2.2 Merkmale der Gründerperson

> „Die Eigenschaften des Gründers sind […] zumindest in der Anfangsphase gleichzusetzen mit den Eigenschaften – den Stärken und den Schwächen – der Gründungsunternehmung.“ (Szyperski/Nathusius 1999)

Unternehmen und ihre Entwicklung werden maßgeblich durch die Gründerperson beeinflusst. Insbesondere in der frühen Entwicklungsphase hat der Unternehmensgründer eine zentrale Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Dem Unternehmensgründer obliegen meist Eigentum und Führung des Unternehmens. Der Gründer ist häufig tief in das Tagesgeschäft eingebunden und somit auch in sämtliche Ebenen der Entscheidungsfindung involviert – häufig sogar simultan. Somit haben die persönlichen Ziele, Charakteristika und Verhaltensweisen des Unternehmensgründers einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Strategische Entscheidungen reflektieren meist die Orientierungen und Einstellungen des Unternehmensgründers. Diese Entscheidungen basieren oft auf Intuition und Erfahrungen. Schwerpunkt dieses Unterkapitels wird daher die Gründerperson sein.

Am Ende der Beschäftigung mit diesem Unterkapitel sollen Sie in der Lage sein

- zu erläutern, welche typischen Gründereigenschaften Gegenstand zahlreicher Studien der **Entrepreneurship**-Forschung sind.
- darzulegen, warum Versuche, ein Idealprofil des Unternehmensgründers ermitteln zu wollen, kritisch zu betrachten sind.

2.2.1 Typische Gründereigenschaften

Der Erfolg eines jungen Unternehmens hängt maßgeblich von der Person des Gründers ab. Ein guter Teil der Entrepreneurship-Forschung beschäftigt sich daher mit den typischen Eigenschaften eines Gründers. Einerseits sind jene Eigenschaften von Interesse, die die Gründungsneigung beeinflussen, d. h. die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich eine Person selbstständig macht. Mit Gründereigenschaft sind andererseits auch jene Merkmale gemeint, die einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines neuen Unternehmens haben. Die einzelnen Eigenschaften lassen sich wiederum in soziodemografische Merkmale und psychologische/verhaltensbezogene Merkmale unterscheiden. Abbildung C16_2.2.1_1 zeigt, welche Eigenschaften oft mit der Gründungsneigung und mit dem Gründungserfolg in Verbindung gebracht werden.

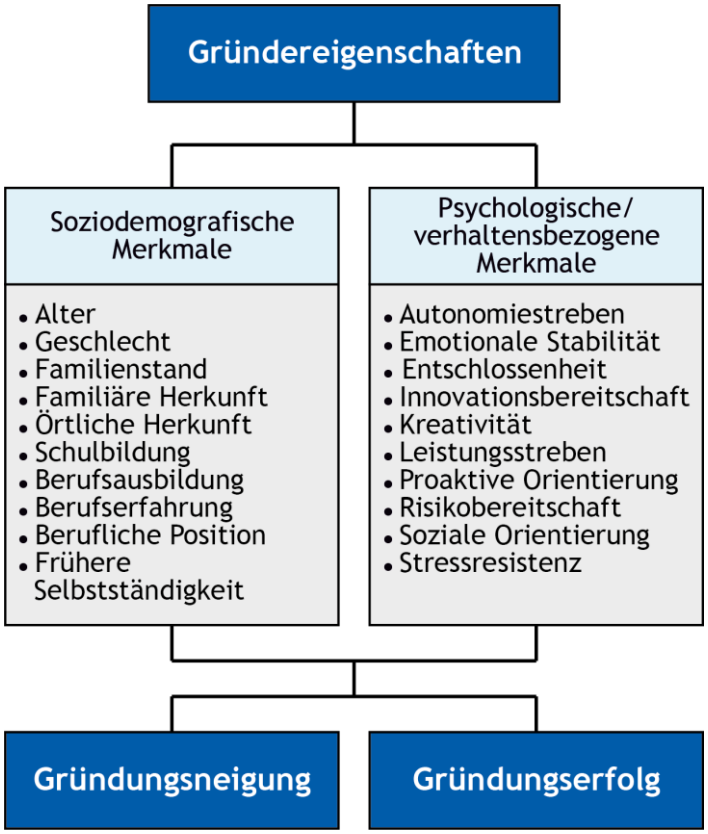

Abb. C16_2.2.1_1: Gründereigenschaften

Viele der Eigenschaften, die die Gründungsneigung beeinflussen, gelten als gesichert. So ist zum Beispiel bekannt, dass bei Personen, bei denen bereits die Eltern unternehmerisch tätig waren, die Gründungswahrscheinlichkeit deutlich höher ist. Andere Eigenschaften, wie etwa das der Risikofreudigkeit, sind hingegen umstritten. Die Diskussion in dem nachfolgenden Kasten verdeutlicht dies. Noch schwieriger ist es, Eigenschaften zu identifizieren, die den Gründungserfolg erhöhen. Im Folgenden werden die Punkte erläutert, die mit dem Versuch verbunden sind, ein „ideales Unternehmerprofil“ zu bestimmen.

Risikoneigung und Entrepreneurship - Sind Gründer risikofreudiger?
Eine Studie von Robert H. Brockhaus

Als Beispiel für eine Untersuchung, die sich mit Risikopräferenzen von Unternehmensgründern beschäftigt, sei hier eine Studie von Robert H. Brockhaus vorgestellt.

Brockhaus überprüfte die Risikoneigung von Unternehmensgründern mithilfe einer Befragung von Gründern, die erst innerhalb der letzten drei Monate vor Befragung von einer abhängigen Tätigkeit in die Selbstständigkeit gewechselt waren. Zwei weitere Gruppen, bestehend aus a) Managern, die innerhalb der letzten drei Monate ihre Position innerhalb ihres Unternehmens gewechselt hatten, und b) Managern, die innerhalb der letzten drei Monate das Unternehmen gewechselt hatten, wurden in die Erhebung einbezogen.

In dem Fragebogen wurden die Teilnehmer gebeten, zwölf hypothetische Situationen zu bewerten, wobei immer die Wahl bestand zwischen einer sicheren und einer unsicheren, aber attraktiveren Alternative. Es sollte angegeben werden, ab welcher Erfolgswahrscheinlichkeit die unsichere Alternative gewählt werden würde.

Über die Auswertung dieser Daten konnten die Teilnehmer einer der drei Risikopräferenzebenen - niedrig, mittel bzw. moderat, hoch - zugeordnet werden. Die Untersuchung zeigte keine Abweichung der Risikoneigung von Unternehmensgründern von der Risikoneigung der beiden anderen beobachteten Gruppen. Sowohl die untersuchten Gründer als auch die Manager zeigten mehrheitlich eine moderate Risikoeinstellung.

Zwar widerspricht die beobachtete moderate Risikoneigung der Unternehmensgründer in dieser Studie nicht unbedingt Ergebnissen anderer Studien, sie zeigt jedoch, dass diese Eigenschaft nicht für Entrepreneure typisch ist. Eine moderate Risikopräferenz gilt laut Brockhaus für die meisten Menschen, sodass diese Beobachtung keinen signifikanten Unterschied zu anderen und damit kein gründertypisches Merkmal darstellt. Die Risikopräferenz von Menschen scheint daher ungeeignet, um zwischen Gründerpersonen und Nichtgründerpersonen zu unterscheiden.

Schlüsselwörter: Gründungseigenschaften, Gründungserfolg, Gründungsneigung

2.2.2 Grenzen der Eigenschaftsansätze

Obwohl immer wieder Studien versuchen, das ideale Gründerprofil herauszuarbeiten, müssen diese aus folgenden Gründen kritisch betrachtet werden:

1. Die Studien zu den Gründereigenschaften sind ausufernd. In ihrer Gesamtheit liefern sie eine kaum überschaubare Vielzahl von Merkmalen. Dabei ist fraglich, inwieweit die Eigenschaften überhaupt gründerspezifisch sind. Es besteht eine Tendenz, jede Eigenschaft, die generell positiv eingeschätzt wird, in solche Listen mit aufzunehmen.
2. Ein Konsens zeichnet sich nicht ab. Aus den Studien kristallisiert sich kein harter Kern von bestimmten gründerspezifischen Eigenschaften heraus. Die Ergebnisse konvergieren nicht. Zum Teil sind die Listen auch in sich widersprüchlich. So wird auf der einen Seite oft die Eigenschaft „Flexibilität“ genannt, auf der anderen Seite wird das unbedingte Festhalten an einem Vorhaben betont.
3. Zum Teil sind die Studien mit statistischen Problemen behaftet. Viele Studien untersuchen zum Beispiel nur erfolgreiche Gründer, nicht aber gescheiterte. Dadurch entsteht ein sogenannter „survivor bias“. Stellt man zum Beispiel fest, dass bei erfolgreichen Gründern die Risikobereitschaft ausgeprägter ist als bei Nichtgründern,

mag es irreführend sein, dies als ein erfolgskritisches Gründermerkmal zu klassifizieren. Wenn in der Gruppe der gescheiterten Gründer die Risikobereitschaft noch ausgeprägter ist, trifft eher das Gegenteil zu. So betont etwa Timmons (1999, 47), das Bild von der unbedingten Risikofreude des Gründers sei ein „Mythos“. Erfolgreiche Gründer würden vielmehr bestrebt sein, Risiken möglichst gering zu halten.

4. Gründungen verlangen weniger ein Spektrum von fest definierten Eigenschaften als vielmehr ein bestimmtes Bündel erlernbarer Handlungsweisen. Die Betonung von Eigenschaften suggeriert, dass der Gründungserfolg von kaum veränderbaren, eventuell sogar angeborenen Faktoren abhängt. Das steht im Widerspruch zu der Beobachtung, dass unternehmerisches Handeln zu einem guten Teil erlernbar sei. Dies gilt umso mehr, als dass sich die Anforderungen an das **Gründerteam** über den Lebenszyklus eines Unternehmens stark wandeln. Bei der Generierung einer Geschäftsidee stehen bspw. ganz andere Fähigkeiten im Vordergrund als in der Wachstumsphase.
5. Gründungen sind sehr unterschiedlich. Die Entstehungsgeschichten, Motive, Geschäftsideen und Branchenumfelder einzelner Gründungen differieren sehr stark. Es ist nicht anzunehmen, dass, falls es fest definierte Gründereigenschaften gäbe, diese für alle Gründungsvorhaben identisch sind.
6. Schließlich ist es schwierig, der hohen Fluktuation in der beruflichen Selbstständigkeit Rechnung zu tragen. Es ist heutzutage nicht mehr ungewöhnlich, dass Personen ein- oder mehrmals von der Angestelltenposition in die Selbstständigkeit wechseln und umgekehrt. Das ist nur schwer mit stabilen Gründereigenschaften in Einklang zu bringen.
7. Teamgründungen werden nicht oder nur unzureichend berücksichtigt. Wird ein Unternehmen von mehreren Personen gegründet, ist es meist sogar von Vorteil, wenn die Mitglieder des Gründungsteams nicht alle einem bestimmten Typ entsprechen. So kann jeder seine Arbeitskraft entsprechend seiner besonderen Eigenschaften einsetzen.

Aufgrund der genannten Probleme der Eigenschaftsansätze gibt es einige Versuche, zumindest typische Arten von Gründern zu unterscheiden, wie beispielsweise den Typus „Organisationstalent“, „Verkäufer“, den „Erfindertyp“ oder den „Führungstyp“. Doch auch hier stehen viele verschiedene Gründertypologien nebeneinander, und die Grenzziehung zwischen den einzelnen Typen erscheint mitunter willkürlich.

Aufgrund der genannten Punkte ist von der Idee eines idealen Gründerprofils Abstand zu nehmen. Es gibt außerdem kein festes, unveränderliches Charakterprofil, das zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung führt. Vielmehr ist es wichtig, sich neuen Situationen flexibel anzupassen und die dann geforderten Kenntnisse zu erlernen. Eigenschaftslisten wie die zuvor genannten haben aber zumindest insofern Berechtigung, als dass sie dem Gründer helfen können, sich kritisch auf sein eigenes Potenzial hin zu prüfen. Das ist auch wichtig bei der Zusammenstellung eines Gründerteams, um die es im Folgenden geht.

Schlüsselwörter: Gründereigenschaften, Unternehmensgründungen

2.3 Teamgründungen

In den bisherigen Ausführungen stand immer der Unternehmensgründer im Mittelpunkt der Betrachtung. Oft wird ein Unternehmen jedoch von mehreren Personen gegründet. Aus diesem Grund werden im Folgenden Teamgründungen näher betrachtet.

Durch die Auseinandersetzung mit den folgenden Abschnitten sollen Sie

- wiedergeben können, was eine Teamgründung ausmacht.
- den Unterschied zwischen einer Teamgründung und Einzelgründungen beschreiben können.
- die Vor- bzw. Nachteile einer Teamgründung benennen können.

2.3.1 Besonderheiten von Teamgründungen

Eine wachsende Zahl von Unternehmen wird im Team gegründet. Ein **Gründerteam** zeichnet sich dadurch aus, dass es sich nicht nur um mehrere Gründerpersonen handelt, sondern diese in langfristig stabilen Rollenstatus-Beziehungen zueinanderstehen und diese Zusammenstellung auf das Unternehmensziel ausgerichtet ist. Im Team sollen die Eigenschaften vereint sein, die zur Zielerreichung notwendig sind. Im Idealfall teilen die Mitglieder des Teams gemeinsame Werte und Normen.

Ein weiteres Kriterium für ein Gründerteam ist, dass nur Personen, denen auch ein gewisser Anteil am Unternehmen gehört und die für das Unternehmen haften, Teammitglieder sind. Die Unternehmerfunktionen und -eigenschaften liegen somit nicht, wie bei der Einzelgründung, in einer Hand. Das Eigentum und die damit verbundenen Entscheidungsrechte verteilen sich auf die Mitglieder des Gründerteams.

Als besondere Kennzeichen von Teamgründungen lassen sich demnach festhalten:

- langfristige Rollenstatus-Beziehungen zwischen den Mitgliedern,
- gemeinsame Zielverfolgung,
- gemeinsame Leitung des Unternehmens,
- gemeinsame Finanzierung des Unternehmens,
- gemeinsame Haftung.

Es sollte darauf geachtet werden, dass sich die unterschiedlichen Kompetenzen im Team ergänzen. Dann kann eine Teamgründung helfen, kritische Engpässe zu vermeiden. Spätestens bei Verhandlungen mit potenziellen Investoren wird häufig gefragt, wer welche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aufweist und aufgrund seiner Vorbildung und Erfahrung auch bewältigen können wird.

Auf den ersten Blick mag eine Teamgründung gegenüber einer Gründung durch eine Einzelperson vorteilhafter erscheinen. Häufig werden Teamgründungen daher auch als erfolgreicher eingeschätzt. Empirische Studien kommen jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Es empfiehlt sich somit, den Einzelfall zu betrachten und die Vor- und Nachteile einer Teamgründung gegeneinander abzuwägen.

Schlüsselwörter: Gründerteam, Teamgründung