2. Gründerperson

2.1 Gründermotive

Unternehmen werden aus unterschiedlichen Motiven heraus gegründet. Manchmal werden sie auch aus der Not heraus geboren. Unabhängig davon, wie die Motive im Einzelnen zu bewerten sind, ist es für Unternehmensgründer zunächst wichtig, sich über ihre persönlichen Ziele im Klaren zu sein. Eine Geschäftsidee wird nur dann erfolgreich realisiert werden können, wenn sie mit diesen Zielen in Einklang zu bringen ist. Das bedeutet, sie muss nicht allein ökonomisch aussichtsreich sein, sondern auch den jeweiligen Gründungsmotiven entsprechen. Das gilt umso mehr, wenn es sich um eine Teamgründung handelt. Stellt sich erst in einer späteren Phase des Gründungsprozesses heraus, dass die einzelnen Teammitglieder sich widersprechende Ziele mit dem Vorhaben verbinden, drohen Konflikte, die zu einem solchen Zeitpunkt nur noch schwer zu lösen sind. In diesem Unterkapitel werden Gründe untersucht, die die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, beeinflussen.

Nach der Lektüre der folgenden Abschnitte sollen Sie

- das Karriereanker-Konzept von Schein (2005) zur Analyse von Karrieremotiven erklären können.
- Pull- und Pushfaktoren als spezifische Gründermotive voneinander unterscheiden können.

2.1.1 Allgemeine Karrieremotive

Mit dem Karriereanker-Konzept von Schein (2005) können Karrieremotive analysiert werden. Dieses Konzept beschränkt sich nicht allein auf Gründungen, sondern auf jede Form der beruflichen Karriere. Es wird daher auch in der Personalentwicklung, beim Coaching oder der Laufbahnentwicklung eingesetzt. Das Konzept hilft zu identifizieren, welche „Triebfedern“ über die Einkommenserzielung hinaus ursächlich dafür sind, dass Menschen einen bestimmten Karrierepfad einschlagen. Dazu wurden über viele Jahre die Karriereverläufe unterschiedlicher Personen untersucht. Im Zuge dieser Forschungen wurde deutlich, dass sich Karriereverläufe auf einige wenige Grundorientierungen zurückführen lassen, die sogenannten „Karriereanker“. Sie umfassen im Einzelnen:

Karriereanker		Motive
TK	Technische/ funktionale Kompetenz	Manche Menschen beziehen ihre Motivation aus dem Expertendasein auf einem bestimmten Gebiet, auf dem man sich immer weiter verbessern will. Beispiele: ein Ingenieur sein, der ein einzigartiges Wissen über bestimmte Werkstoffe besitzt, oder der Musiker, der sein Instrument perfekt beherrschen will.
BF	Befähigung zur Führungskraft	Pragmatische Problemlöser, die den Umgang mit anderen Menschen schätzen, sich als Manager verstehen und Verantwortung übernehmen wollen. Finanzielle Anreize stehen nicht im Vordergrund, Geld ist aber als eine Form des Feedbacks wichtiger Maßstab des Erfolgs. Interessanterweise ist dieses Motiv bei betriebswirtschaftlich ausgebildeten Personen nicht ausgeprägter als bei anderen Gruppen.
SU	Selbstständigkeit/ Unabhängigkeit	Personen, die unkonventionell und nach ihren eigenen Regeln leben wollen, bevorzugen es oft, allein zu arbeiten.
ST	Sicherheit/ Stabilität	Sicherheitsorientierte Menschen streben nach Stabilität und Kontinuität als einem zentralen Faktor in ihrem Leben. Sie vermeiden Risiken oder versuchen sich möglichst gegen diese abzusichern.
UK	Unternehmerische Kreativität	Personen, bei denen dieser Karriereanker von Bedeutung ist, wollen kreativ tätig sein und Neues erschaffen. Auch für sie ist unternehmerischer Erfolg ein wichtiger Maßstab ihres Handelns. Diese Personen unterscheiden sich von denen, die nach Autonomie und Selbstständigkeit streben, dadurch, dass sie es bevorzugen, Aufgaben arbeitsteilig zu bewältigen. Routineaufgaben langweilen sie schnell.
DH	Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache	Bei diesem Karriereanker stehen nicht die eigenen Präferenzen oder Begabungen im Vordergrund, sondern der Wunsch, mit einer sinnvollen Tätigkeit anderen Menschen zu helfen. Das kann ein Polizist sein, der wirkungsvoll Verbrechen bekämpfen will, oder ein Mediziner, der kranken Menschen helfen will.
TH	Totale Herausforderung	Diese Personen wollen schwierige Situationen meistern und suchen die konstante Herausforderung. Stellen sich ihnen Hindernisse in den Weg, treibt sie das nur noch mehr an. Sie wollen das „Unmögliche“ schaffen.
LS	Lebensstil-integration	Personen mit diesem Karriereanker betrachten ihren Beruf stark im Zusammenhang ihres gesamten Lebens. Dabei geht es weniger um das Ausbalancieren von Berufs- und Privatleben als vielmehr um die Integration der beiden Bereiche.

Abb. C16_2.1.1_1: Karriereanker nach Schein (2005)

In der Regel dominiert nicht ein einzelner Karriereanker die berufliche Laufbahn, sondern die Kombination aus verschiedenen Motiven. Grundsätzlich kann aber jeder der genannten Karriereanker zum Motiv für eine Unternehmensgründung beitragen, wenn sich auch manche der Anker besser oder schlechter oder nur scheinbar gut mit einem Gründungsvorhaben vereinbaren lassen.

Der Aspekt „Selbstständigkeit“ z. B. wird oft als wichtiges Gründungsmotiv genannt. Es besteht die Gefahr, dass dieses Motiv überschätzt wird. Auch Gründer befinden sich regelmäßig in einem recht engen Geflecht von Abhängigkeiten. Das betrifft die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und den Kapitalgebern genauso wie die gegenüber den Kunden oder den anderen Mitgliedern des Gründungsteams. Den Karriereanker „technische/funktionale Kompetenz“ findet man bei Gründungen häufig im Zusammenhang mit technisch überlegenen Problemlösungen. Dominiert dieses jedoch zu stark, besteht die Gefahr, dass die Anforderungen des Marktes aus dem Blick geraten. Das, was ein Experte in seinem Gebiet für die beste Lösung ansieht, und das, wofür es auch eine Zahlungsbereitschaft gibt, sind nicht immer identisch.

Schlüsselwörter: Karriereanker, Karrieremotive

2.1.2 Spezifische Gründermotive

Es gibt viele Gründe, warum Menschen sich entschließen, ein Unternehmen zu gründen. Diese spezifischen Motive ergänzen die allgemeinen Karrieremotive. Grundsätzlich wird zwischen zwei Gruppen von Gründermotiven unterschieden: Push-Faktoren und Pull-Faktoren.

Wird ein Unternehmen aus einer Notsituation heraus gegründet, ohne die sich der Gründer nicht für eine selbstständige Tätigkeit entschieden hätte, wird auch von „Ökonomie der Not“ oder „unfreiwilliger Gründung“ gesprochen. Unerwünschte Situationen sollen durch die Unternehmensgründung vermieden oder bekämpft werden. Solche Gründungsmotive werden daher auch Vermeidungsziele oder Push-Faktoren genannt. Im Gegensatz zu Gründungen aus der Not heraus werden bei freiwilligen Gründungen sogenannte Pull-Faktoren unterschieden. Oft wird in diesem Zusammenhang daher auch von „Ökonomie der Selbstverwirklichung“ oder von „freiwilliger Gründung“ gesprochen.

Wie aus Abbildung C16_2.1.2_1 ersichtlich wird, überwiegen in Deutschland die durch Pull-Faktoren motivierten Gründungen.

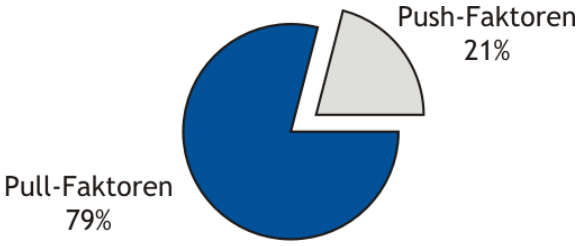

Abb. C16_2.1.2_1: Anteil Push-Faktoren und Pull-Faktoren bei Gründungsentscheidungen in Deutschland
Quelle: De (2005), 44

Die Gründungsgeschichte von Pustefix (s. u.) ist ein Beispiel für eine Push-Gründung. Push-Faktoren, die auch bei anderen Gründungen eine Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- Arbeitslosigkeit (bestehende und drohende),
- Probleme am Arbeitsplatz,
- finanzielle Schwierigkeiten,
- ethnische Minderheiten finden keine andere Beschäftigung.

Fallbeispiel zur Gründung aus der Not heraus

Firma: Dr. Rolf Hein & Nachfolger KG

Produkt: Pustefix

1948, kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, herrschte in Deutschland noch immer Hunger und Not. Viele Städte waren zerstört, es gab keine Produkte und das Geld war nichts mehr wert. Die hohe Arbeitslosigkeit zwang viele Menschen dazu, durch kreative Alternativen zu ihrem bisherigen Beruf ihr Überleben zu sichern.

So beschäftigte sich der Chemiker Dr. Rolf Hein damit, über Experimente mit Seife Waschmittel herzustellen, das er dann bei den umliegenden Bauern gegen Lebensmittel eintauschen konnte. Er entdeckte dabei eine Flüssigkeit, die in Regenbogenfarben schimmerte und aus der sich hervorragend Seifenblasen herstellen ließen. Da die meisten Kinder zu dieser Zeit nur sehr wenig Spielzeug besaßen, kam Dr. Hein auf die Idee, diese Flüssigkeit in ein Röhrchen zu füllen, das mit einem Korken verschlossen wurde, an dem ein gebogener Draht befestigt wurde. Dies war die Geburtsstunde von Pustefix.

Dr. Hein hatte sich erhofft, so seine Familie ernähren zu können und setzte das selbst hergestellte Pustefix zunächst als Tauschobjekt ein. Schon bald wurde Pustefix in der ganzen Region und anschließend innerhalb ganz Deutschlands vertrieben. Inzwischen wird das Unternehmen in der dritten Generation geführt und vertreibt Pustefix weltweit.

nach www.pustefix.de

Bei den Pull-Faktoren ist ein höheres Einkommen nicht das Hauptmotiv von Gründern. Unabhängig von dem untersuchten Wirtschaftsbereich besteht häufiger der Wunsch nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und der Umsetzung von eigenen Ideen. Das zeigen zum Beispiel die Befragungsergebnisse, die in Abbildung C16_2.1.2_2 wiedergegeben werden.

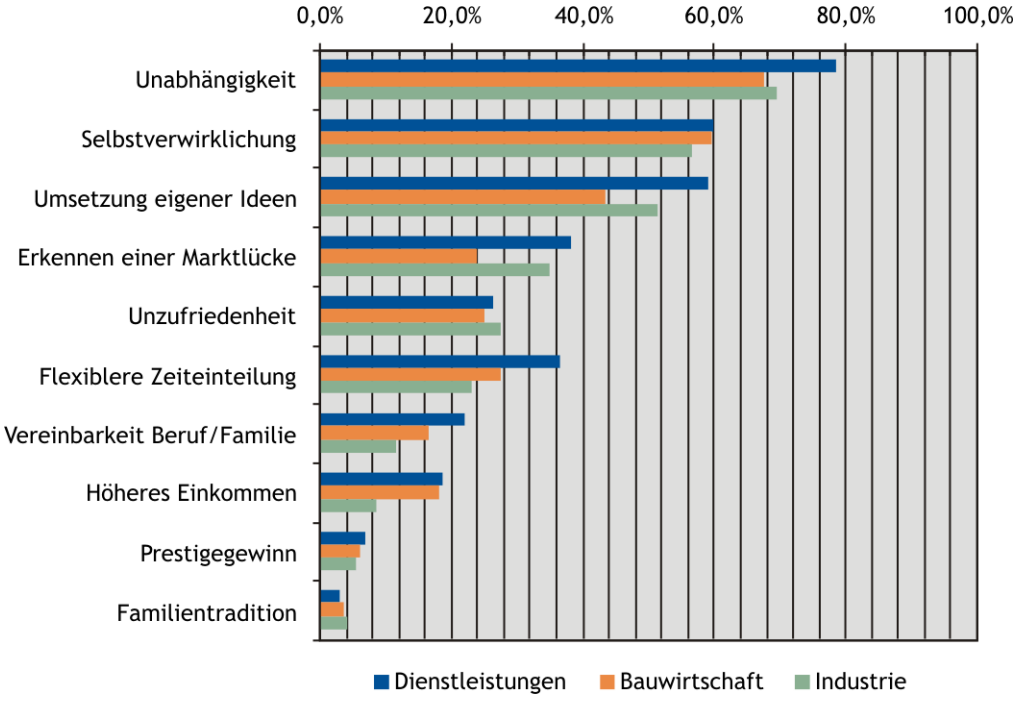

Abb. C16_2.1.2_2: Motive für eine Unternehmensgründung
Quelle: Basis ETH Zürich, nach De (2005)

Neben den individuellen Motiven für eine Unternehmensgründung spielt auch das Umfeld der Gründer eine Rolle. Sozioökonomische wie kulturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Entscheidung zu gründen ebenso wie beispielsweise das Elternhaus. Häufig wird festgestellt, dass jemandem, dessen Vater oder Mutter bereits ein Unternehmen gegründet hat, die Gründungsentscheidung leichter fällt.

Letztlich ist die Motivation, ein Unternehmen zu gründen, aber ein komplexes Konstrukt, das sich aus verschiedensten Motiven zusammensetzt. So ist es nicht unwahrscheinlich, dass sowohl Pull- als auch Push-Faktoren bei der Gründungsentscheidung eine Rolle spielen.

Nun spielt bei der Gründerpersönlichkeit aber nicht allein die Dimension des „Wollens“ eine Rolle, sondern auch die des „Könnens“. Das verweist auf die Diskussion der Gründereigenschaften.

Schlüsselwörter: Gründermotive, Pull- und Push-Faktoren