es muss natürlich ein gewisses Vertrauen einfach auch sein, das muss einfach menschlich auch passen und das war einfach gegeben.”	Seite 266-267, Zeile 48-1
Unternehmen 23	“S: Da wir ja wussten, dass er ins Profil passt, dass es fachlich der Richtige ist, war für uns die Sympathie wichtig.”	Seite 319, Zeile 39-40
Unternehmen 29	“S: Dass er keine Unruhe reinbringt, also der nicht Partei ergreift, sondern der neutral bleibt und der sich sehr gut in das Team mit einbringen kann.”	Seite 407, Zeile 37-38
Unternehmen 30	“S: Also ich denke, das Wichtigste ist, und nachdem er quasi dann möglicherweise auch mit Anteilen beteiligt wird, das man einfach irgendwie menschlich auf derselben Wellenlänge ist, dass man, dass man einfach so sich gut versteht, persönlich gut versteht. [...]”	Seite 423, Zeile 27-29

Unternehmen 35	<p>“S: [...] Und so vom Menschlichen her, ja, irgendwie schon, dass man irgendwie merkt, dass man vor allem bei Problemlösungen ganz gut miteinander klarkommt. Also gar nicht unbedingt dieses erste sympathisch sein, klar spielt das auch mit, aber das waren wir uns ja alle sowieso, von daher war das, stand das gar nicht zur Debatte. Sondern wir hatten relativ schnell mal so diese Thematik mit: "Wie teilen wir das auf?" Weil, zwei waren ja eigentlich, haben jetzt ja schon ein bisschen was gemacht. Einer kommt dazu. Der kann das besser. Der arbeitet mehr. Also wir sind da ja von der Grundsituation (unv.) relativ komplizierte Situation gewesen. Und da haben wir aber recht schnell gemerkt, dass wir uns gut einigen können, dass jeder irgendwie seine eigene Meinung hat, die auch verteidigt und aber auch, dass man dann eine gemeinsame Lösung finden kann. [...]”</p>	Seite 490, Zeile 19-29
----------------	---	------------------------

7.4 Interviewzitate „Anerkennung als mitgründende Person“

Interview	Anonymisiertes Zitat	Quelle im Interviewbuch
Unternehmen 3	<p>“S: Hm, also ich würde es nicht sagen Gründer, ich glaube DIE Phase ist durch, weil wir jetzt seit wirklich seit vier, fünf Jahren im Grunde an der Idee arbeiten. Vor zwei Jahren aus unserem Gesichtspunkt gegründet haben. Deshalb denke ich beteiligt werden ja, dass jemand das Kernteam verstärkt oder unterstützt. Aber das ist das ist dann einfach nur eine gewisse Beteiligung aber auf gar keinen Fall mehr würde ich sagen, dass es ein Mitgründer wäre. Weil die Zeit ist abgelaufen, bei uns zumindest.”</p>	Seite 44, Zeile 20-25
Unternehmen 4	<p>“S: Also wenn er / wenn er quasi Firmenanteile kauft, sich sozusagen einkauft, wäre er auch Mitgründer. Naja, nein würde ich eigentlich nicht mehr als Gründer sehen, der wäre dann Investor wahrscheinlich. Also als Gründer sehe ich schon die, die sozusagen den ganzen Laden starten.”</p>	Seite 54, Zeile 20-23
Unternehmen 5	<p>“S: (...) Ja das Unternehmen besteht ja dann schon, insofern würde ich sagen, ist es nicht direkt ein Mitgründer.”</p>	Seite 70, Zeile 4-5
Unternehmen 6	<p>“S: (...) Mitgründer nicht, aber Mitgesellschafter. Weil wenn schon die Gründung stattgefunden hat, würde ich sagen, hat der nicht mitgegründet. Er kann auch mehr Anteile haben, als jemand der mitgegründet hat, aber so von der Definition her für mich persönlich wäre es dann kein Gründungsmitglied.”</p>	Seite 85, Zeile 11-14
Unternehmen 8	<p>„S: Es vereinfacht das Ganze, würde ich sagen. Ist aber kein Ausschluss-Kriterium. Also ich würde schon sagen, dass man dann (...) ja gut, ich meine muss jetzt nicht unbedingt alles parätetisch verteilt sein, aber es ist schon ein gewisses Kommitment, wenn ich sage "ich beteilige mich auch sowohl in den Gewinnen als auch in den Risiken, die damit verbunden sind", auch über die Gesellschaftsformen dann oder in irgendeiner Form von einer Beteiligung, ja. I: Könnte ein Mitgründer noch nach der eigentlichen Gründung beim Notar dazu kommen?</p>	Seite 107-108, Zeile 44-11

	<p>S: Grundsätzlich ja, (...) es ist aber natürlich dann schon erforderlich, also je nachdem / je länger die Zeit fortgeschritten ist, umso schwieriger, würde ich sagen. Also in den ersten / im ersten halben Jahr vielleicht ist es noch ein ganzes Stück einfacher als dann nach drei, vier Jahren oder so. Wäre dann auch die Frage in wie weit man dann eben auch noch von Gründungsmitglied oder Gründungsteammitglied sprechen kann."</p>	
Unternehmen 11	<p>„I: Ja. Und können Sie sich auch vorstellen, dass eine Person als Mitgründer gesehen wird, obwohl diese Person erst nach der eigentlichen Unternehmensgründung dazu kommt? S: Nein. I: Ok, also sie muss mitgründen, damit sie ein Mitgründer ist? S: Ja."</p>	Seite 167, Zeile 40-48
Unternehmen 12	<p>„I: Müsste jemand am Unternehmen beteiligt sein, damit du ihn als Mitgründer siehst? S: Ja. Ja. I: Und müsste er auch tatsächlich gründen oder könnte er auch nach der Gründung dazu stoßen? S: Könnte auch nach der Gründung dazustoßen, ja. I: Würdest trotzdem als gleichwertigen Mitgründer sehen? S: Also das müsste man dann eben über die Anteile eben entsprechend regeln. Ja und dann ist eben noch die Frage, es kann sein, dass ich den anderen, der später dazu kommt, dass ich ihn als Mitgründer empfinde, aber wenn er jetzt vielleicht irgendwie weniger Anteile hat, fühlt er sich vielleicht nicht als Mitgründer, weil er, das ist halt so ein bisschen ein Problem."</p>	Seite 184-185 Zeile 42-10
Unternehmen 14	<p>„I: Und müsste denn eine Person auch tatsächlich bei der Gründung dabei sein, um Mitgründer zu sein oder kann er auch danach erst dazu kommen? S: Wenn man ihn unbedingt braucht hinterher, um ihn zu halten muss man ihm denke ich mal auch Anteile geben. I: Würdest du ihn denn noch als Mitgründer sehen? Oder eher als Anteilseigner und Mitarbeiter? S: Das würde ich eher so sagen. Von was für einem Zeitraum reden wir jetzt? Von einem Jahr danach oder was? Nach der Firmengründung. I: Zum Beispiel, ja. S: Dann ist er kein Mitgründer, glaube ich. Es sei denn, hängt immer davon ab, in welcher Phase man sich befindet. Wenn man dann noch sagt, man hängt noch in den Seilen, ne wie heißt das? Keine Ahnung. Das man noch nicht wirklich, keine, das Ding noch gar nicht steht, dann kann man das vielleicht so sehen, aber wenn man schon Geld damit macht, Umsätze macht, dann würde ich eher sagen nicht."</p>	Seite 206, Zeile 10-28
Unternehmen 15	<p>„I: Ja. Könnte denn eine Person, die nach der eigentlichen Gründung dazu kommt auch als Mitgründer zählen? S: Das hängt davon ab, ob diese Person dann auch operativ mit einsteigt. Könnte man in dem Fall mit dazu zählen. Wenn die jetzt nur beratend tätig ist, dann würde ich die jetzt vielleicht nicht unbedingt als Gründer zählen."</p>	Seite 227-228, Zeile 44-1
Unternehmen 19	<p>„I: Und könnte eine Person nach der eigentlichen Gründung dazukommen und trotzdem noch als Gründer gelten, als Mitgründer? S: Ich denke, wenn es zu einem Zeitpunkt ist, wo noch nicht so viel gemacht wurde, dann schon. Das ist glaube ich nicht das Problem, zumindest von meiner Seite aus. [...]"</p>	Seite 261, Zeile 38-42
Unternehmen 20	<p>„I: Und wenn eine Person nach der eigentlichen Gründung dazukommt und Anteile bekommt, wäre sie dann noch ein Mitgründer?"</p>	Seite 273, Zeile 29-36

	<p>S: Kommt ein bisschen auf die Phase an, ist das nach fünf oder nach zehn Jahren oder ist das nach einem halben Jahr, wenn man eine Teamergänzung vornimmt und sagt: "Uns fehlt in dem einen oder anderen Bereich noch eine gewisse Kompetenz." Dann würde ich schon sagen, gehören die noch mit zum Gründerteam. Weil eine Gründung ist ja nicht mit einer Unterschrift unter dem Gesellschaftervertrag abgeschlossen."</p>	
Unternehmen 23	<p>„I: Ja. Mhm. Und wenn jetzt, also das Unternehmen besteht ja jetzt seit Februar. Wenn jetzt noch jemand dazukommen würde und Anteile bekommt vom Unternehmen, würde der dann noch als Mitgründer gelten in deinen Augen? S: Nein. I: Ja, das wäre dann ein Mitarbeiter mit Beteiligung oder ähnlich? S: Genau, genau."</p>	Seite 313-314, Zeile 41-1
Unternehmen 24	<p>„I: Ja. Damit du jemanden als Mitgründer siehst, muss diese Person am Unternehmen beteiligt sein? S: Nein, nicht unbedingt. Aber bei uns ist es halt so, dass ich, der M. ist Mitgründer, weil, also uns gehört eben bis zu 50 % und wir beide haben das sozusagen auch erst mal alleine ein bisschen aufgebaut. Also M. hat uns immer unterstützt, aber so das Meiste oder die wichtigsten Sachen haben die dann, wir beide gemacht. I: Ja. Und könnte eine Person nach der Gründung noch dazukommen? Also ihr seid ja jetzt schon gegründet und wenn die Beteiligte dann mitmacht, würdet ihr die noch als Mitgründer sehen? S: Ähm, ja, ja, irgendwie, irgendwie schon, weil es jetzt noch nicht so, so lang her ist. Und ja, weil sie halt auch (...) also wir haben sie jetzt nicht neu kennengelernt oder so und, ja, doch. Würde ich schon sagen."</p>	Seite 331-332, Zeile 42-8
Unternehmen 25	<p>„I: Und wenn das Unternehmen bereits besteht und jemand kommt einen oder zwei Monate später dazu und bekommt Anteile, ist das noch ein Mitgründer? S: Ähm, das ist für mich, wenn der Anteile, wirklich Anteile bekommt und das ein paar Monate besteht. Also das ist kein Mitgründer. [...]"</p>	Seite 347, Zeile 5-9
Unternehmen 26	<p>„I: Ja. Und was wäre wenn, Sie haben ja jetzt schon gegründet, was wäre, wenn jetzt noch jemand dazukommt und beteiligt wird und mitmacht? Wäre das noch ein Mitgründer? S: Nein, eigentlich, würde ich jetzt nicht so sagen, weil er war halt bei der, bei der auch, bei der Entstehung der Idee und so, war er ja nicht dabei. Wird dann, dann wäre er schon eher so ein, klar, er würde jetzt gerade, weil es die Anfangsphase ist, würde er wahrscheinlich schon ziemlich prägend dann im Nachhinein noch für die Firmenstruktur und so weiter dann beteiligt sein, aber so richtig Gründer wäre er, glaube ich, nicht in unseren Augen."</p>	Seite 364, Zeile 33-42
Unternehmen 27	<p>„I: Was wäre, wenn ein Mitglied nach einer Gründung dazukommt und Anteile erhält, wäre das dann noch ein Mitgründer? S: (...) Ja, also nö. Also wenn es nach der Gründung passiert, dann nicht. Also da hat er einfach Anteile, aber ein Gründer wäre er dann nicht mehr mit."</p>	Seite 374, Zeile 43-47
Unternehmen 28	<p>"S: (...) Ähm. Ja, ich glaube dieser Gründungsgedanke, wenn jetzt wirklich jemand zu einem späteren Zeitpunkt einsteigt und nur das Kapital, sage ich mal, mitbringt, ist für mich nicht so hundertprozentig gegeben. Das ist für mich dann eher so eine Art Investor und nicht wirklich ein Mitgründer. [...]"</p>	Seite 391, Zeile 6-9
Unternehmen 29	<p>„I: Wenn jetzt jemand, also zum Gründerteam, wenn jetzt jemand ja nach der Gründung der GmbH dazu kommt und Anteile erhält und aktiv mitmacht, wäre der noch als Mitgründer zu zählen? S: Das auf jeden Fall nicht."</p>	Seite 403, Zeile 33-42

	<p>I: Ja. S: Mitgründer ist man vor der Gründung, weil man auch bewusst dieses Risiko des Ventures eingeht. [...]”</p>	
Unternehmen 30	<p>„I: Ja genau. Wie wäre das denn, wenn Ihr gegründet habt jetzt im Dezember und dann kommt im Januar oder Februar noch jemand dazu und der bekommt Anteile, würde der noch als Mitgründer gelten oder nicht eher nicht mehr? S: Wir haben da aktuell auch überlegt, uns erst am Montag mit einem, mit jemandem unterhalten, wo wir eventuell noch mit ins Team aufnehmen und da ist ja immer genau das Problem ja. Du willst jetzt jemanden mit dazu nehmen. Wir in unserem Fall haben jetzt keine großartige Finanzierung, das heißt, ich könnte ihn schlecht bezahlen, also musst du ihm eigentlich Anteile geben. I: Ja. S: Und da ist einfach genau dieser Konflikt ja, gleichwertige Anteile kann nämlich auch nicht sein, weil wir arbeiten da halt einfach schon zwei Jahre länger an der ganzen Geschichte. I: Ja. S: Aber ich würde ihm, also wenn ich jetzt im Januar jemanden mit dazu nehmen würde, würde ich ihn auf jeden Fall schon als Mitgründer bezeichnen, allerdings halt nicht mit identischen Anteilen.”</p>	Seite 418-419, Zeile 39-11
Unternehmen 33	<p>„I: Ja. Und wenn jetzt, Sie haben ja bereits gegründet, wenn jetzt noch jemand ins Team kommen würde und beteiligt wird am Unternehmen und aktiv mitarbeitet in der Geschäftsführung, wäre das dann noch ein Mitgründer? S: Naja, das Ziel ist dann eher, also wenn das jetzt nicht jemand ist, der, was weiß ich, der Sales-Erfahrungen in allen möglichen Start-ups hat und uns noch wahnsinnig viel weiterbringen kann, dann würden wir eher bevorzugen, dass derjenige halt angestellt ist. [...]”</p>	Seite 455, Zeile 1-8
Unternehmen 35	<p>„I: Wenn jetzt jemand an der Umsetzung der Ideen arbeiten würde aber nicht beteiligt wäre, würden Sie ihn als Mitgründer sehen? S: Also wenn wir jetzt quasi oder sagen wir mal vor einem Monat einen dazu geholt hätten, ob ich ihn als Mitgründer (...). Eigentlich schon. Wir sind jetzt so ein junges Unternehmen. Wie gesagt, wir haben am 17. Oktober unseren GmbH Vertrag unterschrieben. Wenn jetzt noch jemand schnell dazu käme, dann würde ich den schon als Gründungsmitglied zählen. Ja. I: Und wenn jemand erst in ein paar Monaten dazu kommt, aber trotzdem beteiligt wird und aktiv ist und alles? S: Nein. Dann eigentlich nicht. I: Dann eher Gesellschafter oder? S: Das hängt so ein bisschen davon ab, ob man schon per Gesetz im Business as usual, also wirklich so in diesen alltäglichen operativen Aufgaben ist. Oder ob man tatsächlich noch in der Gründungsphase ist. Also wie eben beschrieben, gehört für mich zu der Gründungsphase eben alle vorbereitenden Aufgaben. Das sind eben die Verträge. Das ist aber auch zu sondieren: Wer sind potenzielle Kunden? In welche Richtung geht das Modell? Der Aufbau der Webseite, etc. Und sobald man das abgeschlossen hat und tatsächlich auch mit Kunden Interaktion hat, würde ich sagen, ist man nicht unbedingt mehr in dieser Gründungsphase. Insofern wenn jemand dann hinzu käme und auch Prozente abbekommen würde, was durchaus Gang und Gebe, das hieße dann für mich nicht, dass er Gründungsmitglied ist.”</p>	Seite 478, Zeile 5-30

7.5 Lebenslauf Ilias Mokanis

CV

Career

- 12/2012 - today **Innovation Manager** at Ewald Dörken AG, Herdecke
www.doerken.de
- Project leader of radical innovation projects
 - Establishment of partnership
 - Acquisition of first customers
 - Improvement of the innovation capabilities (group wide)
 - Innovation process
 - Blue Ocean Strategy
 - Design Thinking
 - Innovation Software
 - Process and training on IP Management
- 04/2011 – 11/2012 **Co-founder** of Scienovation UG (haftungsbeschränkt), Koblenz
- Coaching of entrepreneurs
 - Matching of founder teams
 - Acquisition of capital
- 04/2010 – 11/2012 **Lecturer** of the School of Entrepreneurial Design Thinking, Universität Koblenz-Landau
www.ed-school.com
- Development of the innovation method „Design Thinking“
 - Design Thinking workshops and seminars for education as well as for businesses
- 01/2009 – 11/2012 **Research assistant**, Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz, Institut für Management, Arbeitsgruppe für Management von Information, Innovation, Entrepreneurship und Organisation
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/koblenz/fb4/ifm/agvonkorflesch>
- Consulting for university start-ups
 - Seminars
 - Development of business plans
 - Support for public grants
 - Teaching
 - Lectures for Information Management
 - Supervision of final papers
- 05/2008 - 10/2008 **Thesis and student assistant**, High-Tech Gründerfonds Management GmbH, Bonn
www.htgf.de

	<ul style="list-style-type: none"> • Technology and patent research • Assessment of business plans • Assistant to the Investment management
08/2007 - 04/2008	Student assistant , Fernuniversität Hagen, Prof. Dr. Bitz, Lehrstuhl für BWL insb. Bank- und Betriebslehre
03/2007 - 08/2007	Internship semester , product management, Hella KGaA Hueck & Co. www.hella.com <ul style="list-style-type: none"> • Portfolio analysis • Analysis of competition and new product opportunities
10/2005 - 03/2007	• Student assistant , Fernuniversität Hagen, Prof. Dr. Bitz, Lehrstuhl für BWL insb. Bank- und Betriebslehre

Education

Seit 01/2009	Doctoral student, Universität Koblenz-Landau, Campus Koblenz, Institut für Management Title: Die Entstehung von Gründungsteams - qualitative Untersuchung und konzeptionelle Modellierung
11/2008	Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), Note: 1.7 (Top 10%)
06/2003	Abitur, Gymnasium Hohenlimburg
IT skills	Max QDA, SPSS, CAD (Autodesk Inventor), NC-Programmierung (EXSL-Win, Robo-SL)
Languages	English, Greek

8 Literatur- und Quellenverzeichnis

- 3ds (2014).** 3 Day Startup. Online-Quelle: <http://3daystartup.de/was-ist-3ds/index.html>, Aufruf am 11.10.2014.
- Aldrich, H.E. (1999).** Organizations evolving. Sage publications: London. ISBN: 978-1412910477.
- Aldrich, H.E. (2006).** Trends and Directions in Entrepreneurship Research. In: Lundström, A.; Halvarsson, S. (2006). Entrepreneurship Research: Past Perspective and Future Prospects. NOW Publishers: Boston, Delft. ISBN: 1-933019-35-2.
- Aldrich, H.E., Kim, P.H. (2007).** Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. In: Strategic Entrepreneurship Journal, 1, 147-165.
- Alvarez, S.A.; Busenitz, L.W. (2001).** The entrepreneurship of resource-based-theory. In: Journal of Management, Volume 27, 755-775.
- Amabile, T.M. (1996).** Creativity and innovation in organization, In: Harvard Business School Note 396-239, 1-15.
- Amason, A.C.; Shrader, R.C.; Tompson, G.H. (2006).** Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. In: Journal of Business Venturing, Volume 21, Issue 1, 125-148.
- Amason, A.C.; Sapienza, H.J. (1997).** The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. In: Journal of Management, Volume 23, Number 4, 495-516.
- Anderseck, K. (2009).** Professionalisierung der Gründungsberatung - ein Ansatz zur Qualitätssicherung. In: Anderseck, K.; Peters, S.A. (2009). Gründungsberatung - Beiträge aus Forschung und Praxis. Ibidem-Verlag: Stuttgart. ISBN: 978-3-89821-950-1.
- Anderson, A.R.; Jack, S.L.; Park, J. (2007).** A condition of social capital. In: International Small Business Journal, Volume 25, Number 3, 243-267.
- Audretsch, D.B.; Stephan, P.E. (1996).** Company-Scientist Locational Links: The Case of Biotechnology. In: The American Economic Review, Volume 86, Number 3 (June 1996), 641-652.
- Baker, T.; Miner, A.S.; Eesley, D.T. (2003).** Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. In: Research Policy, 32, 255-276.
- Bamford, C.E.; Bruton, G.D.; Hinson, Y.L. (2006).** Founder/Chief Executive Officer Exit: A Social Capital Perspective of New Ventures. In: Journal of Small Business Management, Volume 44, Number 2, 207-220.
- Baron, R.A.; Markman, G.D. (2003).** Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. In: Journal of Business Venturing, Volume 18, 41-60.
- Baron, R.A.; Markman, G.D. (2000).** Beyond social capital: the role of social skills in entrepreneurs' success. In: Academy of Management Perspective, Volume 14, 106-116.

- Baron, R.A. (1998).** Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why, and when, entrepreneurs think differently than other persons. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 13, 275-294.
- Barrick, M.B.; Bradley, B.H.; Kristof-Brown, A.L.; Colbert, A.E. (2007).** The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. In: *Academy of Management Journal*, Volume 50, 544-557.
- Barringer, B.R.; Harrison, J.S. (2000).** Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. In: *Journal of Management*, Volume 26, Number 3, 367-403.
- Becker, C.; Grebe, T.; Lübbers, T. (2011).** Endbericht - Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“. Online-Quelle: http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/endbericht_evaluierung_exist_november_2011.pdf, Aufruf am 07.07.2012.
- Becker, G.S. (1962).** Investment in human capital: a theoretical analysis. In: *Journal of Political Economy*, Volume 70, Number 5, Part 2: Investment in human beings (October 1962), 9-49.
- Beckmann, C.M.; Burton, M.D.; O'Reilly, C. (2007).** Early teams: the impact of team demography on VC financing and going public. In: *Journal of Business Venturing*, 22, S. 147-173.
- Bhave, M.P. (1994).** A process model of entrepreneurial venture creation. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 9, 223-242.
- Bird, B. (1989).** *Entrepreneurial Behavior*. Longman Higher Education. ISBN: 978-0673397911.
- Bird, B.; Jelinek, M.; (1988).** The operation of entrepreneurial intentions. In: *Entrepreneurship Theory Practice*, Volume 13 (Winter), 21-29.
- Böhm, A. (2012).** Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, 475-485. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Bouncken, R.B. (2004).** Cultural diversity in entrepreneurial teams: findings of new ventures in Germany. In: *Creativity and Innovation Management*, Volume 13, Number 4, December 2004, 240-253.
- Bruton, G.D.; Rubanik, Y. (2002).** Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 17, 553-576.
- Byrne, D. (1971).** *The Attraction Paradigm*. Academic Press: New York / London. ISBN: 978-0121486501.
- Bourdieu, P.; Wacquant, L.J.D. (1992).** *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago University Press: Chicago, IL. ISBN: 978-0226067414
- Busenitz, L.W.; Barney, J.W. (1997).** Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 12, Number 6, 9-30.

- Busenitz, L.W.; West, P.G.; Shepherd, D.; Nelson, T.; Chandler, G.N. (2003).** Entrepreneurship research in emergence: past trends and future direction. In: *Journal of Management*, Volume 29, 285-308.
- Bygrave, W.D.; Hofer, C.W. (1991).** Theorizing about entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1991, 13-22.
- Bygrave, W.D. (2007).** The entrepreneurship paradigm (I) revisited, 17-48. In: Neergaard, H.; Ulhoi, J.P. (2007): *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar: Cheltenham UK, Northampton MA., USA. ISBN: 978-1847209597.
- Carron, A.V.; Widmeyer, W.N.; Brawley, L.R. (1988).** Group cohesion and individual adherence to physical activity. In: *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Volume 10, 119-12.
- Chandler, G.N.; Honig, B.; Wiklund, J. (2005).** Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 20, 705-725.
- Chandler, G.N.; Lyon, D.W. (2001).** Entrepreneurial teams in new ventures: Composition, turnover and performance. In: *Academy of Management Proceedings 2001 ENT*: A3.
- Charmaz, K.C. (2006).** *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis (Introducing Qualitative Methods Series)*. Sage Publications: London. ISBN: 978-0-7619-7352-2.
- Chen, E.-T.; Gray, S.; Nowland, J. (2012).** Multiple founders and firm value. In: *Pacific-Basin Finance Journal*, Volume 20, 398-415.
- Chowdhury, S. (2005).** Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? In: *Journal of Business Venturing*, Volume 20, 727-746.
- Clarysse, B., Moray, N. (2004).** A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spinn-off. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 19, 55-79.
- Cohen, S.G.; Bailey, D.E. (1997).** What makes teams work: effectiveness research from the shop floor to executive suite. In: *Journal of Management*, Volume 23, Number 3, 239-290.
- Coleman, J.S. (1988).** Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Volume 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.
- Collewaert, V. (2012).** Angel Investors' and Entrepreneurs' Intentions to Exit Their Ventures: A Conflict Perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 2012, 753-779.

- Colombo, M.G.; Grilli, L. (2010).** On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 25, 610-626.
- Colombo, M.G.; Grilli, L. (2005).** Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. In: *Research Policy*, Volume 34, 795-816.
- Cooney, T.M. (2005).** What is an Entrepreneurial Team? In: *International Small Business Journal*, Volume 23, Number 3, 226-235.
- Cooper, D.J.; Saral, K.J. (2013).** Entrepreneurship and team participation: An experimental study. In: *European Economic Review*, Volume 59, 126-140.
- Cooper, A.C.; Daily, C.M. (1997).** Entrepreneurial teams. In: Sexton, D.L.; Smilor, R.W. (1997). *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company 127-150. ISBN: 1-57410-064-5.
- Cooper, A.C.; Bruno, A.V. (1977).** Success Among High-Technology Firms. In: *Business Horizons*, Volume 20, Issue 2, 16-22.
- Cope, J.; Jack, S.; Rose, M.B. (2007).** Social Capital and Entrepreneurship - An introduction. *International Small Business Journal*, Volume 25, 213-219.
- Corbin, J.; Strauss, A. (2008).** *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications: California. ISBN: 978-1412906432.
- Cramton, C.D. (2001).** The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. In: *Organization Science*, Volume 12, Number 3, 346-371.
- Crowston, K.; Kammerer, E. (1998).** Coordination and collective mind in software requirements development. In: *IBM Systems Journal*, Volume 37, Number 2, 227-245.
- Cyr, L.; Johnson, D.E.; Welbourne, T.M. (2000).** Human resources in initial public offering firms: Do venture capitalists make a difference? In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2000, 77-91.
- Dahlin, K.B.; Weingart, L.R.; Hinds, P.J. (2005).** Team Diversity and Information Use. In: *Academy of Management Journal*, Volume 48, Number 6, 1107-1123.
- D'Argembeau, A.; Comblain, C.; Van der Linden, M. (2003).** Phenomenal characteristics of autobiographical memories for positive, negative, and neutral events. In: *Applied Cognitive Psychology*, Volume 17, Issue 3, 281-294.
- Dautzenberg, K.; Madani, R.; Reger, G.; Schultz, C. (2007).** Effects of Entrepreneurial Team Formation on Success of Technology-driven innovative Firms, 4th Conference "Theory and Practice of Entrepreneurship", Klagenfurt, Austria, October 12, 2007.
- Davidsson, P. (2008).** *The Entrepreneurship Research Challenge*, Edward Elger: Cheltenham, UK, Northampton, USA. ISBN: 978-1848-4456-59.

- Davidsson, P. (2004).** Researching Entrepreneurship. Springer Science + Business Media: Boston. ISBN 0-387-22838-1.
- Davidsson, P.; Honig, B. (2003).** The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. In: Journal of Business Venturing, Volume 18, 301-331.
- Davidsson, P. (1995).** Determinants of entrepreneurial intentions. RENT IX Conference, Piacenza, Italy, November 1995, 23-24.
- Davis, G.F.; Cobb, J.A. (2010).** Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future. In: Schoonhoven, C.B., Dobbin, F. (ed.) Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970-2000 (Research in the Sociology of Organizations, Volume 28), Emerald Group Publishing Limited, 21-42.
- Davis, A.E.; Renzulli, L.A.; Aldrich, H.E. (2006).** Mixing or matching? The influence of voluntary associations on the occupational diversity and density of small business owners' networks. In: Work and Occupations, Volume 33, Number 1, 42-72.
- De, D.A. (2005)** Entrepreneurship - Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen, Pearson Studium: München. ISBN: 3-8273-7119-8.
- De Dreu, C.K.W.; Weingart, L.R. (2003).** Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology, Volume 88, Number 4, 741-749.
- De Tienne, D.R. (2010).** Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: theoretical development. In: Journal of Business Venturing, Volume 25, Number 2, 203-215.
- Delmar, F.; Shane, S. (2006).** Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. In: Strategic Organization, Volume 4, Number 3, 215-247.
- Denzin, N.K. (2012).** Symbolischer Interaktionismus. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 136-150. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Dianez-Gonzalez, J.P.; Camelo-Ordaz, C. (2015).** How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: the mediating role of conflict. In: The Journal of Technology Transfer, Online ISSN 1573-7047.
- Dresing, T.; Pehl, T. (2010).** Transkription. In: Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-92052-8.
- Dresing, T.; Pehl, T.(2011).** Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 3. Auflage: Marburg, 2011. Quelle: www.audiotranskription.de/praxisbuch, Aufruf am 24.08.2012.
- Dridi, C.B.-H. (2010).** Entrepreneurial Team Formation: Any Rationality? In: Frontiers of Entrepreneurship Research, Volume 30, Issue 10, Chapter X, Teams.

- Ensley, M.D.; Pearce, C.L.; Hmieleski, K.M. (2006).** The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. In: *Journal of Business Venturing*, Volume: 21, 243-263.
- Ensley, M.D.; Hmieleski, K.M. (2005).** A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. In: *Research Policy*, Volume 34, 1091-1105.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W., Amason, A.C. (2002).** Understanding the dynamics of new venture top management teams cohesion, conflict, and new venture performance. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 17, 365-386.
- Ensley, M.D.; Pearce, C.L. (2001).** Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. In: *Journal of Organizational Behavior*, Volume 22, 145-160.
- Ensley, M.D.; Carland, J.W.; Carland, J.C. (2000).** Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur. In: *Journal of Small Business Management*, October 2000, 59-77.
- Ensley, M.D.; Carland, J.W.; Carland, J.C. (1998).** The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. In: *Journal of Business and Entrepreneurship*, March 1998, Volume 10, 1-15.
- Espinosa, J.A.; Slaughter, S.A.; Kraut, R.E.; Herbsleb, J.D. (2007).** Familiarity, Complexity, and Team Performance in Geographically Distributed Software Development. In: *Organization Science*, Volume 18, Number 4, 613-630.
- Fabel, O.; Hopp, C.; Weber, T. (2013).** When teams of employees spin-off partnerships: matching-technology, information structure, and the “pure” incubator effect. In: *Journal of Business Economics*, Volume 83, Issue 4, 383-407.
- Fabricant, S. (1959).** Basic facts on productivity change. National Bureau of Economic Research: New York. Library of Congress Catalog Card Number: 58-59526.
- Faraj, S.; Sproull, L. (2000).** Coordinating expertise in software development teams. In: *management Science*, Volume 46, Number 12, 1554-1568.
- Fay, D.; Guillaume, Y.R.F. (2007).** Team Diversity, In: *International Encyclopedia of Organization Studies*, by: Glegg, S.R.; Bailey, J.R., Los Angeles: Sage Verlag, S. 1510-1513. Erneut veröffentlicht unter der humanwissenschaftlichen Reihe der Universität Potsdam, Online-Quelle:
http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2008/1829/pdf/team_diversity_2007.pdf,
 Aufruf am 16.07.2012.
- FGF e.V. - Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Entrepreneurship Research. (2014).** Entrepreneurship-Professuren / E-Professoren. Online-Quelle:
http://www.fgf-ev.de/structure_default/main.asp?G=111327&A=1&S=b44bbJE43R2r3q92WVEH05LA51v6B90GUWQG9px172g9t7&N=136904&ID=-1&P=&O=&L=1031, Aufruf am 23.08.2014.

FGF e.V. - Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Entrepreneurship Research.

- (2011).** Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland (Stand Dezember 2011), Online-Quelle: http://www.fgf-ev.de/DWD/_111327/upload/media_4616.pdf, Aufruf am 25.02.2012.
- Flick, U. (2012).** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 9. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Flick, U. (2011a).** *Qualitative Sozialforschung - eine Einführung*. 4. Auflage. Rowohlt Taschenbuch verlag: Reinbek bei Hamburg. ISBN: 978-3-499-55694-4.
- Flick, U. (2011b).** Das Episodische Wissen. In: Oelerich, G.; Otto, H.-U. (2011). *Empirische Forschung und soziale Arbeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer fachmedien Verlag: Wiesbaden, S. 273-280. ISBN: 978-3531172040.
- Flick, U. (2008).** Triangulation in der qualitativen Forschung, S. 309-318. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2008). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 6. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012).** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, S. 13-29. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 9. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Foo, M.-D. (2011).** Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. In: *Small Business Economics*, Volume 36, 33-46.
- Foo, M.-D. (2010).** Member experience, use of external assistance and evaluation of business ideas. In: *Journal of Small Business Management*, Volume 48, Issue 1, 32-43.
- Foo, M.-D.; Sin, H.-P.; Yiong, L-P. (2006).** Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. In: *Strategic Management Journal*, Volume 27, 389-399.
- Foo, M.-D.; Wong, P. K.; Ong, A. (2005).** Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 20, 385-402.
- Forbes, D.P.; Borchert, P.S.; Zellmer-Bruhn, M.E.; Sapienza, H.J. (2006).** Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, March 2006, 225-248.
- Forster, W.; Jansen, K. (2010).** Co-creating new ventures: attraction, search, and Uncertainty in founding partnership formation. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Volume 30, Issue 10, Article 2.
- Francis, D.H.; Sandberg, W.R. (2000).** Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 2000, 5-26.

- Franke, N.; Gruber, M.; Harhoff, D.; Henkel, J. (2006).** What you are is what you like - similarity biases in venture capitalists' evaluations of startup teams. In: Journal of Business Venturing, Volume 21, 802-826.
- Franklin, S.J.; Wright, M.; Lockett, A. (2001).** Academic and surrogate entrepreneurs in university spin-out companies. In: Journal of Technology Transfer, Volume 26, 127-141.
- Freiling, J. (2006).** Entrepreneurship - Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis. Vahlen-Verlag: München, ISBN: 978-3800632770.
- Froschauer, U.; Lueger, M. (1998).** Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, 2. Auflage, WUV Universitätsverlag: Wien. ISBN: 978-3825224189.
- Gabrielsson, M.; Sasi, V.; Darling, J. (2004).** Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born Internationals and Born Globals, In: European Business Review, Volume 16, Issue 6, S. 590-604.
- Gartner, W.B.; Shaver, K.G.; Gatewood, E.; Katz, J.A. (1994).** Finding the entrepreneur in entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 18, Issue 3, 5-9.
- Gartner, W.B. (1985).** A conceptual framework für describing the phenomenon of new venture creation. In: Academy of Management Review, Volume 10, Issue 4, 696-706.
- Gedeon, S. (2010).** What is Entrepreneurship?. In: Entrepreneurial Practice Review, Volume 1, Issue 3, Summer 2010, 16-35.
- Gersick, C.J.G. (1989).** Marking time: Predictable transitions in task groups. In: Academy of Management Journal, Volume 32, 274-309.
- Gersick, C.J.G. (1988).** Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. In: Academy of Management Journal, Volume 3, 9-41.
- Gimmon, E.; Levie, J. (2010).** Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. Research Policy, Volume 39, 1214-1226.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009a).** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-15684-2.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009b).** Wenn zwei das Gleiche sagen... Qualitätsunterschiede zwischen Experten. In: Bogner, A.; Littig, B. Menz, W. (2009). Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 137-158.
- Gottschalk, S.; Fryges, H.; Metzger, G.; Heger, D.; Licht, G. (2007).** Start-ups zwischen Forschungs und Finanzierung: Hightech-Gründungen in Deutschland. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- Gove, P.B. (1986).** Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged. Merriam-Webster, Springfield, Mass. ISBN: 0-87779-001-9.

- Granovetter, M.S. (1973).** The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, Volume 78, Number 6, 1360-1380.
- Gruenfeld, D.H.; Mannix, E.A.; Williams, K.Y.; Neale, M.A. (1996).** Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 67, Issue 1, 1-15.
- Guenther, C.; Oertel, S.; Walgenbach, P. (2015).** It's All About Timing: Age-Dependent Consequences of Founder Exits and New Member Additions. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2015, 1-23.
- Gully, S.M. (2000).** Work teams research: Recent findings and future trends. In Beyerlein, M. M. (2000). *Work teams: Past, present and future: 25-44.* Amsterdam: Kluwer.
- Halbfas, B.; Kuhn, W.; Thielemann, M. (2011).** Start-Up Counseling at Universities: The EXIST Program In Troubled Waters. In: von Kortzfleisch, H.F.O. (2011). *Scientific Entrepreneurship - Reflections on Success of 10 Years EXIST.* Josef Eul Verlag: Lohmar. ISBN: 978-3-8441-0078-5.
- Harrison, David A.; Price, Kenneth H.; Bell, Myrtle P. (1998).** Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Volume 41, Number 1, 96-107.
- Harrison, R.T.; Leitch, C.M. (1995).** Team Entrepreneurship and New Venture Growth: Strategy, Impact and Policy. In: Leavy, B.; Walsh, J.S. (1995). *Strategy and General Management*, pp. 274-96. Oak Tree Press: Dublin. ISBN: 978-1872853932.
- Harper, D.A. (2008).** Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business venturing*, 23, 613-626.
- Harrison, R.T.; Cooper, S.Y.; Mason, C.M. (2004).** Entrepreneurial Activity and the Dynamics of Technology-based Cluster Development: The case of Ottawa. *Urban Studie*, Volume 41, Numbers 4/5, 1045-1070.
- Hébert, R.F.; Link, A.N. (1989).** In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.
- Hellerstedt, K.; Aldrich, H.; Wiklund, J. (2007).** The impact of past performance on the exit of team members in young firms: the role of team composition. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Volume 27, Issue 11, Article 2, Online.Quelle: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol27/iss11/2>, Aufruf am 26.09.2012.
- Hellman, T.F.; Wasserman, N. (2011).** The First Deal: The Division of Founder Equity in New Ventures. HBS Working Paper Number: NBER 16922, Online-Quelle: <http://siepr.stanford.edu/system/files/shared/pubs/hellmann%20and%20wasser%20man%20-%20nber%20working%20paper%20-%20%27first%20deal%27.pdf>, Aufruf am 03.01.2014.

- Henneke, D.; Lüthje, C. (2007).** Interdisciplinary Heterogeneity as a Catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams. In: Creativity and Innovation Management, Volume 16, Issue 2, 121-132.
- Hering, T.; Vincenti, A.J.F. (2005).** Unternehmensgründung. München, Wien: Oldenburg-Verlag, ISBN: 978-3486576610.
- Hermanns, H. (2012).** Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 360-368. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Hildebrand, B. (2012).** Anselm Strauss. . In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 32-42. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Hillman, A.J.; Withers, M.C.; Collins, B.J. (2009).** Resource Dependency Theory: A Review. Journal of Management, Volume 35, Issue 6, 1404-1427.
- Hmieleski, K.M.; Ensley, M.D. (2007).** A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. In: Journal of Organizational Behavior, 28(7), 865-889.
- Hopf, C. (2008).** Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2008). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 6. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 349-360. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Hornsey, M.J. (2008).** Social identity theory and self-categorization theory: a historical review. In: Social and Personality Psychology Compass, Number 2, Volume 1, 204-222.
- Horwitz, S.K.; Horwitz, I.B. (2007).** The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. In: Journal of Management, Volume 33, Number 6, 987-1015.
- Iacobucci, D.; Rosa, P. (2010).** The Growth of Business Groups by Habitual Entrepreneurs: The Role of Entrepreneurial Teams, Entrepreneurship Theory and Practice, March 2010, 351-377.
- Jacobsen, L.K. (2003).** Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship - Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells. Dissertation, Online-Quelle: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000001121/00_jacobsen.pdf?hosts=, Aufruf am 13.05.2012.
- Jackson, S.E.; May, K.E.; Whitney, K. (1995).** Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In: Guzzo, R.A.; Salas, E., Team effectiveness and decision making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass-verlag, 204-261.
- Jackson, S.E.; Joshi, A. (2004).** Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity on sales performance. Journal of Organizational Behavior, 25, 675-702.

- Jehn, K.A.; Bezrukova, K. (2004).** A field study of group diversity, workgroup context, and performance. In: Journal of Organizational Behavior, Number 25, 703-729.
- Jehn, K.A.; Northcraft, G.B.; Neale, M.A. (1999).** Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in work groups. In: Administrative Science Quarterly, Volume 44, 741-763.
- Johannisson, B. (2002).** Entrepreneurship as a collective phenomenon. Working paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö Universität.
- Jousma, H.; Scholten, V. (2007).** The roles of scientists in starting-up research-based spin-off companies. In: Proceedings of the 2nd European Conference on Entrepreneurship and Innovation, Utrecht, Niederlande, S. 67-74.
- Kamm, J.B.; Shuman, J.C.; Seeger, J.A.; Nurick, A.J. (1990).** Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. Entrepreneurship Theory and Practice, Sommer 1990, 7-17.
- Kamm, J.B.; Nurick, A.J. (1993).** The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model. Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993, 17-27.
- Kamm, J.B.; Aldrich, H.E. (1991).** Differences in Network Activity between Entrepreneurial Individuals and Teams. Präsentation auf: Babson Entrepreneurship Research Conference, Pittsburgh, 17-20 April.
- Kanki, B.G.; Foushee, H.C. (1989).** Communication as group process mediator of aircrew performance. In: Aviation, Space, Environmental Medicine, Volume 60, Issue 5, 402-410.
- Katila, R.; Rosenberger, J.; Eisenhardt, K. (2008).** Swimming with sharks: Technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. In: Administrative Science Quarterly, 53, 295-332.
- Kao, R.W.Y. (1993).** Defining entrepreneurship: past, present and ? In: Creativity and Innovation Management, Volume 2, Number 1, 69-70.
- Kassicieh, S. (2011).** Benefits from using surrogate entrepreneurs in technology commercialization. In: International Journal on Innovation and Technology Management, Volume 8, Number 4, S. 521-534.
- Kelle, U. (2012).** Computergestützte Analyse qualitativer Daten. . In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2008). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 6. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 485-502. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Kim, P.H.; Aldrich, H.E. (2005).** Social capital and entrepreneurship - foundations and trends in entrepreneurship.
- Kim, P.H.; Aldrich, H.E.; Ruef, M. (2005).** Fruits Of Co-laboring: Effects Of Entrepreneurial Team Stability On The Organizational Founding Process. In: Frontiers of Entrepreneurship Research 2005, Wellesley: Babson College: http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/2005fer/chapter_iii/paper_iii1.html, Aufruf am 12.10.2014.

- Kirsch, D.; Goldfarb, B.; Gera, A. (2009).** Form or substance: the role of business plans in venture capital decision making. In: *strategic Management Journal*, Volume 30, Issue 5, 487-515.
- Klandt, H.; Koch, L.T.; Schmude, J.; Knaup, U. (2008).** FGF-Report 2008 - Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen: Ausrichtung, Organisation und Vernetzung. Online-Quelle: http://fgf-ev.de/DWD/_111327/upload/media_3982.pdf, Aufruf am 21.02.2011.
- Klandt, H.; Helferich, C.; Laspita, S. (2008).** Tem Entrepreneurship: the Evolution of Research in Selected journals, Online-Quelle: <http://mueboe.de/index.php/der-professor/gruendungsforschung/33-team-entrepreneurship>, Aufruf am 26.09.2012.
- Klimoski, R. (2012).** Context matters. In: *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Volume 5, 28-32.
- Klotz, A.C.; Hmieleski, K.M.; Bradley, B.H.; Busenitz, L.W. (2014).** New Venture Teams: a Review of the Literature and Roadmap for Future research. In: *Journal of Management*, Volume 40, Number 1, 226-255.
- Knight, D.; Pearce, C.L.; Smith, K.G.; Olian, J.D.; Sims, K.A., Smith, K.A.; Flood, P. (1999).** Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. In: *Strategic management Journal*, Volume 20, Number 5, 445-465.
- Knockaert, M.; Ucbasaran, D. (2013).** The service role of outside boards in high tech startups: a ressource dependency perspective. In: *British Journal of Management*, Volume 24, 69-84.
- Kowal, S.; O'Connell, D.C. (2008).** Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2008). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 6. Auflage. Rowohlt Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 437-447. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Kristof-Brown, A.; Zimmerman, R.; Johnson, E. (2005).** Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. In: *Personnel Psychology*, Volume 58, Number 2, 281-342.
- Krueger, N.J.; Brazeal, D. (1994).** Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory Practice*, Volume 18, Spring, 91-104.
- Krueger, N.J.; Carsrud, A. (1993).** Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, Volume 5, Issue 4, 315-330.
- Kuchartz, U. (2007).** *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*, 2. Auflage, VS Verlag: Wiesbaden.
- Kulicke, M.; Kripp, K. (2013).** Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms EXIST-Gründerstipendium - Zusammenfassung der Gesamtstudie zu EXIST-Gründerstipendium und EXIST-SEED. Online-Ressource: <http://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/Ergebnisse-Wirkungen->

Foerderprogramm-Gruenderstipendium.pdf?__blob=publicationFile, Aufruf am 27.10.2015.

- Kuratko, D.F. (2009).** Entrepreneurship: theory, process and practice. South Western Education Publishing: Mason. ISBN: 978-0324590913.
- Lamnek, S. (2005).** Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Beltz Verlag: Weinheim, Basel. ISBN: 3-621-27544-4.
- Larson, A.; Star, J.A. (1993).** A network model of organization formation. Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, 1993, S. 5-15.
- Lazear, E.P. (2004).** Balanced skills and entrepreneurship. American Economic Review Volume 94, Number 2, S. 208-211.
- Lechler, T. (2001).** Social interaction: a determinant of entrepreneurial team venture success. In: Small Business Economics, Volume 16, 263-278.
- Leung, A.; Foo, M.-D.; Chaturvedi, S. (2013).** Imprinting Effects of Founding Core Teams on HR Values in New Ventures. In: Entrepreneurship Theory and Practice, January 2013, 87-106.
- Levine, J.M.; Moreland, R.L. (1990).** Progress in small group research. In: Annual Review of Psychology, 41, S. 585-634.
- Lichtenstein, B.M.B.; Brush, C.G. (2001).** How do ‚resource bundles‘ develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 25, Number 3, S. 37-58.
- Lim, J.Y.-K.; Busenitz, L.W.; Chidambaram, L. (2012).** New Venture Teams and the Quality of Business Opportunities Identified: Faultlines Between Subgroups of Founders and Investors, In: Entrepreneurship Theory and Practice, January 2013, S. 47-67.
- Lindgren, M.; Packendorff, J. (2003).** A project-based view of entrepreneurship: towards action orientation, seriality and collectivist. In: Steyaert, C; Hjorth, D. (2003). New Movements in Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 86-102.
- Littlepage, G.; Robison, W.; Reddington, K. (1997).** Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 69, Issue 2, 133-147.
- Loane, S.L.; Bell, J.; Cunningham, I. (2014).** Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalising SMEs: A double edged sword. In: International Business Review, Issue 23, 468-477.
- Loane, S.L.; Bell, J. (2006).** Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach, In: International Marketing Review, Volume 23, Issue 5, S. 467-485.

- Lüthje, C.; Prügl, R. (2005).** Preparing Business Students for Cooperation in Multidisciplinary New Venture Teams: Empirical Insights from a Business Planning Course. In: *Technovation*, Volume 26, Number 2, 2011-219.
- Mäkelä, M.M.; Turcan, R.V. (2007).** Building grounded theory in entrepreneurship research, 122-143. In: Neergaard, H.; Ulhoi, J. P. (2007): *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar: Cheltenham UK, Northampton MA., USA. ISBN: 978-1847209597.
- Mach, M.; Baruch, Y. (2015).** Team performance in cross cultural project teams: The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, faultlines and trust. In: *Cross Cultural Management*, Volume 22, Issue 3, 464-786.
- Mannix, E.A.; Neale, M.A. (2005).** What differences make a difference? In: *Psychological Science in the Public Interest*, Number 6, S. 31-55.
- Marino, K.E.; De Noble, A.F. (1997).** Growth and Early Returns in Technology-Based Manufacturing Ventures. In: *Journal of high Technology Management*, Volume 8, Number 2, 225-242.
- Mason, C.; Stark, M. (2004).** What do Investors Look for in a Business Plan? A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. In: *International Small Business Journal*, Volume 22, Number 3, 227-248.
- Mason, C.M. (2006).** Exploring the process underlying within-group homogeneity. In: *Small Group Research*, Volume 37, S. 233-270.
- Mathieu, J.E.; Tannenbaum, S.I.; Donsbach, J.S.; Allinger, G.M. (2014).** A Review and Integration of Team Composition Models: Moving Toward a Dynamic and Temporal Framework. In: *Journal of Management*, Volume 40, Number 1, 130-160.
- Mathieu, J.; Maynard, M.T.; Rapp, T.; Gilson, L. (2008).** Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. In: *Journal of Management*, Volume 34, Number 3, 410-476.
- Matt, E. (2012).** Darstellung qualitativer Forschung, In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 578-587. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Mayer, H.O. (2009).** Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5. Auflage, Oldebourg-Verlag: München, Wien. ISBN: 978-3486586695.
- Mayring, P. (2007).** Generalisierung in qualitativer Forschung [23 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 8(3), Art. 26, Online-Quelle: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0703262>. Aufruf am 21.12.2014
- Mayring, P. (2002).** Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Beltz Verlag: Weinheim und Basel. ISBN: 978-3-407-25252-4.

- May-Strobl, E. (2008).** Gründungen aus der Arbeitslosigkeit - Evaluation der Gründungs- und Begleitzirkel. IfM-Materialien Nr. 179. Institut für Mittelsatdnforschung: Bonn. Online-Quelle: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-179_2008.pdf, Aufruf am 31.10.2015.
- McGrath, R.G.; Macmillan, I.C.; and Scheinberg, S. (1992).** Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. In: *Journal of Business Venturing*, 7: 115-135.
- McPherson, M.; Smith-Lovin, L.; Cook, J.M. (2001).** Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- Mellewigt, T.; Schmidt, F.; Weller, I. (2006).** Stuck in the Middle - Eine empirische Untersuchung zu Barrieren im Vorgründungsprozess. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 4, 93-115.
- Merkens, H. (2012).** Auswahlverfahren, Samplnig, Fallkonstruktion. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung - ein Handbuch*. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 286-299. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Metzger, G. (2015).** KfW-Gründungsmonitor 2015. KfW Bankengruppe, Online-Quelle: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-2015.pdf>, Aufruf am 24.01.2016.
- Metzger, G.; Niefert, M.; Licht, G. (2008).** High-Tech-Gründungen in Deutschland: Trends, Strukturen, Potenziale. ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Online-Quelle: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/hightechgruendungen08.pdf>, Aufruf am 25.02.2012.
- Mey, G.; Mruck, K. (2010).** Grounded-Theory-Methodologie, 614-626. In: Mey, G.; Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-92052-8.
- Michalisin, M.D.; Karau, S.J.; Tangpong, C. (2004).** Top management team cohesion and superior industry returns: An empirical study of the resource-based view. In: *Group & Organization Management*, Volume 29, 125-140.
- Milliken, F.; Martins, L. (1996).** Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*, Volume 21, 402-433.
- Mincer, J. (1958).** Investment in human capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy*, 66, 281-302.

- Mellewigt, T.; Schmidt, F.; Weller, I. (2006).** Stuck in the Middle - Eine empirische Untersuchung zu Barrieren im Vorgründungsprozess. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 4/2006, 93-114.
- Mohammed, S.; Angell, L.C. (2004).** Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. In: Journal of Organizational Behavior, Nummer 25, 1015-1039.
- Moroz, P.W.; Hindle, K. (2012).** Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Juli 2012, 781-818.
- Mosakowski, E. (1998).** Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes. In: Organization Science, Volume 9, Number 6, November - December 1998, 625-643.
- Mosey, S.; Wright, M. (2007).** From Human Capital to Social Capital: A Longitudinal Study of Technology-Based Academic Entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice. November 2007, 909-935.
- Munoz-Bullon, F.; Sanchez-Bueno, M.J.; Vos-Saz, A. (2015).** Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. In: Entrepreneurship & Regional Development, Volume, 27, Number 1-2, S. 80-105.
- Murray, F. (2004).** The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life. Research Policy, Volume 33, 643-659.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998).** Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, Academy of Management Review 23(2): 242-66.
- Neergaard, H. (2005).** Networking Activities in Technology-based Entrepreneurial Teams, International Small Business Journal, 23 (3), S. 257-278.
- Newcomb, T.M. (1961).** The acquaintance process. New York: Holt, Rinehart and Wilson. ISBN: 978-0030105203.
- Niefert, M.; Metzger, G.; Heger, D.; Licht, G. (2006).** Hightech-Gründungen in Deutschland: Trends und Entwicklungsperspektiven. Studie im Auftrag von „Impulse“ und Microsoft Deutschland, Online-Quelle: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/hightechgruendungen.pdf>, letzter Aufruf am 07.07.2012.
- Ohlbrecht, H. (2012).** Serviceteil. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 653-668. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Ostgaard, T.A.; Birley, S. (1994).** Personal Networks and Firm Competitive Strategy: A Strategic or Coincidental Match? Journal of Business Venturing 9(4): 281-305.
- Pelled, L.H. (1996).** Demographic diversity, conflict, work group outcomes: An intervening process theory. In: Organization Science, Volume 7, 615-631.

- Pelled, L.H.; Eisenhardt, K.M.; Xin, K.R. (1999).** Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. In: Administrative Science Quarterly, Volume 44, Number 1, 1-28.
- Peters, B. (2009).** Early Exits: Exit Strategies for Entrepreneurs and Angel Investors (But Maybe Not Venture Capitalists). Meteor Bytes Data Management Corporation: Vancouver Canada. ISBN 978-0981185514.
- Pfeffer, J. (1987).** A resource dependence perspective on interorganizational relations. In: Mizuchi, M.S.; Schwartz, M., Intercorporate relations: The structural analysis of business: 22-55. Cambridge,UK: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978).** The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Popielarz, P.A.; McPherson, J.M. (1995).** On the Edge or In Between: Niche Position, Niche Overlap, and the Duration of Voluntary Association Membership. American Journal of Sociology, Volume 101, Number 3 (Nov., 1995), 698-720.
- Poole, M.S.; Hollingshead, A.Ab.; McGrath, J.E.; Moreland, R.L.; Raohrbaugh, J. (2004).** Interdisciplinary perspectives on small groups. Small Group Research, Volume 35, Number 1, S. 3-16.
- Radosevich, R. (1995).** A test of the Surrogate-Entrepreneurship model of public-technology commercialization. In: Proceedings of the 28th Annual Hawaii international Conference on System Sciences - 1995, S. 681-688.
- Ratcheva, V.; Vyakarnam, S. (2001).** Exploring the formation process in virtual partnerships. In: Integrated Manufacturing Systems, Volume 12, Issue 7, S. 512-523.
- Ratchford, B.T.; Lee, M.; Talukdar, D. (2003).** The impact of the internet on information search for automobiles. In: Journal of Marketing Research, Volume 40, Number 2, 193-209.
- Reagans, R.; Argote, L.; Brooks, D. (2005).** Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. In: Management Science, Volume 51, Number 6, 869-881.
- Reynolds, P.D.; Curtin, R.T. (2011).** PSED I, II Harmonized Transitions, Outcomes Data Set. Online-Quelle: http://www.psed.isr.umich.edu/psed/download_node/207, Aufruf am 14.03.2014.
- Richard, O.; McMillan, A.; Chadwick, K.; Dwyer, S. (2003).** Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces : Effects On Firm Performance. In: Group and organization Management, Volume 28, 107-126.
- Riesenhuber, F. (2007).** Großzahlige empirische Forschung. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; walter, A.; Wolf, J.: Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, 978-3-8349-0469-0.

- Ripsas, S.; Tröger, S. (2014).** Deutscher Startup Monitor. Bundesverband Deutscher Startups e.V., Online-Quelle: http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-14/DSM_2014.pdf, Aufruf am 24.01.2016, ISBN: 978-3-00-046856-8.
- Ruef, M.; Aldrich, H.E.; Carter, N.M. (2003).** The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, Volume 68, April: S. 195-222.
- Sarasvathy, S.D. (2001).** Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Volume 26, Number 2, S. 243-288.
- Schildt, H.A.; Zahra, S.A.; Sillanpää, A. (2006).** Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 2006, 399-415.
- Schjoedt, I.; Monsen, E.; Pearson, A.; Barnett, T.; Chrisman, J.J. (2013).** New Venture and Family Business teams: Understanding Team Formation, Composition, Behaviors, and Performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2013, 1-15.
- Schjoedt, L.; Kraus, S. (2009).** Entrepreneurial teams: definition and performance factors. In: *Management Research News*, Volume 32, Number 6, S. 513-524.
- Schmelter, C. (2010).** Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründungsteams. Dissertation, Online-Quelle: <http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2011/3507/pdf/3507.pdf>, Aufruf am 26.09.2012.
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (2008).** *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8. Auflage, Oldenbourg Verlag: München.
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (2008).** *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8. Auflage, Oldenbourg Verlag: München, Wien. ISBN: 978-3-486-58708-1.
- Schultz, T.W. (1961).** Investment in human capital [Presidential address delivered at the annual meeting of the American Economic Association, Saint Louis, MO, December, 1960]. *The American Economic Review*, Volume 51, Number 1, 1-17.
- Schumpeter, J.A. (1934).** *The theory of economic development - an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press: Cambridge. Reprint: Tenth Printing 2004. ISBN 0878556982.
- Schwarz E.J.; Almer-Jarz D.; Harms R.; Breitenacker R.J. (2007).** Strukturen und Prozesse in Gründungsteams als Determinanten des frühen Unternehmenserfolgs. In: P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan, T. Heupel. (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung.*, Dezember 2007, 45-77.
- Shrader, R.; Siegel, D.S. (2007).** Assessing the Relationship Between Human Capital and Firm Performance: Evidence From Technology-based New Ventures. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, November 2007, 893-907.

- Seibert , S.E.; Kraimer, M.L.; Linden, R.C. (2001).** A Social Capital Theory of Career Success. *The Academy of Management Journal*, Volume 44, Number 2 (April 2001), 219-237.
- Seong, J.Y.; Kristof-Brown, A.L.; Park, W.-W.; Hong, D.-S.; Shin, Y. (2015).** Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level, In: *Journal of Management*, Volume 41, Number 4, 1184-1213.
- Shalley, C.E.; Perry-Smith, J.E. (2008).** The emergence of Team creative cognition: the role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 2, 23-41.
- Shane, S. (2004).** *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus.* Edward Elgar Publishing: Cheltenham, Northampton. ISBN: 1-84379-382-6.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000).** The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: *Academy of Management Review*, Volume 25, Number 1, 217-226.
- Shrader, R.; Siegel, D.S. (2007).** Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, November 2007, 893-908.
- Singh, V. (2007).** Ethnic diversity on top corporate boards: a resource dependency perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*, 18:12, December 2007, 2128-2146.
- Smith, B.R. (2007).** Entrepreneurial team formation: The effects of technological intensity and decision making on organizational emergence., Dissertation, Online-Quelle:
https://etd.ohiolink.edu/ap/0?0:APPLICATION_PROCESS%3DDOWNLOAD_ETD_SUB_DOC_ACCNUM:::F1501_ID:ucin1179165544%2Cinline, Aufruf am 08.02.2014.
- Smith, K.G.; Smith, K.A.; Olian, J.D.; Sims, H.P.Jr.; O'Bannon, D.P.; Scully, J.A. (1994).** Top management Team Demography and Proces: the Role of Social Integration and Communication. In: *Administrive Science Quarterly*, Volume 39, Number 3, 412-438.
- Song, M.; Podoyntsina, K.; Bij, H. van der; Halmann, J.I.M. (2008).** Success factors in New Ventures: a Meta Analysis. In: *The Journal of Produkt Innovation Management*, Volume 25, 7-27.
- Steiner, C. (2013).** Die Unternehmergeellschaft - ihre Besonderheiten im Vergleich zur GmbH im Hinblick auf bankrechtliche Praxis. In: *Bankpraktiker*, Heft 2, 36-41.
- Steffens, P.; Terjesen, S.; Davidsson, P. (2012).** Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. In: *Small Business Economics*, Volume 39, Issue 3, 727-743.
- Sternberg, R. (2009).** Gründungsaktivität und -einstellungen in Deutschland im internationalen und intertemporalen Vergleich, in: Brix, U.; Hundt, U.; Sternberg, R. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor - Unternehmensgründungen im weltweiten vergleich, Länderbericht Deutschland 2009*, Online-Ressource: <http://www.wigeo.uni->

hannover.de/fileadmin/wigeo/Geographie/Forschung/Wirtschaftsgeographie/Forschungsprojekte/laufende/GEM_2009/gem2009.pdf, Aufruf am 02.02.2014.

- Strauss, A.L. (1998).** Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage, Wilhelm Fink verlag: München. ISBN: 978-3-7705-2910-0.
- Strauss, A.L.; Corbin, J. (1990).** Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Beltz Psychologie Verlags Union: Weinheim. ISBN: 3-621-27265-8.
- Strübing, J. (2008).** Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung (Qualitative Sozialforschung). 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-15832-7.
- Sullivan, D.M.; Ford, C.M. (2014).** How entrepreneurs use networks to address changing resource requirements during early venture development. In: Entrepreneurship Theory and Practice, May 2014, 551-574.
- Sweetland, S.R. (1996).** Human capital theory: foundations of a field of inquiry. In: Review of Educational Research, Fall 1996, Volume 66, Number 3, 341-359.
- Tannenbaum, S.I.; Mathieu, J.E.; Salas, E.; Cohen, D. (2012).** Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? In: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, Volume 5, 2-24.
- Tajfel, H.; Turner, J.C. (1986).** The social identity theory of inter-group behavior. In: S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall. ISBN: 978-0830410750.
- Tajfel, H.; Turner, J.C. (1979).** An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W. G.; Worchel, S. (1979). Psychology of Intergroup Relations, Brook Cole: Monterey, Canada. ISBN: 978-0818502781.
- Tekleab, A.G.; Quigley, N.R. (2014).** Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation. In: Journal of Business Research, Volume 67, 394-402.
- Tekleab, A.G.; Quigley, N.R.; Tesluk, P.E. (2009).** A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion and effectiveness, In: Group & Organization Management, Volume 34, Number 2, April 2009, 170-205.
- Tihula, S.; Huovinen, J.; Fink, M. (2009).** Entrepreneurial teams vs. management teams - reasons for team formation in small firms. In: Management Research News, Volume 32, Issue 6, 555-566.
- Timmons, J.A.; Spinelli, S. (2007).** New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. McGraw-Hill Publishing Company: Singapore, New York 2007. ISBN: 978-0071276320.
- Tortella, G.; Quiroga, G. (2013).** Entrepreneurship and Growth - An International Historical Perspective, Palgrave Macmillan: New York. ISBN: 978-1-137-03334-5.

- Truschkat, I.; Kaiser-Belz, M.; Volkmann, V. (2011).** Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten: die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis, 353-379. In: Mey, G.; Mruck, K. (2011). *Grounded Theory Reader*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-93318-4.
- Turner, J.C.; Hogg, M.A.; Oakes, P.J.; Reicher, S.D.; Wethewrell, M.S. (1987).** *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. New York: Blackwell. ISBN: 978-0631165866.
- Ucbasaran, D.; Lockett, A.; Wright, M.; Westhead, P. (2003).** Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 2003, S. 107-127.
- Ulrich, D.; Barney, J.B. (1984).** Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *The Academy of Management Review*, Volume 9, Number 3, July 1984, 471-481.
- Unger, J.M.; Rauch, A.; Frese, M.; Rosenbusch, N. (2011).** Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. In: *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358.
- Vaiman, V. (2008).** Retention management as a means of protecting tacit knowledge in an organisation: a conceptual framework for professional services firms. In: *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Volume 5, Number 2, 172-185.
- Van de Ven, A.; Polley, D.E.; Garud, R.; Venkataraman, S. (1999).** *The Innovation Journey*. Oxford University Press: New York. ISBN: 978-0195341003.
- Vanaelst, I.; Clarysse, B.; Wright, M.; Lockett, A.; Moray, N.; S'Jegers, R. (2006).** Entrepreneurial team development in academic spinouts: an examination of team heterogeneity. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, March 2006, 249-271.
- Van Praag, C.M. (1999).** Some classic views on entrepreneurship, In: *De Economist*, Volume 147, Number 3, 311-335.
- Vesper, K.H. (1990).** *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN: 978-0136159070.
- Visintin, F.; Pittino, D. (2014).** Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies. In: *Technovation*, Issue 34, 31-43.
- Vissa, B.; Chacar, A.S. (2009).** Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, Volume 30, 1179-1191.
- Von Kortzfleisch, H.F.O. (2011).** Scientific Entrepreneurship: Introduction and Overview. In: von Kortzfleisch, H.F.O. (2011). *Scientific Entrepreneurship - Reflections on Success of 10 Years EXIST*. Josef Eul Verlag: Lohmar. ISBN: 978-3-8441-0078-5.

- Vyakarnam, S.; Jacobs, R.; Handelberg, J. (1999).** Exploring the formation of entrepreneurial teams: The key to rapid growth business? In: Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 6, Number 2, S. 153-165.
- Wasserman, N. (2012).** The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup. Princeton University Press: Princeton, NJ. ISBN: 978-0691158303.
- Wennberg, K.; De Tienne, D.R. (2014).** What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. In: International Small Business Journal, Volume 32, Number 1, 4-16.
- Wennberg, K.; Wiklund, J.; De Tienne, D.; Cardon, M. (2010).** Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers. In: Journal of Business Venturing, Volume 25, 361-375.
- Wiersema, M.F.; Bird, A. (1993).** Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover. In: The Academy of Management Journal, Volume 36, Number 5 (October 1993), S. 996-1025.
- Winter, R. (2010).** Symbolischer Interaktionismus. In: Mey, G.; Mruck, K. (2010). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien: Wiesbaden. ISBN: 978-3-531-92052-8.
- Wiklund, J.; Davidsson, P.; Audretsch, D.B.; Karlsson, C. (2011).** The future of entrepreneurship research. In: Entrepreneurship Theory and Practice, January 2011, S. 1-9.
- Wolff, S. (2012).** Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, U; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2012). Qualitative Forschung - ein Handbuch. 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Reinbeck bei Hamburg, S. 334-349. ISBN: 978-3-499-55628-9.
- Wright, M.; Hmieleski, K.M.; Siegel, D.S.; Ensley, M.D. (2007).** The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice, October 2007, 791-806.
- Zhou, W. (2013).** Is Informational Diversity Really Informational? An Investigation of What and When in Entrepreneurial Teams. In: Journal of Marketing Development and Competitiveness, Volume 7, Number 3, 29-42.
- Zolin, R.; Kuckertz, A.; Kautonen, T. (2011).** Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. Journal of Business research, Volume 64, 1097-1103.
- Zucher, L.G.; Darby, M.R.; Brewer, M.B. (1998).** Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. Biotechnology Enterprises. In: The American Economic Review, Volume 88, Number 1 (March 1998), 290-306.