

HWTK Discussion Paper Series

HWTK Discussion Paper 2016/1

Teammatching für Gründerteams

Christian Schultz

Opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect views of HWTK.

Editor in chief:

Prof. Dr. Gabriele Mielke
E-Mail: gabriele.mielke@hwtk.de
Phone: +49 30 206176-79

Editorial Board:

Prof. Dr. Heike Bähre
Prof. Dr. Uday M. Ghose
Prof. Dr. Ulrich John
Prof. Dr. Dorit Kluge
Prof. Dr. Dr. Hermann Knödler
Prof. Dr. Peter Mantel
Prof. Dr. Hartmut Sangmeister
Prof. Dr. Christian Schultz

IMPRESSUM

© Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK), 2016

Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK)
Friedrichstraße 189
10117 Berlin
Phone: +49 30 206176-85
Fax: +49 30 206176-71
<http://www.hwtk.de>

HWTK Discussion Paper Series:
ISSN-Print 2364-5876
ISSN-Internet 2364-5881

Discussion Papers can be downloaded free of charge from the HWTK website:
<http://www.hwtk.de/discussionpapers>

Teammatching für Gründerteams

*Christian Schultz**

Abstract:

In komplexen Umwelten mit spezifischen Herausforderungen, wie sie bei technologieorientierten Unternehmensgründungen vorliegen, sind Gründerteams mit ihrem vergleichsweise höheren Kapazitäts- und Fähigkeitsportfolio besser in der Lage den Gründungsprozess erfolgreich abzuschließen als Einzelgründer. Jedoch sind im speziellen Fall von Gründerteams aus dem Hochschulumfeld oftmals Limitierungen hinsichtlich des branchenrelevanten Netzwerks, Berufserfahrung und Kapitalausstattung festzustellen. Ebenso neigen Hochschulgründer dazu keine erfolgsfördernden, interdisziplinären Teams zu bilden in denen sowohl wissenschaftliches, als auch unternehmerisches Wissen vorhanden ist. Es existiert zwar schon eine Vielzahl von onlinegestützten Matchinganbietern für Gründerteams, wie founderio.com oder startup-sucht.de, jedoch ist hier weder ein klarer Mehrwert noch ein abgestimmtes Leistungsangebot für Hochschulgründer vorhanden.

Wie sich in 7 Interviews zeigt, existieren ähnliche Herausforderungen hinsichtlich der Teamzusammensetzung und Teamarbeit von betreuten Gründern. Es fehlen oftmals Entwickler und Programmierer, die Ideen und Konzepte schnell umsetzen können und es sind zu wenige Teammitglieder vorhanden, die den Vertrieb des Unternehmens organisieren oder das Geschäftsmodell weiterentwickeln können.

Durch eine selbsterstellte Umfrage (n=53) zeigt sich, dass 83% der befragten Hochschulgründer die Einrichtung eines zentralen Teammatchings begrüßen würden. Die Suche nach einem adäquaten Teammitglied wird von der Mehrheit der Umfrageteilnehmer (72,8%) als mindestens schwer eingeschätzt und ungefähr jeder Dritte war in seiner Suche bisher nicht erfolgreich (34%). Überraschenderweise ist „zusätzliches Kapital“ nur ein untergeordnetes Motiv um ein neues Teammitglied aufzunehmen.

Vor dem Hintergrund der erzielten Ergebnisse werden die Anforderungen an ein zentralisiertes Teammatchingsystem definiert. Unter der Voraussetzung, dass ein solches System einfach zu bedienen ist, stellt es einen klaren zusätzlichen Mehrwert für Gründerteams dar. Daher sollten sich Fördereinrichtungen im Hochschulumfeld zunehmend mit dem Themenkomplex des Teammatchings auseinandersetzen und in Betracht ziehen entsprechende zusätzliche Dienstleistungsangebote ins Leben zu rufen.

* Correspondence: Prof. Dr. Christian Schultz, Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HWTK), Phone: +49 30 206176-83, E-Mail: christian.schultz@hwtk.de.

Keywords:

Entrepreneurship, Teammatching, Gründerteam, Humankapital, Teammanagement

Vorbemerkung:

Die Grundlage des vorliegenden HWTK Discussion Paper ist die wissenschaftliche Studie „Ein brandenburgweiter Teammatching-Ansatz zum Aufbau und zur Entwicklung von Gründerteams an Brandenburger Hochschulen,“ die im Jahr 2015 für den BIEM e.V. (www.biem-brandenburg.de) durchgeführt wurde.

Es werden hier nicht alle verfügbaren Ergebnisse aus diesem Forschungsprojekt vorgestellt. Es wurde eine Ergebnisauswahl getroffen, um einerseits die völlige Anonymität der befragten Personen zu gewährleisten und andererseits dieses Discussion Paper nicht unnötig inhaltlich zu überfrachten.

1. Einleitung

Der Prozess des Teammatchings ist essentiell für das Funktionieren von Wirtschaftsprozessen (vgl. Fafchamps et al. 2010). Besonders die effiziente Kombination verschiedener Determinanten in Teams, wie Persönlichkeit, Ressourcen oder Fähigkeiten, wird in verschiedenen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre, etwa dem Projekt- oder dem Innovationsmanagement, seit geraumer Zeit wissenschaftlich diskutiert (vgl. Meredith und Mantel, 2011; Hauschildt und Salomo, 2011). Auch im Entrepreneurship wird dem Gründerteam eine hohe Bedeutung beigemessen, wobei die existierenden Studien größtenteils im Bereich der Teamkomposition (*team composition*) angesiedelt sind und sich damit ebenfalls vorwiegend auf die „ideale“ Kombination von Teameigenschaften in Gründerteams konzentrieren (vgl. Knoeckart et al. 2009). Hinsichtlich des Teammatchingprozesses wird zumeist unterstellt, dass sich Teams in einem experimentellen Prozess nach der Methode „Versuch und Irrtum“ schon finden werden. Zweifellos gibt es Gründerteams, die sich so formieren, jedoch steht es zu vermuten, dass zumindest ein signifikanter Anteil der Gründerteams mit diesem Vorgehen nicht erfolgreich ist. Dass diese Tatsache bisher nicht breite wissenschaftliche Beachtung findet, liegt wohl nicht zuletzt daran, dass in den meisten empirischen Studien Stichproben verwendet werden, die einen Überlebenseffekt („*survivorship bias*“) aufweisen. Wenn aber nur die erfolgreichen Teams untersucht werden und die gescheiterten Versuche ein Gründerteam zu bilden nicht in den empirischen Daten auftauchen, wird ein unvollständiges Bild der Realität wiedergegeben.

Berater in hochschulnahen Gründungszentren berichten, dass eine langwierige Teamsuche erfahrungsgemäß oftmals dazu führt, dass Gründungsvorbereitungen abgebrochen und potentialreiche Vorhaben nicht umgesetzt werden. Besonders im speziellen Fall von Hochschulgründern ist mit vergleichsweise hohen Hürden und Schwierigkeiten im Teammatchingprozess zu rechnen, einerseits, da diese Personen in eine Umwelt eingebettet sind, in der normalerweise keine hohe Affinität zu Gründungsprojekten vorhanden ist und andererseits die notwendigen kaufmännischen Fähigkeiten fehlen. Ein standardisierter Prozess, der die Effizienz des Teammatchings für Hochschulgründer steigert, würde demzufolge dazu führen, dass nicht nur weniger Gründungsvorhaben abgebrochen werden, sondern auch deren Erfolgswahrscheinlichkeit gesteigert werden kann.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellungen besitzt die vorliegende Studie zwei forschungsleitende Fragestellungen:

- Welche Teammatchingsysteme stehen gegenwärtig zur Verfügung?
- Welche Erwartungen haben Hochschulgründer an ein Teammatching?

In einem ersten Schritt werden überblicksartig die Vor- und Nachteile von Gründerteams zusammengefasst. Anschließend werden die möglichen Teammatchingansätze sowohl anhand von 2 aussagekräftigen Beispielen, als auch mit Hilfe einer Übersicht der vorhan-

denen Angebote systematisiert. Auf der Grundlage von 7 Experteninterviews wird ein Fragebogen konzipiert, dessen Ziel es ist die Anforderungen an einen Teammatching-Ansatz aus der Sicht von Gründerteams zu ergründen. Aus den Ergebnissen werden die Anforderungen an ein zentralisiertes Teammatchingsystem abgeleitet. Die Untersuchung wird mit einem Fazit abgeschlossen.

2. Das Gründerteam in der Entrepreneurshipforschung

Die Ziele dieses Abschnitts sind einerseits die relevanten Forschungsergebnisse zu Teamgründungen darzustellen und andererseits mit der Humankapitaltheorie einen forschungsleitenden Bezugsrahmen für den weiteren Forschungsprozess bereitzustellen.

In einem ersten Schritt werden zunächst die grundlegenden Erkenntnisse zu Teamgründungen dargelegt. Anschließend wird auf die spezielle Situation von Hochschulgründern aus Sicht der Humankapitaltheorie eingegangen und die relevante Literatur zu typischen Defiziten von Hochschulgründern überblicksartig zusammengefasst.

2.1 Die Teamgründung

Besonders technologie- und wissensorientierte Unternehmensgründungen beanspruchen einen hohen Ressourceneinsatz. Aus der Perspektive des Humankapitalansatzes können durch eine Teamgründung der Kompetenzpool erweitert und potenzielle Know-how-Defizite ausgeglichen werden (vgl. Almus und Nerlinger, 1999).

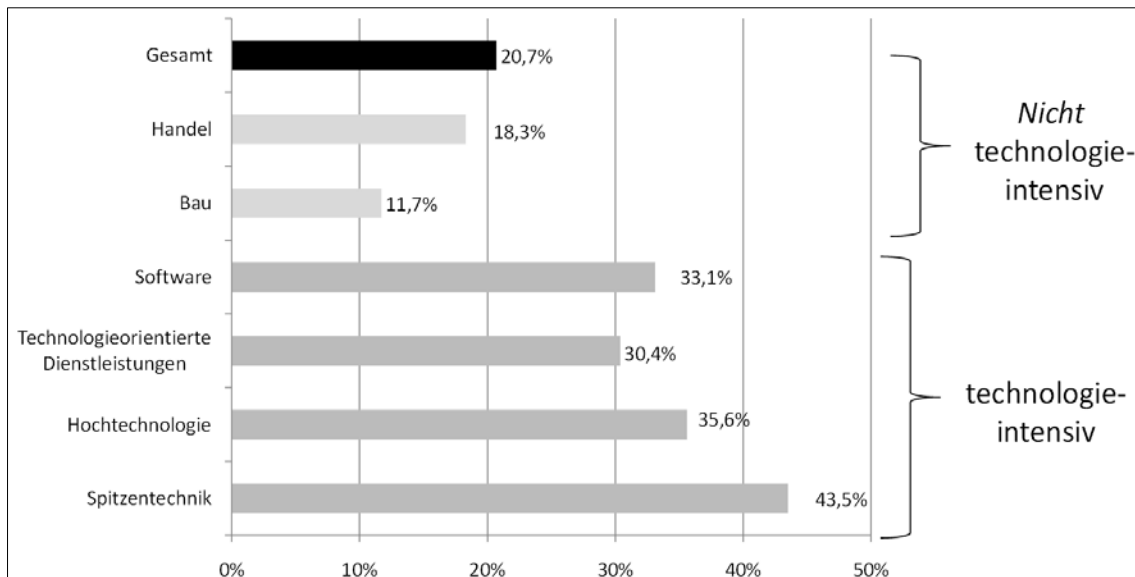


Abbildung 1. Anteil der Teamgründungen an allen Unternehmensgründungen nach Branchen¹ (Quelle: Gottschalk et al., 2008, S. 9).

In der Literatur werden Qualifikationen, Erfahrungen (hinsichtlich Management oder Gründung) und Persönlichkeitseigenschaften, wie Kreativität oder Selbstvertrauen (engl. *self-efficacy*) (vgl. Gottschalk et al., 2008, S. 401) als typische Humankapitalfaktoren angesehen. Von verschiedenen Autoren wird der Versuch unternommen eigene Humankapitalklassen zu etablieren, etwa wenn Davidsson und Honig (2003) zwischen formaler Qualifikation und Erfahrungen unterscheiden. Oder zwischen generellem und speziellem Humankapital differenziert wird, wobei spezielles Humankapital ausschließlich Nutzen für ein einzelnes (Gründungs-)Vorhaben besitzt und generelles Humankapital für viele andere Anwendungen zur Verfügung steht (vgl. Becker, 1993). Vor allem heterogene Qualifikationen und funktionale Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder erhöhen das kreative Potenzial und vergrößern die Auswahl an alternativen Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmensgründung (vgl. Hayton, 2006; Kollmann, 2004).

Besonders in technologieintensiven Branchen, wo der zu erbringende Ressourcenaufwand hoch ist und das Team mit komplexen Problemen konfrontiert wird, ist der Anteil von Teamgründungen vergleichsweise höher (vgl. Abbildung 1). Weitere Aspekte einer Teamgründung, die sich positiv auf den späteren Unternehmenserfolg auswirken können, sind ein Zuwachs an Ressourcen und Kapazitäten, eine Verteilung des Risikos und des finanziellen Aufwandes auf mehrere Teammitglieder, wodurch die individuelle Belastung verrin-

¹ Die Spitzentechnik (STW) setzt sich aus denjenigen Wirtschaftszweigen des Verarbeitenden Gewerbes zusammen, die eine durchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsintensität von über 8,5 % aufweisen. Hochwertige Technik (HTW) umfasst die Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes mit einer durchschnittlichen FuE-Intensität von 3,5 % – 8,5 %. Technologieintensive Dienstleister (TDL) hingegen sind Unternehmen, die sich z. B. auf Forschung und Entwicklung im Bereich der Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaft oder der Medizin spezialisiert haben, sowie Architektur- und Ingenieurbüros oder Fernmeldedienste.

gert wird (Halberstadt und Welp, 2008, 62). Eine entsprechende Übersicht der Vor- und Nachteile wird in Tabelle 1 präsentiert.

Vorteile der Teamgründung	Nachteile der Teamgründung
<p>Kapazitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es stehen mehr Kapazitäten für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung (größere pers. Netzwerke, mehr Kapital, Vertretungsmöglichkeit). 	<p>Konflikte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es existiert ein höheres Konfliktpotenzial (Mobbing, Group Think, Risikoverschiebung). • Homogene Teams tendieren zur Einseitigkeit. • Wenn ein Mitglied ausschließlich seine eigenen Ziele verfolgt oder dessen Arbeitsinsatz unverhältnismäßig zur Gewinnbeteiligung ist, entsteht viel Konfliktpotenzial, das wiederum den Unternehmenserfolg gefährdet. • Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden. Das kann mangelnde Flexibilität und Schnelligkeit sowie erhöhtes Konfliktpotenzial zur Folge haben. • Gruppenschwänge können einzelne Mitglieder daran hindern, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.
<p>Kombination und Kompensation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten und Erfahrungen der Gründer können kombiniert werden, wodurch höheres Innovations- und Umsetzungspotenzial entsteht. • Teamgründungen kompensieren die Schwächen Einzelner. • Gründung ist sozialpsychologisch vorteilhaft (Unterstützung, Sicherheit, Motivation). 	<p>Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Eigenschaften, Einstellungen oder Ziele zeigen sich erst häufig nach einer gemeinsamen Arbeitsphase. Entscheidungsprozesse gestalten sich tendenziell länger. • Die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Durchsetzung individueller Ziele werden bei zunehmender Anzahl gleichberechtigter Teammitglieder immer geringer. <p>Fluktuation im Gründerteam kann zur Auflösung des Teams führen.</p>

Tabelle 1. Vor- und Nachteile von Teamgründungen im Vergleich (Quelle: i. A. an Kollmann, 2004, S. 46; Halberstadt und Welp, 2008, S. 62).

Das Fazit zu ziehen, dass es nur darauf ankommt in einem Team zu gründen und effizient Humankapitalfaktoren zu kombinieren, um den späteren Erfolg zu gewährleisten, ist sicherlich vorschnell. Vielmehr zeigt Schmelter (2010, S. 55), dass die Teamkomposition eher als hinreichende Erfolgsbedingung zu interpretieren ist (vgl. Abbildung 2). Demzufolge werden erst durch vorteilhafte Teamprozesse (Interaktions- und Aufgabenprozesse) das im Team innewohnende Potential freigesetzt. Wirkungsvolle Teamprozesse im Zusammenspiel mit einer günstigen Teamkomposition sind dieser Logik zufolge als notwendige Bedingung für den unternehmerischen Erfolg zu interpretieren.

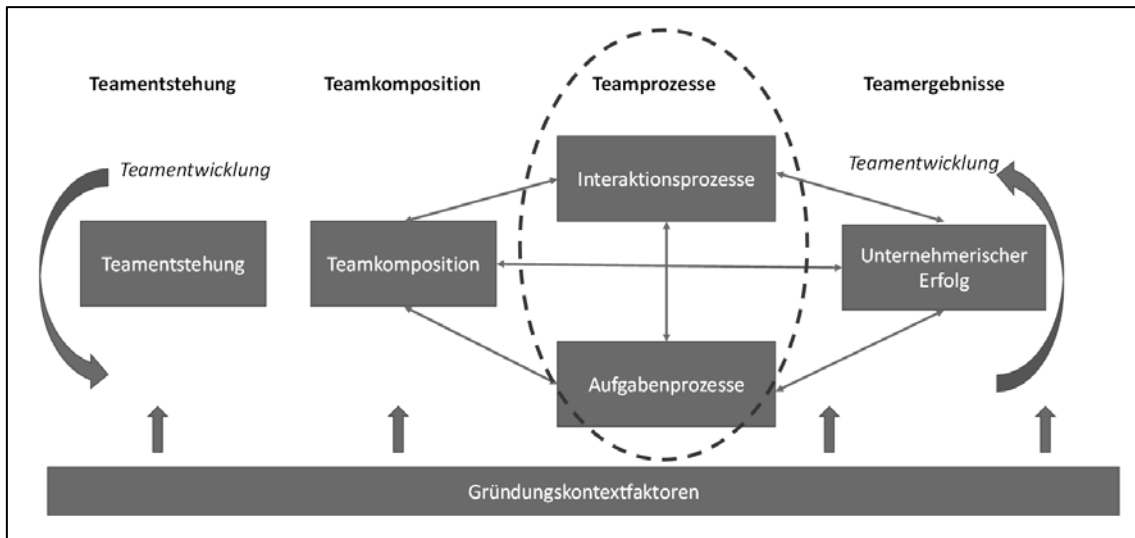


Abbildung 2. Teamkomposition und Teamprozesse als Erfolgsbausteine (Quelle: Schmelter, 2010, S. 55).

Aus theoretischer Sicht mag eine Teamgründung gegenüber einer Gründung durch eine Einzelperson vorteilhafter wirken. Empirische Studien kommen jedoch zu uneinheitlichen Ergebnissen (vgl. Mellewigt und Späth, 2002). Ausschließlich im Bereich technologieorientierter Unternehmensgründungen gilt eine Korrelation zwischen Teamgründungen und Unternehmenserfolg als empirisch belegt (vgl. Mellewigt und Späth, 2002; Kulicke, 1993; Pleschak und Werner, 1998).

Die vorhandenen widersprüchlichen, empirischen Ergebnisse bezüglich nicht-technologieorientierten Teams können nicht zuletzt auf den sogenannten Überlebenseffekt (engl. survivorship bias) in den untersuchten Stichproben zurückgeführt werden. Es werden nur diejenigen Gründungen untersucht, die am Markt überlebt haben. Außer Acht gelassen wird, dass ein Großteil der Unternehmensgründungen im Betrachtungszeitraum aus der Population ausscheidet und normalerweise nicht in den Untersuchungen berücksichtigt wird.

2.2 Situation von Hochschulgründern

Davidson und Honig (2003) untersuchen in ihrer vielzitierten Studie die Rolle verschiedener Humankapitalfaktoren von Gründern. Ein vielbeachtetes Resultat ist, dass nur die Zugehörigkeit zu einem kommerziellen Netzwerk (*business network*) in späteren kommerziellen Erfolg resultierte. Andere untersuchte Faktoren zeigten keinen signifikanten Einfluss.

Daher empfehlen die Autoren auch, dass Gründer so früh wie möglich beginnen relevante Netzwerke bzw. ihr Sozialkapital zu entwickeln. Davidson und Honig (2003) interpretieren ihre Ergebnisse so, dass Unternehmensgründungen je weiter sie in ihrer Entwicklung fortschreiten spezifische Bedürfnisse besitzen und es daher keine einheitlichen Erfolgsfaktoren geben kann. Demzufolge sollten sich öffentliche Fördereinrichtungen auf die Netzwerkent-

wicklung der betreuten Gründerteams konzentrieren, damit die Gründerteams ihre Defizite mit Hilfe des Netzwerks abbauen können.

Wright und Mosey (2007) greifen die Studie von Davidson und Honig (2003) auf und untersuchen 24 technologieorientierte Hochschulgründer (engl. *technology-based academic entrepreneurs*) hinsichtlich ihres Sozialkapitals. Die verwendete Fallstudienmethodik ist oftmals besser in der Lage ein Phänomen in seinen verschiedenen Nuancen zu verstehen, als quantitative Forschungsmethoden. Ein Hauptergebnis ist, dass Hochschulgründer, die über Berufserfahrung außerhalb des Hochschulumfelds verfügen, bereits ein Netzwerk aufgebaut haben und schneller in der Lage sind, neue relevante Netzwerkbeziehungen aufzubauen. Weniger erfahrene Gründer haben mit einer höheren Wahrscheinlichkeit das Problem die strukturellen Löcher (engl. *structural holes*) zwischen ihren wissenschaftlichen Forschungsnetzwerken und wirtschaftlich relevanten Netzwerken zu schließen. Dabei identifizieren die Autoren auch Unterschiede zwischen den einzelnen Disziplinen, so haben Ingenieure ein geringeres Problem Netzwerke aufzubauen als Biologen. Es scheint daher logisch anzunehmen, dass je spezialisierter das wissenschaftliche Fachgebiet ist bzw. je weniger Industriebezug besteht, desto eher Probleme in der Erschließung eines professionellen Netzwerks vorhanden sind.

Weitere Besonderheiten von Gründern im Hochschulumfeld werden in Tabelle 2 präsentiert.

	Studierende	Wissenschaftler
Typische Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen sich in einer Lehrveranstaltung oder sind befreundet und entwickeln eine Gründungsidee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln im Rahmen ihrer Promotion eine innovative Technologie.
Potentielle Defizite	<ul style="list-style-type: none"> • Die Motivation der Teammitglieder ist u.U. in erster Linie eine hochwertige Qualifikation zu erwerben und nicht ein Unternehmen zu gründen. • Haben u.U. nicht die Fähigkeiten im Team, um das Produkt oder die Dienstleistung zu entwickeln (bsp. fehlender Programmierer). • Verfügen über keine oder wenige Erfahrungen außerhalb des Hochschulumfelds (Industrie-, Gründungserfahrung). • Verfügen über kein relevantes Netzwerk. • Verfügen über geringe Kapitalressourcen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Motivation der Teammitglieder ist u.U. vor allem auf die Fertigstellung der Promotion oder Habilitation gerichtet. • Die Entwicklung zur Produktreife ist aufwendig und teuer. • Es fehlt jemand der das Geschäftsmodell entwerfen kann. • Das Team verfügt über keine oder wenige Erfahrungen außerhalb des Hochschulumfelds (Industrie-, Gründungserfahrung) • Verfügen über kein relevantes Netzwerk außerhalb des Hochschulumfelds (<i>structural holes</i>) • Verfügen über geringe Kapitalressourcen

Tabelle 2. Die typische Situation von Hochschulgründern (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3 Zusammenfassung

Besonders in technologieintensiven Branchen sind Gründerteams verbreitet, dies ist aus theoretischer Sicht darauf zurückzuführen, dass sie in komplexen Umwelten mit herausfordernden Entwicklungsaufgaben ihre innewohnenden Vorteile (vgl. Tabelle 1) am besten nutzen können.

Jedoch kommen empirische Untersuchungen über die Vorteilhaftigkeit von Teamgründungen zu teilweise widersprüchlichen Ergebnissen und können nicht eindeutig belegen, dass Gründerteams erfolgreicher sind als Einzelgründungen. Diese Resultate sind aller Wahrscheinlichkeit auch auf einen Überlebenseffekt (sog. *survivorship bias*) in den verwendeten Stichproben zurückzuführen. Neben der Teamkomposition ist vor allem auch die Zusammenarbeit im Team und die Effizienz der unterschiedlichen Teamprozesse für den späteren unternehmerischen Erfolg (vgl. Abbildung 2) ausschlaggebend.

Gründerteams aus dem Hochschulumfeld unterscheiden sich in ihren Eigenschaften von der Gesamtpopulation aller Gründerteams. Neben einer anderen Grundmotivation und ge-

ringerer Kapitalausstattung sind vor allem Defizite in der Größe und Qualität ihres branchenspezifischen Netzwerks, das von signifikanter Bedeutung für den späteren Vertriebs Erfolg des Start-ups ist, vorhanden. Hinsichtlich der Teamkomposition besteht bei Gründerteams aus dem Hochschulumfeld in erhöhtem Maße die Gefahr, dass die Teams nicht interdisziplinär zusammengestellt sind und daher keine sinnvolle Ergänzung von Kompetenzen stattfindet.

3. Systematische Ermittlung von Best Practices im Bereich des Teammatchings

In der Volkswirtschaftslehre werden seit geraumer Zeit Matchingprobleme (bspw. engl. *marriage problem* oder das sog. *college admission problem*) thematisiert. Einer der maßgeblichen Autoren in diesem Feld ist Alvin E. Roth, der im Jahr 2012 zusammen mit weiteren Forschern in diesem Feld den Nobelpreis der schwedischen Nationalbank für seine Arbeiten erhielt. Roth hat seine Erkenntnisse in verschiedenen Bereichen in der Praxis angewendet. So gilt er als maßgeblicher Designer eines Systems des Spendermatchings für menschliche Nieren. Die Erkenntnisse aus seinen Forschungen, die in erster Linie die mathematische Modellierung umfassen, lassen sich im Rahmen dieses Forschungsberichts nicht auf die skizzierten Matchingprobleme von Gründerteams übertragen. In diesem Kapitel werden verschiedene Best-Practices für das Matching von Gründerteams vorgestellt. Dabei werden sowohl Dienstleister betrachtet, die ihr Angebot der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich machen, als auch das Teammatching-System der FH Anhalt, das im Rahmen eines Forschungsprojekts entstand und ausschließlich im Hochschulbereich erprobt wurde. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und die vorhandenen 4 verschiedenen Best-Practice-Systeme des Teammatchings identifiziert.

3.1 Anbieter von Matchingansätzen für Gründerteams

Auf der Grundlage einer intensiven Onlinerecherche wurden 18 verschiedene nationale und internationale Anbieter bzw. Möglichkeiten zum Teammatching für Gründerteams identifiziert. Die gefundenen Plattformen werden anhand einer einheitlichen Systematik (vgl. Tabelle 3) ausgewertet. Es werden folgende Bereiche analysiert:

- **Spezialisiert (Ja/Nein)**
Handelt es sich um einen Anbieter der ausschließlich (oder zum überwiegenden Teil) Teammatching für Gründerteams anbietet?
- **Schwerpunkt (National/ International)**
Adressiert der Anbieter vorwiegend den nationalen oder internationalen Markt?
- **Reichweite (hoch, mittel, gering)**
Mit welcher Intensität erreicht der Anbieter die Zielgruppe der Gründerpersonen?

- Aktives oder passives Teammatching
Im Fall eines aktiven Teammatchings bringt der Anbieter selbständig Interessenten zusammen bzw. stellt Interessenten bestehenden Teams vor. Im Fall eines passiven Matchings werden entweder automatisch die Mitglieder aufeinander aufmerksam gemacht oder müssen die Mitglieder grundsätzlich selbständig Kontakt miteinander aufnehmen?
- Eignungsdiagnostik (Ja/ Nein)
Wird vom Anbieter eine Eignungsdiagnostik durchgeführt (z.B. Persönlichkeitsfragebogen)?
- Zusätzliche Events (Ja/Nein)
Werden Veranstaltungen zum Kennenlernen von potentiellen Gründerteams angeboten?
- Besonderheiten
Durch was zeichnet sich die Plattform im Vergleich zu den Wettbewerbern aus?

Nr.	Name	Spezialisiert (Ja/Nein)	Schwerpunkt (Nat./Intern.)	Reichweite (Hoch, Mittel, Gering)	Aktives/Passives Matching (A/P)	Eignungs- diagnostik (Ja/Nein)	Zusätzliche Events (Ja/Nein)	Besonderheiten
1	Facebook-Gruppe	N	National	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Gründergruppe
2	XING-Gruppe	N	National	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> Die allgemeine Reichweite von XING ist als hoch einzuschätzen. Die vorhandene XING-Gruppe hat jedoch nur etwas mehr als 100 Mitglieder.
3	LinkedIn-Gruppe	N	International	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> Die Gruppe ist sehr aktiv und hat mehr als 1000 Mitglieder.
4	Entrepreneurship Campus (www.entrepreneurship.de)	N	National	Gering	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> Gruppe Sparringspartner finden und suchen. Die Gruppe hat nur 112 registrierte Mitglieder. Die Stiftung Entrepreneurship bietet immer wieder Veranstaltungen an, etwa das Entrepreneurship Labor oder den Entrepreneurship Summit.

Nr.	Name		Spezialisiert (Ja/Nein)	Schwerpunkt (Nat./Intern.)	Reichweite (Hoch, Mittel, Gering)	Aktives/Passives Matching (A/P)	Eignungs- diagnostik (Ja/Nein)	Zusätzliche Events (Ja/Nein)	Besonderheiten
5	Founderio/ der.com	Mitgrün- (es werden mehr und mehr Zu- satz-angebote gemacht)	J	National	Hoch Derzeitiger absoluter Marktführer	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Während Mitgründer auf Teammatching spezialisiert war versucht founderio.com weitere Angebote zu etablieren und die Kooperationsplattform für Start-ups zu werden. • Es werden Events von Kooperationspartnern beworben.
6	www.tageau.com		N (Investoren- suche wird of- fensiv beworben)	National	Gering	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden verschiedene Accounts mit monatlichen Abonnementgebühren verkauft. • Will vor allem qualitativ hochwertige Start-ups beraten. • Bietet auch eine „Pitch Deck“ Software an, die für ca. 150€ benutzt werden kann.

Nr.	Name	Spezialisiert (Ja/Nein)	Schwerpunkt (Nat./Intern.)	Reichweite (Hoch, Mittel, Gering)	Aktives/Passives Matching (A/P)	Eignungs- diagnostik (Ja/Nein)	Zusätzliche Events (Ja/Nein)	Besonderheiten
7	www.foerderland.de	N	National	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden verschiedene Dienstleistungen für Gründer angeboten. • Der Schwerpunkt liegt auf der Wissensvermittlung.
8	www.humboldt-innovation.de	N	National	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Humboldt Innovation führt Veranstaltungen durch, aber bisher nicht speziell für Teammatching.
9	www.ideen-garage.org	N	National	Gering	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Website wird unregelmäßig gepflegt. • Nur ein Mitarbeiter. • Es werden vor allem Stellenangebote veröffentlicht.
10	www.meetup.com	N	International	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurs Club Berlin organisiert die Meetup Gruppe. • Berlin Startups hat mehr als 3000 Mitglieder.
11	www.start-berlin.com	N	National	Mittel	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Studentische Initiative, die vor allem den Gründergeist fördern will. • 1000 Facebook- Kontakte
12	www.startup-sucht.com	N	National	Hoch	P	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden Events von Werbepartnern beworben. • Es werden vor allem Mitarbeiter für Start-ups gesucht. <p>18.000 Facebook Follower, mehr als 100 Anzeigen werden veröffentlicht.</p>

Nr.	Name	Spezialisiert (Ja/Nein)	Schwerpunkt (Nat./Intern.)	Reichweite (Hoch, Mittel, Gering)	Aktives/Passives Matching (A/P)	Eignungs- diagnostik (Ja/Nein)	Zusätzliche Events (Ja/Nein)	Besonderheiten
13	www.startupwithme.com	J	International	Gering	O	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Website wurde 2010 online gestellt. • Aktivitäten sind nicht auszumachen. • Interner Mitgliederbereich vorhanden.
14	www.founder-dating.com	J	International	Hoch	A	J	J (Konzentration auf die USA)	<ul style="list-style-type: none"> • International orientierte, rein englischsprachige Matchingplattform. • Kein alleiniges Online-matching. • Nach einer Vorauswahl werden Einladungen zu einem Matchingevent ausgesprochen • An dem Matchingevent nehmen 50% Techniker und 50% Nichttechniker teil. • Zusätzlicher Pool von Personen, die über Gründungserfahrung verfügen. • Starke Integration von LinkedIn.

Nr.	Name	Spezialisiert (Ja/Nein)	Schwerpunkt (Nat./Intern.)	Reichweite (Hoch, Mittel, Gering)	Aktives/Passives Matching (A/P)	Eignungs- diagnostik (Ja/Nein)	Zusätzliche Events (Ja/Nein)	Besonderheiten
15	www.cofounderslab.com	J	International	Hoch	A	J	N	<ul style="list-style-type: none"> • Wirbt mit dem Slogan „Largest community of entrepreneurs online.“ • App ist als Talentradar im Angebot • Es wird auch der Zugang zu Investitionsmitteln thematisiert und es kann unmittelbar über Onevest investiert werden. • Stark auf die USA konzentriert.
16	www.founder2be.com	J	International	Hoch	A	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige Zusatzangebote. • Sehr fokussiert auf Teammatchingangebote
17	www.founders-nation.com	J	International (Schwerpunkt Israel)	Hoch	A	N	N	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht den persönlichen Austausch zwischen den Interessenten in einem Mitgliederbereich.
18	www.young-founders.eu	J	International	Gering	P	J	J (aber nicht aktuell)	<ul style="list-style-type: none"> • Website wird nicht aktuell gehalten. • Es werden teilweise Anzeigen aus März 2014 auf der Website angezeigt.

Tabelle 3. Übersicht der Teammatchinganbieter auf dem Stand von Juli 2015 (Quelle: Eigene Darstellung).

Auf der Grundlage der zusammengestellten Daten wurden anhand der Kriterien spezialisiert (ja/nein) und übergeordneter Entrepreneurshipfokus (ja/nein) 3 verschiedene Anbieter-typen identifiziert (vgl. Tabelle 4).

Nr.	Typ	Name	Spezialisiert (Ja/Nein)	Entrepreneurshipfokus (Ja/Nein)
1	Teammatching- experten	founderio.com	Ja	Ja
		startupwithme.com		
		founderdating.com		
		cofounderslab.com		
		founder2be.com		
		founders-nation.com		
		young-founders.eu		
2	Kommunikations- generalisten	Facebook.com	Nein	Nein
		Xing.de		
		linkedin.com		
3	Entrepreneurship- spezialisten	entrepreneurship.de	Nein	Ja
		tageau.com		
		foerderland.de		
		humboldt- innovation.de		
		ideen-garage.org		
		meetup.com		
		start-berlin.com		
		startup-sucht.com		

Tabelle 4. Übersicht der Teammatchingplattformen auf dem Stand Juli 2015 (Quelle: Eigene Darstellung).

Founderio.com (früher mitgründer.de) ist der einzige Teammatchingexperte, der den deutschen Markt adressiert. Der Anbieter verfügt momentan über das größte Angebot an bestehenden Gründerteams (mehr als 1000 aus ganz Deutschland) und Personen, die nach Gründungsmöglichkeiten suchen (nur für Berlin werden mehr als 600 Interessenten angezeigt). Daher ist dieser Anbieter derzeit als der nationale Marktführer anzusehen.

founderio.com erweitert gegenwärtig sein Geschäftsmodell. Es wird nun das neue Ziel formuliert die führende (deutschsprachige) Plattform für Kooperationen von Start-ups zu werden.

3.2 Der Teammatchingansatz der FH Anhalt

Ein gänzlich anderer Teammatching-Ansatz für Gründerteams wurde an der FH Anhalt im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelt und erprobt. Hier werden sogenannte Junior Entrepreneurs, bei denen es sich zumeist um Hochschulangehörige handelt mit verschiedenen Testroutinen (2 umfassende Fragebögen, 1 Workshop) selektiert und dann mit Hilfe eines Matchingprozesses mit Senior Entrepreneurs, zumeist externen Gründungsinteressierten mit Gründungs- oder Industrieerfahrung, zu potentiellen Gründerteams zusammengeführt (vgl. Abbildung 3).

Auf Grund der Fragebögen JEQ und F-DUP die zum Teil direkt online ausgefüllt werden konnten, werden die Bewerber in 3 Gruppen eingeteilt, diejenigen mit geringem, mittlerem und hohem unternehmerischen Potential. Die Bewerber mit geringem Potential werden unter normalen Umständen nicht mehr für den weiterführenden Prozess berücksichtigt.

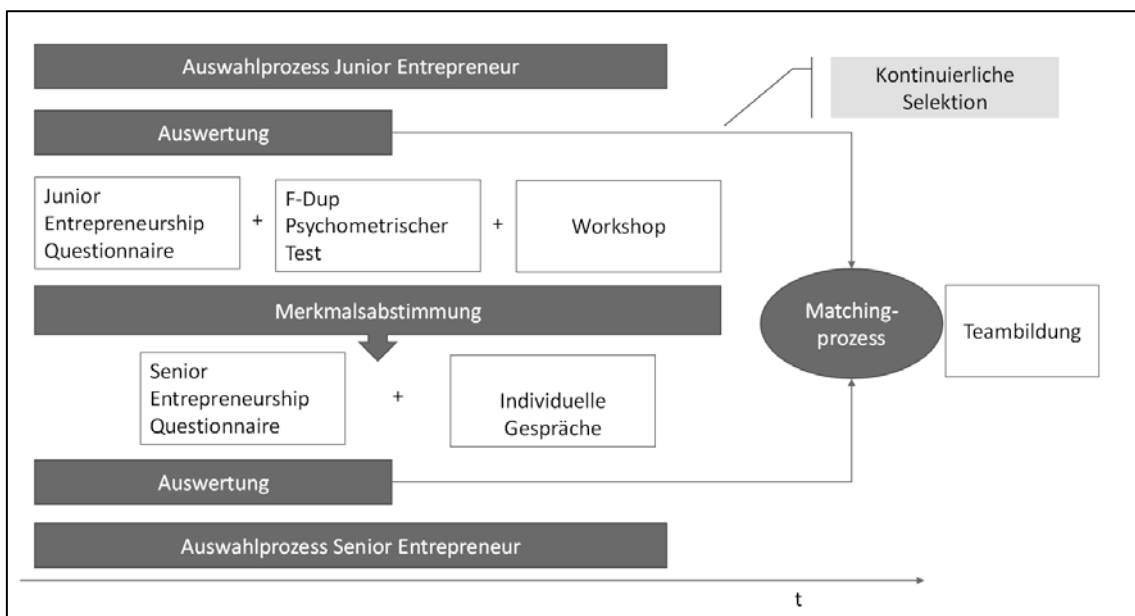


Abbildung 3. Konzept des Matchingprozesses der FH Anhalt (Quelle: Egbert et al. 2014, S. 5).

Parallel werden die Senior Entrepreneurs befragt und die ermittelten Merkmale der Junior Entrepreneurs mit deren Präferenzen abgeglichen. Der ausgerichtete Workshop dient dann in erster Linie dazu mit Aufgaben, die an ein Assessment-Center erinnern, die ersten Probleme für das Gründerteam zu lösen und die Teamzusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen.

Eine kritische Bestandsaufnahme des Erfolgs so wie der Kosten-Nutzen-Relation dieses Teammatching-Ansatzes steht gegenwärtig aus. Während grundsätzlich angenommen werden kann, dass der beschriebene Ansatz des zentralen Teammatchings in manchen Teamergänzungen resultiert, diese Maßnahme also eine gewisse Effektivität erreicht, ist in

hohem Maße zu bezweifeln, dass dieser Ansatz unter Kosten-Nutzen-Erwägungen effizient ist.

Neben der schlechten Kosten-Nutzen-Relation sprechen aus theoretischer Sicht die folgenden Argumente gegen die Implementierung dieses zentralen Teammatchings:

1. Die Irrelevanz der Gründungspersönlichkeit

Gartner (1988) stellt in seinem berühmten Artikel „Who is the entrepreneur? Is the wrong question“ heraus, dass die Persönlichkeitsforschung, deren Ziel es ist herauszufinden welche besonderen Eigenschaftsbündel Gründerpersonen besitzen, zum Scheitern verurteilt ist. Seine Kernaussage ist, dass Persönlichkeitseigenschaften im Bereich der Gründungsforschung kein verlässlicher Prädiktor für das Handeln des Individuums sind. Die empirischen Forschungsergebnisse geben Anlass, dass diese Aussage zumindest nicht ohne weiteres verworfen werden kann. Bis heute hat die Suche nach einer typischen Gründerpersönlichkeit nur in Teilerfolgen resultiert.

2. Der Nutzen den die umfangreichen Testroutinen liefern ist gering

Selbst wenn nicht grundsätzlich die Validität der psychometrischen Testsystematik misstraut wird, führt der angewandte Test lediglich dazu, dass nur die Gruppe mit den geringsten Testergebnissen definitiv ausgeschlossen wird. Es ist davon auszugehen, dass jemand der freiwillig den umfangreichen F-Dup Test (mehr als 80 Fragen) absolviert, sich also in die Testgruppe selbst selektiert in diesem Test zumindest durchschnittliche und nicht schlechte bzw. unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt. Ebenso ist es zu hinterfragen, ob durch umfangreiche Testroutinen, etwa durch den mehrtägigen Workshop wirklich bessere Ergebnisse erzielt werden können, als wenn man die Teams und Interessenten einlädt und sie sich ohne vorherige Selektion und Interventionen kennenlernen.

3.3 Typologie der Teammatchingsysteme

Es haben sich bereits eine Vielzahl von Matchingangeboten für Gründerteams konstituiert. Es lassen sich 3 verschiedene Typen von Matchingplattformen (Teammatchingexperten, Kommunikationsgeneralisten, Entrepreneurshipspezialisten; vgl. Tabelle 4) identifizieren.

Auf der Grundlage aller vorgestellten Ergebnisse dieses Kapitels lassen sich zwei grundlegende Best-Practice-Systeme für das Teammatching von Gründerteams unterscheiden:

- Gesteuertes Teammatching (Bsp. Teammatching-Ansatz der FH Anhalt)
Hier sorgt der Anbieter dafür, dass die Interessenten in Teams zusammenfinden.
- Marktbasiertes Teammatching (Bsp. www.startup-sucht.de)

Gründerteams und Gründungsinteressierte können ihre Absichten und weitere Informationen registrieren lassen und suchen dann selbständig nach Matchingpartnern.

Neben diesen beiden grundlegenden Teammatchingsystemen existieren auch hybride Best-Practice-Systeme:

- Eher gesteuertes Teammatching (Bsp. www.tageau.de)
Es wird zwar eine Onlineplattform angeboten, aber der Schwerpunkt liegt klar auf einem gesteuerten Matchingprozess, in dem mit der Hilfe der Intervention einer zentralen Stelle Anbieter und Nachfrager zusammengeführt werden.
- Eher marktbasierendes Teammatching (Bsp. www.founderio.com)
Es wird ein aktives Matching angeboten, aber keine intensive Eignungsdiagnostik, so dass ein Großteil der Matchingaktivitäten über die Onlineplattform abgewickelt wird.

Das eher marktbasierende Teammatching, wie es momentan von founderio.com betrieben wird, hat sich momentan als erfolgreichster Ansatz erwiesen, wenn das Volumen von zur Verfügung stehenden Gründerteams und Interessenten betrachtet wird. Es ist davon auszugehen, dass hier die meisten erfolgreichen Teammatchings stattfinden, da einfach keine andere Plattform, die in der deutschen Gründerszene aktiv ist eine nur annähernd ähnliche Reichweite erreicht. Genauso ist der Mehrwert den founderio.com durch Suchroutinen, die fakultative Angabe von Zusatzinformationen und allgemeine Bedienungsfreundlichkeit hinzugefügt, so hoch, dass die Plattform mit weitem Abstand der Marktführer des Teammatchings für Gründerteams in Deutschland ist.

4. Systematische Ermittlung der Anforderungen an ein zentrales Teammatching

In diesem Abschnitt werden der Ablauf und die Resultate der qualitativen (7 halbstrukturierte Interviews) und der quantitativen Erhebung (53 Fragebögen) dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Anforderungen an einen zentralisierten Teammatching-Ansatz definiert.

4.1 Ergebnisse der durchgeführten Interviews

Das Ziel der durchgeführten, halbstrukturierten Interviews (Interviewleitfaden, vgl. Anhang) ist es Hinweise für die Konzeption des Fragebogens zu erhalten, mit dessen Hilfe quantitative Daten zu den Anforderungen von Hochschulgründern an ein Teammatching-System gesammelt werden.

Um dieses Ziele zu erreichen wurde eine theoretisch fundierte Stichprobenziehung durchgeführt mit deren Hilfe verschiedene Perspektiven ermittelt werden können. Es wurden

verschiedene Mitarbeiter im Gründerservice an 2 Brandenburger Hochschulen befragt, 3 Vertreter des BIEM e.V. Vorstand, eines Vereins, der sich auf die Förderung der Gründungsaktivitäten im Land Brandenburg konzentriert (siehe unter www.biem-brandenburg.de) und 2 Gründerteams aus dem Hochschulumfeld. Wie in Kapitel 2 erläutert, sind Gründerteams nicht als homogene Population zu betrachten, daher wurde je ein Interview mit einem technologieorientierten und einem nicht-technologieorientierten Gründerteam durchgeführt.

Folgende wiederkehrende Muster sind in den Antworten der Interviewpartner zu erkennen:

- Informatiker/Programmierer sind in den Gründerteams oftmals nicht vorhanden, oder die entsprechenden Kapazitäten müssten gesteigert werden.
- Vielfach ist es so, dass BWL-er nicht über die technische Expertise verfügen, um das avisierte Produkt zu entwickeln, aber rein technische Teams nicht in der Lage sind ein Geschäftsmodell oder eine Organisation zu planen. Die Teams sind generell nicht interdisziplinär genug zusammengestellt.
- Sowohl die Ergänzung mit Kompetenzen wird für das Gründerteam als erfolgskritisch eingeschätzt, aber auch die gute Teamarbeit, die sich oftmals erst entwickeln muss.
- Die Idee einen brandenburgweiten Teammatchingansatz zu implementieren wird positiv aufgenommen. Es muss aber ein klarer Mehrwert vorhanden sein und das System auch von den Mitarbeitern im Gründerservice einfach zu bedienen sein.
- Die Kombination einer onlinegestützten Plattform mit verschiedenen Präsenzveranstaltungen erscheint den meisten Befragten als beste Lösung.
- An den brandenburgischen Hochschulen bieten die Gründerservices bereits vereinzelt Teammatching an. An der Universität Potsdam wird mit dem Veranstaltungsformat Gründerspeedmatching ein besonders aufwendiges und teures Teammatchingformat als Präsenzveranstaltung ohne Onlineunterstützung durchgeführt.

Die vollständige Wiedergabe der Interviewtranskriptionen, würde auf Grund ihres Umfangs den Rahmen dieser Studie sprengen und in keinerlei Erkenntniszuwachs resultieren.

4.2 Ergebnisse der Fragebogenumfrage

Auf der Grundlage der in Kapitel 2 analysierten Forschungsliteratur und den in Kapitel 2 durchgeführten Interviews wurde 1 Fragebogen konzipiert (vgl. Tabelle 5), dessen Ziel es ist die Relevanz des Teammatchings für Hochschulgründer zu ermitteln und deren Anforderungen an ein Teammatching zu erfassen.

Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten
1	Ich bin dabei oder habe bereits ein _____ gegründet.	Nicht-technologieorientiertes Unternehmen Technologieorientiertes Unternehmen
2	Ich bilde mit mindestens einer weiteren Person ein Gründerteam	Ja/Nein
3	Ich bin _____	Eine Frau Eine Mann
4	Wie alt sind Sie?	<ul style="list-style-type: none"> • 20-25 Jahre • 26-30 Jahre • 31-35 Jahre • über 36 Jahre alt
5	Ich habe erfolgreich ein neues Teammitglied gefunden.	Ja/Nein
6	Haben Sie ein zusätzliches Teammitglied in Ihrem Unternehmen gebraucht?	7-stufige Likert Skala
7	Ein neues Teammitglied sollte vor allem _____	<p>7-stufige Likert Skalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • bei der Produktentwicklung helfen können • mit seiner Qualifikation das Team ergänzen • risikobereit sein • bei der Entwicklung des Geschäftsmodells unterstützen • mit dem Team gut zusammenarbeiten • Kapital bereitstellen • Alle Teammitglieder motivieren
8	Weitere wichtige Bereiche in denen ich Hilfe von einem neuen Teammitglied benötige sind:	Freies Textfeld
9	In einem Gründerteam werden vor allem folgende Fähigkeiten und Qualifikationen benötigt:	<p>7-stufige Likert Skalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positive persönliche Einstellung • Etwas verkaufen können • Erstellung eines Businessplans • Informatik/IT Hochschulstudium • Anderes Hochschulstudium • Andere motivieren können • BWL Hochschulstudium • Hartnäckigkeit • Risikobereitschaft

10	Ich habe aktiv nach einem neuem Teammitglied gesucht	7-stufige Likert Skala
11	Angemessene neue Teammitglieder finden ist schwer? Stimmen Sie dieser Aussage zu?	zu 7-stufige Likert Skala
12	Es bringt nichts nach einem neuen Teammitglied zu suchen! Stimmen Sie dieser Aussage zu?	7-stufige Likert Skala
13	Wenn ein Gründerteam kein neues Teammitglied möchte, dann aus den folgenden Gründen:	<p>7-stufige Likert Skalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brauchen keine zusätzlichen Qualifikationen • Finden niemanden, der zu ihnen passt • Halten stark zusammen/ Lassen niemanden mehr in das Team • Potentielle neue Teammitglieder sind nicht ausreichend qualifiziert • Wollen oder können mit keinem neuen Teammitglied zusammenarbeiten
14	Soll es Ihrer Meinung nach ein zentrales System geben (Teammatching) in dem Sie nach neuen Teammitgliedern suchen können?	Ja/Nein
15	Was mir zum Thema Teammatching wichtig ist:	Freies Textfeld
16	Ich möchte eine Auswertung der Ergebnisse an folgende E-Mailadresse zugeschickt bekommen:	Freies Textfeld

Tabelle 5. Übersicht des Fragebogens (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Fragebögen wurden mit Hilfe des kostenfreien Angebots *google forms* als Onlinefragebögen für die Zielgruppen verfügbar gemacht. Die Zielgruppen wurden in verschiedene Befragungswellen per E-Mail kontaktiert und um die Mitwirkung an der Befragung gebeten (vgl. Tabelle 5). Die Empfängerlisten wurden aus den Gründerdatenbanken des BIEM e.V., der Kursteilnehmer an Hochschul-Basisseminaren des Business-Plan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg (BPW) und von Potsdam Transfer an der Universität Potsdam zusammengestellt. Insgesamt konnten so 608 Gründungspersonen identifiziert werden. Die Datenquellen beinhalten betreute Gründer in der Periode 2011-2014. Da diese Institutionen ihre Leistungen nur für Gründerpersonen mit einem Hochschulbezug anbieten, ist davon auszugehen, dass diese Grundgesamtheit ausschließlich aus Hochschulgründern besteht. Die Mailings wurden mit der Newslettersoftware Mailchimp durchgeführt, so dass angegeben werden kann, wie viele E-Mails tatsächlich zugestellt und geöffnet wurden (vgl. Tabelle 5).

Nr.	Datenquelle	Datum	Angeschriebene Empfänger	Geöffnete Nachrichten	Ausgefüllte Fragebögen
1	Gründerteams (BIEM e.V.)	03.07.2015	466	164 (42,4%)	11
2	Gründerteams (BPW)	09.07.2015	71	22 (37,9%)	10
3	Gründerteams (Potsdam Transfer)	13.07.2015	71	30 (48,4%)	7
4	Gründerteams (BIEM e.V.)	13.07.2015	415	128 (33,9%)	8
5	Gründerteams (BPW)	20.07.2015	62	21 (36,8%)	9
6	Gründerteams (Potsdam Transfer)	20.07.2015	62	25 (41%)	5
7	Gründerteams/ BIEM e.V. Vorstand	20.07.2015	410	99 (26,7%)	3
Summe			1557	489	53

Tabelle 6. Datengrundlage und Befragungswellen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Rücklaufquote beträgt 3,4% (53 Fragebögen/ 1557 Nachrichten), was im Rahmen der Erwartungen für eine Onlineumfrage liegt. Wenn nur die Nachrichten berücksichtigt werden, die auch tatsächlich geöffnet wurden und von denen sicher ist, dass sie auch zugestellt wurden, ergibt sich ein sehr viel größerer Rücklauf von 10,8% (53 Fragebögen/ 489 Nachrichten).

In der vorhandenen Stichprobe haben etwa gleich viele Personen ein nicht-technologieorientiertes Unternehmen (25) oder ein technologieorientiertes Unternehmen (28) gegründet (vgl. Tabelle 6). Die befragten Gründungspersonen sind tendenziell älter als 30 Jahre (vgl. Tabelle 7).

	Ich bin dabei oder habe bereits ein _____ gegründet		
	Nicht-technologieorientiertes Unternehmen	Technologieorientiertes Unternehmen	Gesamt
Mann	14	25	19
Frau	11	3	14
Gesamtsumme	25	28	53

Tabelle 7. Kreuztabelle Mann/Frau vs. Nicht-technologieorientiertes Unternehmen/technologieorientiertes Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung).

	Wie alt sind Sie?				Gesamt
	20-25 Jahre	26-30 Jahre	31-35 Jahre	Über 36 Jahre	
Mann	1	7	14	17	39
Frau	0	3	6	5	14
Gesamtsumme	1	10	20	22	53

Tabelle 8. Kreuztabelle Mann/Frau vs. Altersstufe, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den Ergebnissen in Tabelle 9 wird klar, dass etwa ein Drittel der Befragten bisher keinen Erfolg in der Suche nach einem neuen Teammitglied hatte. Überraschend ist, dass der Anteil der Erfolglosen an den nicht-technologieorientierten größer ist, als bei den technologieorientierten Unternehmensgründungen. Eine Erklärung für dieses Resultat ist, dass nicht-technologieorientierte Unternehmen u.U. ein geringeres unternehmerisches Potenzial haben und daher weniger Anziehungskraft auf potentielle Teammitglieder ausüben. Eine andere Erklärung ist, dass technologieorientierte Gründer vergleichsweise engagierter auf der Suche nach zusätzlichen Teammitgliedern sind, da es von Anfang an offensichtlich ist, dass sie ein schlagkräftiges Team brauchen.

	Ich habe erfolgreich ein neues Teammitglied gefunden			Gesamt
	Ja	Nein	Keine Angabe	
Nicht-technologieorientiertes Unternehmen	13 (52%)	11 (44%)	1 (4%)	25 (100%)
Technologieorientiertes Unternehmen	20 (71,4%)	7 (25%)	1 (3,6)	28 (100%)
Gesamtsumme	33 (62,3%)	22 (34%)	2 (3,8%)	53 (100%)

Tabelle 9. Kreuztabelle Nicht-technologieorientiertes Unternehmen/technologieorientiertes Unternehmen vs. Ich habe erfolgreich ein neues Teammitglied gefunden (Ja/Nein), n=53 (Quelle: Eigene Darstellung).

Ein weiteres Argument, dass für die Einrichtung eines brandenburgweiten Teammatchings spricht, ist die Einschätzung der Gründerteams hinsichtlich des Schwierigkeitsgrads ein neues Teammitglied zu finden. Aus Tabelle 11 lässt sich ablesen, dass 72,8% der Befragten die Suche nach einem zusätzlichen Teammitglied als schwer (ab Skalenwert 5) bis zu sehr schwer (Skalenwert 7) einschätzen.

Soll es Ihrer Meinung nach ein zentrales System geben (Teammatching) in dem Sie nach neuen Teammitgliedern suchen können?				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Gesamt
Ja	44	83,0	83,0%	83,0%
Nein	9	17,0	17,0%	100,0%
Gesamtsumme	53	100,0	100,0%	

Tabelle 10. Soll es Ihrer Meinung nach ein zentrales System geben (Teammatching) in dem Sie nach neuen Teammitgliedern suchen können (Ja/Nein)? (Quelle: Eigene Darstellung).

Angemessene neue Teammitglieder zu finden ist schwer?			
Skala	Häufigkeit	Prozent	Gültige Kumulierte Prozent
4	2	18,2%	18,2%
5	1	9,1%	27,3%
6	3	27,3%	54,6%
7	4	36,4%	91%
K.A.	1	9%	100%
Gesamt	11	100%	

Tabelle 11. Angemessene neue Teammitglieder zu finden ist schwer (7-Punkte Skala)! (Quelle: Eigene Darstellung).

In Hinblick auf die Anforderungen, die Hochschulgründer an ein neues Teammitglied haben, lassen sich anhand des arithmetischen Mittels analysieren (vgl. Abbildung 4 und Tabelle 13 im Anhang).

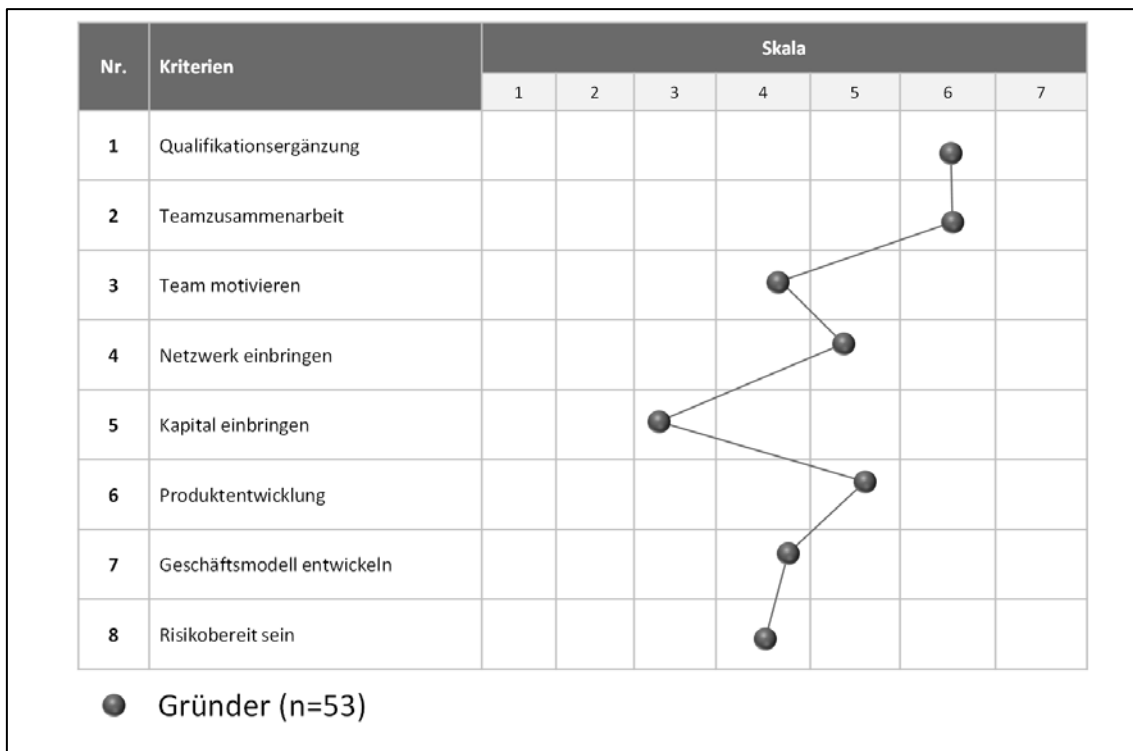


Abbildung 4. Anforderungen an ein neues Teammitglied aus Sicht der befragten Gründerpersonen (Quelle: Eigene Darstellung).

Ein durchgeführter t-Test zeigt, dass in der Einschätzung der Anforderungen an ein neues Teammitglied keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, Altersstufen oder technologieorientierten und nicht-technologieorientierten Gründungspersonen vorhanden sind.

Überraschend ist sicher, dass zusätzlichem Kapital durch ein Teammitglied eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen wird.

Abschließend wurden die Umfrageteilnehmer gefragt, ob Sie noch zusätzliche Ideen und Anregungen für ein Teammatching hätten.

Die folgenden interessanten Angaben wurden gemacht:

Es wäre ein interessanter Ansatz einen Markt für Mitgründer und Teammitglieder zu schaffen, in dem Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden. Dabei darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass bei der Interaktion innerhalb von Teams Persönlichkeitsaspekte (versteckte Eigenschaften) eine herausragende Rolle spielen.

Anonymer Teilnehmer I

Mindestens 2 Runden, bzw. wenn beim Matching gefunden mindestens 1 Workshop zusammen durchführen.

Anonymer Teilnehmer II

5. Fazit

Wie in Kapitel 2 dargestellt, ist davon auszugehen, dass die Formierung eines schlagkräftigen Gründerteams für Hochschulgründer eine noch größere Herausforderung darstellt, als für Individuen aus anderen Bereichen. Dies ist nicht zuletzt auf den fehlenden Zugang zu gründungsrelevanten Netzwerken im Hochschulumfeld zurückzuführen. Diese Herausforderung wurde bisher nicht zufriedenstellend gelöst und da sich kein erfolgversprechendes Team formierte, scheiterten eine Vielzahl von Gründungsvorhaben. Dass Teammatching für Gründerteams in der wissenschaftlichen Diskussion bisher keine bedeutendere Rolle spielt, ist vor allem auf die fehlende Berücksichtigung gescheiterter Gründungsvorhaben in empirischen Stichproben zurückzuführen.

Mit Hilfe der durchgeführten Analysen konnten Anhaltspunkte für die Beantwortung der folgenden forschungsleitenden Fragestellungen gewonnen werden:

1. Welche Teammatchingsysteme stehen gegenwärtig zur Verfügung?
2. Welche Erwartungen haben Hochschulgründer an ein Teammatching?

Hinsichtlich der ersten Frage lassen sich die Ergebnisse folgendermaßen zusammenfassen.

Generell unterstützt die Existenz einer Vielzahl von onlinegestützten Matchingplattformen die These, dass Teammatching in der Gründungspraxis eine nicht zu unterschätzende Bedeutung besitzt. Es steht zu vermuten, dass sich ohne eine entsprechende substantielle Nachfrage kein entsprechend umfangreiches Angebot etabliert hätte.

Durch eine intensive Schreibtischrecherche konnten 18 Plattformen und Anbieter identifiziert werden durch die gegenwärtig ein Matching für Gründerteams angeboten wird. Es stellte sich heraus, dass diese Matchingplattformen anhand ihres gleichartigen Charakters und Angebots in 3 Arten eingeteilt werden können:

- Teammatchingexperten,
- Kommunikationsgeneralisten,
- Entrepreneurshipspezialisten.

Während die Kommunikationsgeneralisten wie facebook, xing oder linkedin auf die generelle Vernetzung der Mitglieder abzielen ohne dass in irgendeiner Art und Weise das Zusammenführen von Gründerteams intendiert ist, konzentrieren sich die Teammatchingexperten ausschließlich auf diese Zielgruppe. Im Unterschied zu den Entrepreneurshipspezialisten, die abgesehen vom Teammatching noch viele andere Dienstleistungen für Gründerteams anbieten, liegt der inhaltliche Schwerpunkt der Teammatchingexperten ausschließlich auf der Vermittlung von Gründungsinteressierten in neue oder bestehende Gründerteams.

Neben dieser Einteilung der analysierten Plattformen konnten 4 grundsätzliche Best-Practice Muster identifiziert werden, wie Teammatching für Gründerteams betrieben wird:

- Gesteuertes Teammatching (Bsp. Teammatching-Ansatz der FH Anhalt)
Hier sorgt der Anbieter dafür, dass die Interessenten in Teams zusammenfinden.
- Marktbasiertes Teammatching (Bsp. www.startup-sucht.de)
Gründerteams und Gründungsinteressierte können ihre Absichten und weitere Informationen registrieren lassen und suchen dann selbständig nach Matchingpartnern.
- Eher gesteuertes Teammatching (Bsp. www.tageau.de)
Es wird zwar eine Onlineplattform angeboten, aber der Schwerpunkt liegt klar auf einem gesteuerten Matchingprozess, in dem mit der Hilfe der Intervention einer zentralen Stelle Anbieter und Nachfrager zusammengeführt werden.
- Eher marktbasiertes Teammatching (Bsp. www.founderio.com)
Es wird ein aktives Matching angeboten, aber keine intensive Eignungsdiagnostik, so dass ein Großteil der Matchingaktivitäten über die Onlineplattform abgewickelt wird.

Hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage konnte durch eine selbsterstellte Onlineumfrage (n=53) herausgearbeitet werden, dass vor allem die Qualifikationsergänzung und die Teamzusammenarbeit für die befragten Gründer im Vordergrund steht. Danach folgen „Zugang zu einem Netzwerk“ und „Hilfe bei der Produktentwicklung“ als erwünschte Eigenschaften neuer Teammitglieder. Vor dem Hintergrund der skizzierten Forschungsergebnisse zur Wichtigkeit des Netzwerks für ein erfolgreiches Gründungsunternehmen, erscheint diesem Bereich nicht die adäquate Priorität von den Gründern eingeräumt zu werden.

Überraschend ist, dass zusätzliche Kapitalverfügbarkeit durch ein zusätzliches Teammitglied von den befragten Gründern am niedrigsten gewichtet wird. Angesichts der umfassenden Literatur (vgl. bspw. Schultz, 2011), die zur Wichtigkeit der Kapitalversorgung im Gründungsprozess existiert, war mit diesem Ergebnis nicht ohne Weiteres zu rechnen.

Diese Ergebnisse werfen die Fragen auf, ob entweder die befragten Gründer falsche Schwerpunkte in ihrer Suche setzen oder ob die wissenschaftliche Diskussion die tatsächlichen Probleme verkennt? Während mit der zur Verfügung stehenden Datenbasis diese Frage nicht seriös beantwortet werden kann, gibt es auch eine alternative Erklärung.

Die Bereiche „Netzwerk“ und „Kapital“ sind bei den befragten Personen unerwartet unbedeutend, da sie in der Teambildungs- bzw. Vorgründungsphase diesen Bereichen keine Bedeutung beimessen (müssen). Ob diese Sichtweise als sträflich kurzfristig oder als der gegenwärtigen Situation angemessen anzusehen ist, kann wiederum hinterfragt werden. Insbesondere der Bereich Netzwerks hat sich in der Studie von Davidsson und Honig (2003) als letztlich erfolgskritisch herausgestellt.

Eine weitere Frage, die sich aus den dargestellten Ergebnissen ergibt, ist, welche Anforderungen ein zentrales Teammatchingsystem für Hochschulgründer erfüllen muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein?

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass in der relevanten Zielgruppe der Hochschulgründer ein klares Bedürfnis besteht das Team ergänzen zu wollen und ebenso ein Teammatching in Anspruch zu nehmen. Diese Voraussetzungen sind als erfüllt anzusehen, so bejahen 83% der befragten Personen die Frage ob ein zentralisiertes Teammatchingsystem eingeführt werden soll. Die Anforderungen an ein zentralisiertes Teammatching, die auf der Grundlage der durchgeführten empirischen Untersuchungen durch den Autor identifiziert wurden, werden in Tabelle 11 präsentiert.

Nr. Anforderung	
Zentrale Erreichbarkeit	
1	Zentrales System des Teammatchings, das für Anbieter und Interessenten jederzeit erreichbar ist.
Transparenz	
2	Die Anbieter und Interessenten wollen direkt miteinander in Kontakt treten.
3 Einfache Bedienung der Onlineplattform	
	Ansonsten sind die Mitarbeiter des Gründerservice nicht bereit an dem Projekt mitzuwirken. Umfangreiche psychometrische Analysen sollten daher nicht durchgeführt werden.
4 Kurze Vorstellung der Gründungsperson hinsichtlich Qualifikation, Motivation und Erfahrung	
	Die Interessenten wollen ihr Team vor allem mit zusätzlichen Kompetenzen ausstatten.
5 Kombination des Onlinesystems in ein Gesamtkonzept des Teammatchings	
	Eine Kombination des Onlineangebots mit anderen Dienstleistungen und Präsenzveranstaltungen ist entscheidend, damit so schnell wie möglich Teamprozesse initiiert werden können und sich die Interessen kennenlernen.

Tabelle 12. Identifizierte Anforderungen für ein zentrales Teammatching (Quelle: Eigene Darstellung).

Diese Hinweise können als Leitlinien für die Gründungsförderung etwa an Hochschulen dienen, wenn hier ein entsprechendes System verwirklicht werden soll. Es ist die Überzeugung des Autors, dass vor allem die Kombination von Online- und Offlineangeboten ein hohes Erfolgspotential für das Teammatching birgt. Besonders für eine regionale Förderinstitution, die zudem öffentlich finanziert oder gemeinnützig ist, ist es nur schwer möglich nationale oder sogar internationale Bekanntheit zu erlangen, die aber für ein rein marktbasierendes Matching essentiell ist. Demzufolge wird gemäß der hier vorgestellten Typologie ein eher marktbasierendes Matchingsystem empfohlen.

Literature

- Almus, M. und Nerlinger, E.A. (1999). Growth of new technology-based firms: Which factors matter? in: *Small business economics*, Jg. 13(2), S. 141-154.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago.
- Davidson, P. und Honig, B., (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 18, S. 301-331.
- Egbert, H./ Neumann, T. und Rasmus, A. (2014). Matching tools and processes in the context of junior and senior entrepreneurship, *Munich Personal RePEc Archive*.
- Fafchamps, M., Leij, M. J. und Goyal, S. (2010). Matching and network effects, in: *Journal of the European Economic Association*, Jg. 8(1), S. 203-231.
- Gartner, W.B. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, in: *American Journal of Small Business*, Jg. 12(4), S.11–32.
- Gottschalk, S. et al (2008). *KfW/ ZEW-Gründungspanel für Deutschland. Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen - Resultate der ersten Befragungswelle*, Mannheim.
- Halberstadt, J. und Welp, I. (2008). Motive, Eigenschaften und Emotionen von Unternehmensgründern, in: Kraus, S. und Fink, M. (Hg.): *Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management*. Wien: facultas.wuv, S. 52–67.
- Hauschildt, J. und Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Hayton, J.C. (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology ventures, in: *R&D Management*, Jg. 35(2), S. 137–155.
- Knockaert, M., Ucbasaran, D., Wright, M. und Clarysse, B. (2011). The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: The case of science-based entrepreneurial firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 35(4), S. 777-803.
- Kollmann, T. (2004). *E-Venture. Grundlage der Unternehmensgründung in der Net Economy*. Wiesbaden.
- Kulicke, M. (Hg.) (1993). *Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen: Ergebnisse des Modellversuchs*. Heidelberg.
- Mellewigt, T. und Späth, J. F. (2002). Entrepreneurial teams — a survey of german and US empirical Studies, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 62 (5), S. 107-126.
- Mosey, S. und Wright, M. (2007). From human capital to social capital: A longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 31(6), S. 909–935.
- Meredith, J. R. und Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: A managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Ottósson, H. und Klyver, K. (2010). The effect of human capital on social capital among entrepreneurs, in: *Journal of Enterprising Culture*, S. 399-417.
- Pleschak, F. und Werner, H. (1998). *Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Ostdeutschland - Innovationen in Ostdeutschland*, S. 235-247.
- Schmelter, C. (2010). *Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams*. Aachen.
- Schultz, C. (2011). *Die Finanzierung technologieorientierter Unternehmen in Deutschland: empirische Analysen der Kapitalverwendung und -herkunft in den Unternehmensphasen*. Berlin: Springer-Verlag.

Anhang

Interviewfragen

1. Wie viele Gründerteams werden von ihnen pro Jahr betreut?
2. Wie viele Gründerteams haben sie schon insgesamt betreut?
3. Aus welchen Bereichen kommen diese Teams?
4. Haben die Teams unterschiedliche Probleme je nach dem aus welchen Bereichen sie kommen?
5. Woran scheitern die Teams ihrer Meinung nach? Worin liegt eher der Engpass, Gründungsideen oder Gründungspersonen oder etwas anderes? Warum wird das Gründungsprojekt schon vor der eigentlichen Gründung aufgegeben? Welche Barrieren werden nicht überwunden?
6. Haben die Gründerteams ein Problem neue Teammitglieder zu finden?
7. Welche Kompetenzen werden gesucht?
8. Was braucht ein Team um zu gründen? Was zeichnet gute und erfolgreiche Teams aus?
9. Wie finden sich die Gründerteams? Haben sie schon aktive Maßnahmen zum Teammatching ergriffen?
10. Was sind ihre Empfehlungen für Gründerteams, wenn sie nach neuen Teammitglieder suchen?
11. Was verstehen Sie unter Teammatching?
12. Welche Anforderungen muss ein landesweites Teammatching erfüllen, was würden sie sich wünschen?
13. Was können sie sich als Konzept entsprechend vorstellen?
14. Wären sie bereit ein einheitliches Teammatchingkonzept durchzuführen, wenn ja unter welchen Bedingungen? Was würden sie leisten und was würden Sie erwarten?
15. Wo sehen sie Barrieren im Gebrauch eines brandenburgweiten Teammatchingansatzes?
16. Welche Rolle kann hier der BIEM e.V.,. spielen um zu unterstützen? Was soll der BIEM e.V. tun?
17. Wie würden sie ein landesweites Teammatching einführen?

Ein neues Teammitglied sollte vor allem _____.(in den folgenden Bereichen das Team ergänzen)								
	Qualifikati- onsergän- zung	Teamzusam- menarbeit	Team moti- vieren	Netzwerk einbringen	Kapital einbrin- gen	Produktent- wicklung	Geschäfts- modell entwickeln	Risikobereit sein
Mittelwert	6,31	6,33	4,75	5,19	3,25	5,37	4,90	4,40
Median	7,00	7,00	5,00	5,00	3,50	6,00	5,00	4,00
Standard- abweichung	1,435	1,216	1,691	1,496	1,908	1,612	1,781	1,537
Varianz	2,060	1,479	2,858	2,237	3,642	2,598	3,170	2,363
Schiefe	-2,803	-2,367	-,426	-,781	,331	-1,177	-,554	-,283
25%-Perzentil	,330	,330	,330	,330	,330	,333	,333	,330
50%-Perzentil	6,00	6,00	4,00	4,00	1,00	5,00	4,00	4,00
75%-Perzentile	7,00	7,00	5,00	5,00	3,50	6,00	5,00	4,00

N=53

Tabelle 13. Ein neues Teammitglied sollte vor allem _____ (Stichprobe Gründerteam) (Quelle: Eigene Darstellung).

HWTk Discussion Paper Series:

- 2015/1 Mielke, Gabriele (2015). Event-Legacies: Eine Analyse der Auswirkungen von Public Viewing Events anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 für die Stadt Berlin.
- 2015/2 Sangmeister, Hartmut (2015). Das „normative Projekt des Westens“ und die globale Proliferation von Krisen.
- 2016/1 Schultz, Christian (2016). Teammatching für Gründerteams.