

„Psychologische Einflussgrößen von Unternehmensgründung und  
Unternehmenserfolg“

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Doktorgrades

der Philosophie des Fachbereiches 06 (Psychologie und Sportwissenschaften)

der Justus-Liebig-Universität Gießen

vorgelegt von

Andreas Utsch

aus Gießen

**2004**

## Danksagung

Herzlich danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Michael Frese für die wertvolle fachliche Betreuung bei der Anfertigung dieser Dissertation und für die Geduld, die er mir entgegengebracht hat.

Herzlich danken möchte ich auch allen weiteren Personen, die mich im Zusammenhang mit dieser Arbeit unterstützt, inspiriert und weitergebracht haben und bei allen von den ich etwas lernen durfte, insbesondere

Dr. Alexander Goersch, Dr. Andreas Rauch, Dr. Angelo Giardini, Dr. Christian Dormann, Dr. Doris Fay, Dr. Dörte Heimbeck, Dr. Jeannette Zempel, Dr. Stefanie Krauss, Heike Clasen, Hubertus Trageser, Leonore Schulze, Nina Keith, Perdita Müller, Prof. Dr. Mike West, Prof. Dr. Bob Wood und Prof. Dr. Sabine Remdisch.

Für ihre Geduld, ihr Verständnis und viele kleine, große und liebevolle Hilfeleistungen danke ich meinen Freunden, meinen Fußballern, meinen Brüdern und vor allem meinen Eltern.

## Gliederung

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1	<i>Überblick über die Untersuchungen</i>	17
<b>2</b>	<b>Determinanten unternehmerischer Intentionen</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>20</b>
2.1.1	(Unternehmerische-) Intentionen	21
2.1.2	Determinanten unternehmerischer Intentionen	23
2.1.2.1	Erwünschtheit	23
2.1.2.2	Durchführbarkeit	24
2.1.2.3	Einstellung zum Verhalten	26
<b>2.2</b>	<b><i>Methode</i></b>	<b>29</b>
2.2.1	Stichprobe	29
2.2.2	Messung der Variablen	30
<b>2.3</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b><i>Diskussion</i></b>	<b>34</b>
2.4.1	Kritische Aspekte der Untersuchung	39
2.4.2	Implikationen	40
<b>3</b>	<b>Wer wird Kleinunternehmer in einem post-sozialistischen Umfeld: Unterschiede zwischen Kleinunternehmern und Managern in Ostdeutschland</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>43</b>
3.1.1	Die Rahmenbedingungen der Untersuchung	47
3.1.2	Die untersuchten Persönlichkeitsorientierungen	48
3.1.3	Unternehmer und Manager	52
<b>3.2</b>	<b><i>Methode</i></b>	<b>53</b>
3.2.1	Stichproben	53
3.2.2	Statistische Verfahren	54
3.2.3	Operationalisierung der Variablen	54
<b>3.3</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b>	<b>56</b>
<b>3.4</b>	<b><i>Diskussion</i></b>	<b>59</b>

<b>4</b>	<b>Innovativität und Initiative als Mediatoren zwischen Leistungsorientierung und Unternehmenserfolg</b>	<b>65</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>65</b>
4.1.1	Theoretischer Hintergrund	66
4.1.1.1	Unternehmerische Personenmerkmale - Leistungsorientierung	66
4.1.1.2	Mediatoren: Innovativität und Initiative	69
4.1.2	Zusammenfassung und Hypothesen	71
<b>4.2</b>	<b><i>Methode</i></b>	<b>72</b>
4.2.1	Stichprobe	72
4.2.2	Operationalisierung der Variablen	73
4.2.2.1	Leistungsorientierung	73
4.2.2.2	Innovativität	74
4.2.2.3	Initiative	75
4.2.2.4	Unternehmenserfolg	75
4.2.3	Statistische Analysen	76
<b>4.3</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b>	<b>78</b>
4.3.1	Ergebnisse der Messmodelle	78
4.3.2	Ergebnisse der Strukturgleichungen	80
<b>4.4</b>	<b><i>Diskussion</i></b>	<b>82</b>
<b>5</b>	<b>Kleinunternehmer trifft Mitarbeiter: Ein Interaktionsmodell für Unternehmenserfolg</b>	<b>86</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>86</b>
5.1.1	Erfolgsrelevante Personenmerkmale von Unternehmern	87
5.1.2	Berücksichtigung der Mitarbeiter in der Entrepreneurship- forschung	92
5.1.2.1	Die Bedeutung von eigeninitiativen Mitarbeitern für Kleinunternehmen	93
5.1.3	Interaktion von Unternehmer und Mitarbeiter	97
5.1.3.1	Interaktion von Leistungsmotivation des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg	98
5.1.3.2	Interaktion von Handlungsorientierung des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg	99
5.1.3.3	Interaktion von Selbstwirksamkeit des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg	100
<b>5.2</b>	<b><i>Methode</i></b>	<b>101</b>
5.2.1	Stichprobe	101
5.2.2	Operationalisierung	102
5.2.3	Statistische Analysen	104
<b>5.3</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b>	<b>105</b>

<b>5.4</b>	<b><i>Diskussion</i></b>	<b>108</b>
5.4.1	Eigeninitiative der Mitarbeiter als Moderator zwischen Personenmerkmalen des Unternehmers und Unternehmenserfolg	109
5.4.2	Stärken und Schwächen der Untersuchung	116
5.4.3	Schlussfolgerung	117
<b>6</b>	<b>Der Zusammenhang von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg: Ein kulturvergleichender Ansatz</b>	<b>119</b>
<b>6.1</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>119</b>
6.1.1	Kultur und unternehmerischer Erfolg	122
6.1.1.1	Kultur und erfolgsrelevante Personenmerkmale	123
6.1.1.2	Begründung des Fit-Modells	124
6.1.2	Kultur	126
6.1.2.1	Kulturdimensionen nach GLOBE	128
6.1.2.2	Kulturklassifizierung der Untersuchungsstichprobe	129
6.1.3	Erfolgsrelevante und kulturellrelevante Merkmale von Unternehmern	131
6.1.3.1	Personenmerkmale und Unternehmenserfolg	132
6.1.3.2	Personenmerkmale im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen	135
<b>6.2</b>	<b><i>Methode</i></b>	<b>141</b>
6.2.1	Stichprobe	141
6.2.2	Untersuchungsinstrumente	142
6.2.2.1	Operationalisierung der Personenmerkmale	143
6.2.2.2	Kovariaten	145
6.2.2.3	Abhängige Variablen: Unternehmenserfolg	145
<b>6.3</b>	<b><i>Ergebnisse</i></b>	<b>147</b>
6.3.1	Zusammenhänge Personenmerkmale und Unternehmenserfolg	147
6.3.2	Personenmerkmale in Zusammenhang mit den Kulturdimensionen: Korrelationsunterschiede	150
<b>6.4</b>	<b><i>Diskussion</i></b>	<b>151</b>
6.4.1	Einige methodische Anmerkungen	155
6.4.2	Schlussfolgerungen	155
<b>7</b>	<b>Zusammenfassende Diskussion</b>	<b>157</b>
<b>7.1</b>	<b><i>Stärken und Schwächen der Untersuchung</i></b>	<b>159</b>
7.1.1	<i>Methodische Aspekte</i>	160

<b>7.2</b>	<b><i>Zukünftige Forschung</i></b>	<b>162</b>
<b>7.3</b>	<b><i>Praktische Implikationen</i></b>	<b>163</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>165</b>
<b>Anhang</b>	<b>Verwendete Skalen</b>	<b>182</b>

## Tabellenverzeichnis

### Kapitel 2

2.1	Beschreibung der Variablen, einschließlich Cronbachs Alpha	32
2.2	Interkorrelationen der Variablen	33
2.3	Vorhersage von unternehmerischen Intentionen mittels Regressionsanalyse	34

### Kapitel 3

3.1	Reliabilitäten (Cronbachs Alphas), Range und Anzahl der Items der Personenmerkmale	56
3.2	Mittelwertsunterschiede zwischen Unternehmern und Managern (Kovarianzanalyse)	57
3.3	Ergebnisse der Klassifikation mittels Diskriminanzanalyse unter Verwendung von elf unabhängigen Variablen	58

### Kapitel 4

4.1	Charakteristika der Skalen und Interkorrelationen (N=201)	73
4.2	Gütekriterien der Messmodelle	79
4.3	Gütekriterien für das Mediationsmodell und die getesteten Modelle	80

### Kapitel 5

5.1	Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen (N=201)	106
5.2	Moderierte Regressionsanalyse von Leistungsmotivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg	107
5.3	Moderierte Regressionsanalyse von Handlungsorientierung nach Misserfolg und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg	107
5.4	Moderierte Regressionsanalyse von Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg	108

### Kapitel 6

6.1	Kulturdimensionen nach GLOBE (House et al., 1993) für Brasilien und Ost- wie Westdeutschland	130
6.2	Zusammenfassung der Moderatorhypothesen hinsichtlich des Zusammenhangs von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg	140
6.3	Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) der Variablen	146
6.4	Korrelationen und Korrelationsunterschiede für Personenmerkmale und Unternehmenserfolg (im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen)	149

## Abbildungsverzeichnis

### Kapitel 2

2.1	Faktoren unternehmerischer Intentionen	23
2.2	Hypothesen: Faktoren unternehmerischer Intentionen	28

### Kapitel 4

4.1	Das Mediationsmodell	72
4.2	Strukturgleichungsmodell des Mediationsmodells	81

### Kapitel 5

5.1	Grundmodell: Interaktion von Unternehmer und Mitarbeiter	97
5.2	Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg des Unternehmers und Gewinnentwicklung	111
5.3	Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg des Unternehmers und Mitarbeiterwachstum	111
5.4	Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit des Unternehmers und Gewinnentwicklung	113
5.5	Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation des Unternehmers und Mitarbeiterwachstum	114
5.6	Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation des Unternehmers und Gewinnentwicklung	115

### Kapitel 6

6.1	Untersuchungsmodell	121
6.2	Angenommenes Fit-Modell	124

## 1 EINLEITUNG<sup>1</sup>

„Unser Land braucht mehr Bürger, die den Weg in die Selbständigkeit gehen. Existenzgründer sind eine wichtige Antriebskraft für eine positive Wirtschaftsentwicklung und für den notwendigen Strukturwandel“ (Alfred Müller, Mitglied des Vorstandes, Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, GEM Länderbericht Deutschland 2002, S. 5).

Diese Feststellung von Alfred Müller spiegelt auf sehr nüchterne Weise wieder, welche zentrale Bedeutung Existenzgründern in unserer Gesellschaft zukommt.

Sie zeigt zwei Aspekte auf. Erstens, es bedarf „Bürger, die den Weg in Selbständigkeit gehen“, das heißt, jede Existenzgründung ist immer mit Personen verbunden, die diesen Schritt gehen. Zweitens, Existenzgründungen haben eine ungemein wichtige wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem ersten genannten Aspekt, der Person des Existenzgründers<sup>2</sup>, denn der zweite Aspekt, der der wirtschaftlichen Bedeutung,

---

<sup>1</sup> Danksagung: In den Kapiteln 3, 4, 5 und 6 kommen Daten zur Verwendung, die im Rahmen des Forschungsprojektes EKU (**E**rfolgreiche **K**lein**U**nternehmer) erhoben wurden. Das Projekt EKU wurde unterstützt von dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (Leitung Prof. Dr. Michael Frese). In Kapitel 3 wurden Daten des Projektes AHUS verwendet. Das Projekt AHUS (**A**ktives **H**andeln in **U**mbruch**S**ituationen) wurde unterstützt von der deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG, Nr. FR 638/6-6, Leitung Prof. Dr. Michael Frese). Die brasilianische Stichprobe in Kapitel wurde freundlicherweise von Herrn Dr. Antonio C. Tupinamba für eine Sekundär-Analyse im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung gestellt. Die Daten wurden von Herrn Tupinamba bereits im Rahmen seiner Promotion verwendet.

<sup>2</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Existenzgründer, Unternehmensgründer, Kleinunternehmer, Entrepreneur und Unternehmer synonym verwendet, da eine genaue Trennung der Begriffe nicht möglich ist bzw. arbiträr wäre. Allerdings soll darauf hingewiesen, dass es sich bei den

ist ohne Belang, wenn es erstens keine Existenzgründer gibt, und zweitens, wenn aus diesen Existenzgründern nicht auch erfolgreiche Unternehmer werden. Daraus eröffnen sich drei Betrachtungsfelder hinsichtlich des Existenzgründers, die sich aus den Stufen der Entwicklung eines Unternehmers ergeben. Erstens, wer interessiert sich für die berufliche Selbständigkeit, zweitens, wer gründet ein Unternehmen, und drittens, wer ist - dann nach der Existenzgründung - ein erfolgreicher Unternehmer. Diese Arbeit beleuchtet die Bedeutung von Personenmerkmalen eines Unternehmers unter diesen drei Aspekten. Das heißt, Personenmerkmale werde im Zusammenhang mit unternehmerischen Intentionen, der Unterscheidung von Unternehmern und „Nicht“-Unternehmern und dem Unternehmenserfolg betrachtet.

Bevor auf diese Aspekte genauer eingegangen wird, soll zunächst die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von unternehmerischer Aktivität aufgezeigt werden. Man kann davon ausgehen, dass reges Unternehmertum in engem Zusammenhang mit nationalem ökonomischen Wachstum steht (Reynolds, Hay, Bygrave, Camp & Autio, 2000; Reynolds, Hay & Camp 1999). Der GEM-Länderbericht Deutschland (2002) berichtet einen Zusammenhang von  $r=.47$  zwischen den Gründungsaktivitäten und den Wachstum des Bruttoinlandsprodukt bei 37 Ländern. Diese Ergebnisse zeigen die Bedeutung des Unternehmertums für die gesellschaftliche Prosperität auf, aber weisen auch darauf hin, dass Gesellschaften mit geringeren unternehmerischen Aktivitäten mit zukünftigen Problemen (z. B. Verringerung des Wohlstandes) rechnen müssen.

---

Untersuchungsteilnehmern (in den Kapiteln 3 - 6) um Personen handelt, deren Gründung ihres Unternehmens maximal zwei Jahre zurückliegt (bezogen auf das Erhebungsdatum), die zugleich Besitzer und Manager des Unternehmens sind und zum Untersuchungszeitpunkt mindestens einen bis maximal 50 Mitarbeiter hatten.

Die Auseinandersetzung mit unternehmerischer Aktivität bekommt für Deutschland noch eine zusätzliche Relevanz. Betrachtet man die Gründungsaktivitäten in Deutschland, dann zeigt sich, dass in Deutschland nur jeder fünfundzwanzigste ein Unternehmen startet (Reynolds et al., 2000). In den USA ist das Verhältnis eins zu zehn (Reynolds et al., 2000).

Die Bedeutung von unternehmerischer Aktivität für unsere Gesellschaft beschränkt sich aber nicht nur auf die wirtschaftliche Bedeutung und den damit verbundenen Wohlstand. Darüber hinaus erfüllen insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen noch andere gesellschaftliche Aufgaben wie die Ausbildung von Lehrlingen, die Unterstützung des technischen Fortschritts oder die Aufrechterhaltung eines Angebots einer Vielzahl von unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen (vgl. Nöcker, 1998)

Die genannten Punkte machen deutlich, wie wichtig die unternehmerische Aktivität für ein Land ist. Unbestreitbar geht aber jede unternehmerische Aktivität von Personen aus, nämlich den Existenzgründern. Unabhängig von allen positiven Rahmenbedingungen (gesetzliche und steuerliche Bedingungen, Kreditaufnahmebedingungen etc.), die für eine Existenzgründung bestehen können, bleibt es in der Hand der handelnden Person, ob sie sich für die Selbständigkeit entscheidet, und wenn sie ein Unternehmen gegründet hat, wie dieses Unternehmen ausgerichtet ist und geführt wird. Somit gilt es, den Personenmerkmalen des Existenzgründers höchste Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Man kann Personenmerkmale hinsichtlich ihrer Spezifität, Stabilität und Generalisierbarkeit unterscheiden (Frese & Fay, 2001, siehe auch Fishbein & Ajzen, 1974, Bandura, 1997). Dementsprechend kann man Personenmerkmale nach Persönlichkeitseigenschaften („Traits“), Orientierungen („Orientations“) und Einstellungen („Attitudes“) unterscheiden. Persönlichkeitseigenschaften können als

am stabilsten beschrieben werden und sind unspezifisch, das heißt, sie sind als wenig situationsabhängig aufzufassen. Orientierungen und Einstellungen sind stärker situationsgebunden, d. h. sie finden stärker Ausdruck in bestimmten oder genauer definierten Situationen und lassen weniger generalisierte Verhaltensweisen voraussagen. Allerdings sind Einstellungen noch deutlich situationsgebundener als die Orientierungen, das heißt, sie kommen nur in ganz spezifischen Situationen zum Tragen. Somit manifestieren sich Einstellungen nur in sehr spezifischen Situationen.

Die Verwendung von Personenmerkmalen wird in der Entrepreneurshipliteratur kritisch diskutiert. Gerade in den Charakteristika der Unspezifität und der geringen Situationsabhängigkeit der „Traits“ sehen die Kritiker der Verwendung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung die geringe Vorhersagekraft für unternehmerisches Verhalten begründet. Kritik an der Verwendung von Personenmerkmalen wurde vor allem von Gartner (1985,1988) vorgebracht. Gartners Kritik lässt sich auf zwei zentrale Punkte reduzieren. Erstens, bei den Unternehmern handelt es sich um eine ausgesprochen heterogene Personengruppe. Man kann daher nicht von einem typischen Unternehmer sprechen. Demzufolge ist es sinnlos, nach Personenvariablen zu suchen, die Unternehmer identifizieren oder gar typisch sind für erfolgreichen Unternehmer. Zweitens ist die empirische Evidenz für die Nützlichkeit von Personenmerkmalen zur Unterscheidung von Unternehmern und anderen Personen beziehungsweise zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht gegeben. Gartner (1988) zog daraus den Schluss, stärker die Handlungen von Unternehmern zu betrachten.

Beide Argumente Gartners (1988) sind eng mit den oben genannten Charakteristika von Personenmerkmalen verknüpft, da seine Argumentation darauf beruht, dass die Personenmerkmale zu allgemein sind, um den unterschiedlichen Typen von Unternehmern und den unterschiedlichen spezifischen Bedingungen von

Unternehmern - sowohl im Vergleich zu Arbeitnehmern als auch unter Unternehmern - gerecht zu werden. Das heißt, die Anzahl an moderierenden Variablen ist zu groß, um mit Personenmerkmalen valide Ergebnisse zu zeigen. Ein zweiter Aspekt der Kritik beinhaltet, dass die Betrachtung von unspezifischen und situationsunabhängigen Personenmerkmalen nur wenig Aussagekraft hinsichtlich des Verhaltens von Unternehmern zulässt und dass nach Gartner letztlich nur die Betrachtung von Verhalten sinnvoll ist, um das Phänomen Unternehmertum zu verstehen.

Auch wenn Gartners Kritik gerechtfertigt erscheint, wäre es falsch, daraus die Konsequenz zu ziehen, Personenmerkmale in der Entrepreneurshipforschung nicht zu betrachten, denn für die weitere Verwendung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung lassen sich gute Argumente anführen (vgl. Rauch & Frese, 2000).

Erstens, in der Forschung werden oft Personenmerkmale verwendet, wie z. B. in den Untersuchungen von Brandstætter (1988, 1997) oder Klandt (1984; 1990a), die nur wenig mit den Anforderungen und Tätigkeiten des Unternehmers zu tun haben. Personenmerkmale, die nicht augenscheinlich mit der Tätigkeit des Unternehmers in Verbindung stehen, zu betrachten, macht in der Tat wenig Sinn. Aus solchen Untersuchungen allerdings die Konsequenz zu ziehen, Personenmerkmale nicht in der Entrepreneurshipforschung zu berücksichtigen, wäre voreilig. Personenmerkmale sollten vielmehr Charakteristika aufweisen, die auch mit dem Arbeitsfeld von Unternehmern in Verbindung stehen. Das heißt, Personenmerkmale (wie auch Handlungen) können nur dann von Nutzen für die Forschung sein, wenn sie auf Grund der Anforderung und Tätigkeiten des Unternehmers ausgewählt wurden. Des Weiteren lässt sich Gartner entgegen, dass eine Konzentration alleine auf das Verhalten keineswegs die Problematik, dass es

sich bei den Unternehmern um eine sehr heterogene Gruppe handelt, löst. Denn auch für Verhalten gilt, wie für die Personenmerkmale, dass der Bezug zur unternehmerischen Aufgabe hergestellt sein muss.

Zweitens ist darauf zu achten, bei welchen Fragestellungen welche Personenmerkmale sinnvoll zu berücksichtigen sind. Sicherlich kommt den Personenmerkmalen eine größerer Bedeutung bei der Entscheidung, Unternehmer zu werden, zu als bei der Vorhersage von Unternehmenserfolg, da der Unternehmenserfolg deutlich mehr von externen Faktoren und den Handlungen bzw. Zielen des Unternehmers beeinflusst ist (Rauch & Frese, 2000). Allerdings haben Personenmerkmale auch Einfluss auf den Unternehmenserfolg, da sie die Ziele und das Handeln des Unternehmers prägen (vgl. Gießen-Amsterdam-Modell, Rauch & Frese, 2000). Das heißt, auch in der Frage des Unternehmenserfolges kommt den Personenmerkmalen eine Bedeutung zu, allerdings muss man sich vergegenwärtigen, dass hier die Personenmerkmale nur mittelbar Einfluss haben.

Drittens ist die Bedeutung von Personenmerkmalen insbesondere dann gegeben, wenn die Umwelt, in der sich eine Person befindet, als eine so genannte „schwache“ Situation beschrieben werden kann (Mischel, 1968). Eine schwache Situation ist dadurch charakterisiert, dass die Umwelt nur wenig determiniert, welche Verhaltensweisen gezeigt werden sollten. Dies hat zur Folge, dass Personenmerkmale in schwachen Situationen stärker die Handlungsweisen von Personen beeinflussen als in starken Situationen, in denen die Umwelt stärker das Verhalten determiniert. (Adler, 1996). Die Situation eines Existenzgründers oder eines Unternehmers ist im Vergleich mit der von Beschäftigten eher schwach, da hier Zielsetzung, Ausrichtung und Arbeitsweisen von dem Unternehmer stark geformt werden können und somit eine Umwelt vorliegt, die noch nicht geprägt ist, während Beschäftigte in ein bestehendes Unternehmen hineinkommen, in dem Strukturen und

Erwartungen an Verhaltensweisen schon sehr genau vorliegen. Das heißt, Personenmerkmale des Unternehmers bekommen aufgrund der schwachen Situation, die vorliegt, einen stärkeren Einfluss.

Viertens, gerade die heterogenen Anforderungen an Unternehmer - die Gartner (1985) zu dem Urteil kommen lassen, die Personenmerkmale aus dem Fokus der Entrepreneurshipforschung zu nehmen, da sie dieser Heterogenität nicht gerecht werden - lassen sich für eine begründete Verwendung von Personenmerkmalen anführen. Denn wenn die Anforderungen an Unternehmer sehr heterogen sind, dann kann es gerade hier sinnvoll sein, den heterogenen Anforderungen mit eher allgemeinen Merkmalen, die ein breites Verhaltensspektrum implizieren, gerecht zu werden.

Fünftens, da die Validität von einzelnen Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung nur sehr begrenzt sein kann (gleiches gilt für einzelne Handlungen), sollte man mehrere Personenmerkmale gleichzeitig berücksichtigen, um so die Validität zu erhöhen.

Sechstens, bei der Betrachtung von Personenmerkmalen sollte die Interaktion mit der Umwelt nicht außer Acht gelassen werden, da sich erst durch die Interaktion mit der jeweiligen Umwelt oder Situation die Bedeutung von Personenmerkmalen erschließt. So können bestimmte Personenmerkmale, wie z. B. Gewissenhaftigkeit, für den Unternehmer, der ein Schreibbüro hat, stärker von Bedeutung sein, da es hier vor allem auf fehlerfreies Arbeiten ankommt, als für einen Weinhändler. Das heißt, die Bedeutung von Personenmerkmalen ist zum Teil dadurch bedingt, in welcher Umwelt sie sich zeigen, bzw. bestimmte Personenmerkmale sind in bestimmten Umwelten vorteilhaft und in anderen Umwelten eher weniger.

Siebtens, bei der Betrachtung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung muss man berücksichtigen, dass der

Untersuchungsgegenstand selbst – der Unternehmer – aufgrund der hochselektiven Stichprobe nur schwache Effekte zeigen kann, da allein aufgrund der selektiven Stichprobe eine Varianzeinschränkung hinsichtlich der Personenmerkmale zu erwarten ist. Die schwachen Effekte, die für Personenmerkmale bisher gefunden wurden, können insofern auch anders interpretiert werden. Sie könnten ein Indiz für die Varianzeinschränkung, verursacht durch die selektive Stichprobe der Unternehmer, sein. Die Schlussfolgerung, dass Personenmerkmale keinen Effekt haben, lässt sich dann nur eingeschränkt aufrechterhalten. Vielmehr gilt es dann im Kontext der Entrepreneurshipforschung verstärkt darauf zu achten, dass die Personenmerkmale reliabel und trennscharf gemessen werden und die Messinventare genügend Varianz in der Stichprobe erzeugen können.

Die oben genannten Gründe lassen daher die Schlussfolgerung zu, dass die Betrachtung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung durchaus berechtigt ist, allerdings sollten die Personenmerkmale den zu untersuchenden Fragestellungen entsprechend sinnvoll berücksichtigt werden. Dementsprechend fanden zum Teil unterschiedliche Personenmerkmale in die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit Eingang<sup>3</sup>.

Dabei werden unter unternehmerischen Personenmerkmalen solche Personenmerkmale verstanden, die eine Neigung zu bestimmten Verhaltensweisen zeigen, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe des Kleinunternehmers geeignet sind, unabhängig davon, ob die Personenmerkmale Charakteristika von Eigenschaften,

---

<sup>3</sup> Konsequenterweise wird daher die Einführung der Personenmerkmale in jedem Kapitel einzeln begründet. Dies liegt zum einen daran, dass für jede Untersuchung die Verwendung von Personenmerkmalen bezogen auf die jeweilige Fragestellung gerechtfertigt wird, andererseits soll auch gewährleistet werden, dass jedes Kapitel eigenständig lesbar ist.

Orientierungen oder Einstellungen haben. Entscheidend für die Auswahl von Personenmerkmalen ist vielmehr der Bezug zu den Anforderungen an die Tätigkeit des Unternehmers.

### **1.1 Überblick über die Untersuchungen**

Die erste Untersuchung (Kapitel 2) setzt sich mit Prädiktoren unternehmerischer Intentionen auseinander. Unternehmerische Intentionen sind die verhaltensorientierten Intentionen, ein eigenes Unternehmen zu gründen oder sich selbständig zu machen. In dieser explorativen Studie werden die Variablen Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Leistungsbedürfnis, Geschlecht, potentielle Unterstützung und Erfahrung mit Selbständigkeit in der Familie als Prädiktoren unternehmerischer Intentionen an einer Gesamtstichprobe von 167 Studenten untersucht.

In Kapitel 3 wird die Frage untersucht, welche Personenmerkmale Unternehmensgründer und „Nicht“-Unternehmer unterscheiden. Dazu werden die Personenmerkmale Autonomie, Innovationsbereitschaft, Wettbewerbsaggressivität und Leistungsbedürfnis herangezogen. Als Stichproben wurden ostdeutsche Manager (N= 75) und ostdeutsche Unternehmer (N=102)<sup>4</sup> herangezogen.

In den Kapiteln 4 bis 6 werden Personenmerkmale im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg betrachtet. In Kapitel 4 wird ein Mediationsmodell überprüft, in dem Innovativität und Initiative zwischen Leistungsorientierung (einschließlich der psychologischen Charakteristika Selbstwirksamkeit, Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength), Leistungsmotivation und internaler Kontrollüberzeugung) und

---

<sup>4</sup> Die Stichprobe der Unternehmer ist identisch mit den ostdeutschen Stichproben in Kapitel 4, 5 und 6.

Unternehmenserfolg mediieren. Um das Mediatormodell zu überprüfen, wurden die Daten von 201 Unternehmern<sup>5</sup> mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen analysiert.

In Kapitel 5 wird ein interaktionistisches Modell aufgegriffen. Betrachtet wird hier das Zusammenwirken von Unternehmern und Mitarbeitern hinsichtlich des Unternehmenserfolges. Auf Unternehmerseite werden dabei die Personenmerkmale Handlungsorientierung nach Misserfolg, Leistungsmotivation und Selbstwirksamkeit untersucht. Auf Mitarbeiterseite wurde die Eigeninitiative erfasst.

Untersuchungstichprobe waren 201 Unternehmer<sup>6</sup>.

Kapitel 6 widmet sich dem Zusammenhang von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg aus einer kulturvergleichenden Perspektive. Die kulturvergleichende Forschung betont den starken Einfluss der Kultur auf Organisationsstrukturen und Führungsstile. Allerdings wird in der Entrepreneurshipforschung der kulturelle Aspekt des Unternehmensumfeldes bei Untersuchungen des unternehmerischen Erfolges vernachlässigt. Diese Untersuchung betrachtet den Einfluss von Personenmerkmalen von Unternehmern auf Unternehmenserfolg in Abhängigkeit der kulturellen Gegebenheiten. Die Haupthypothese beruht auf einem Fit-Modell, das davon ausgeht, dass kulturell adäquates Verhalten und kulturell adäquate Personenmerkmale der Unternehmer mit dem Unternehmenserfolg in Zusammenhang stehen. Unter kulturell adäquat wird in dieser Untersuchung verstanden, dass die Personenmerkmale von Kleinunternehmern mit den Werten und Normen des kulturellen Umfeldes des Unternehmens übereinstimmen. Das Fit-Modell wurde an zwei Stichproben

---

<sup>5</sup> Die Stichprobe ist identisch mit den Stichproben in Kapitel 5 und 6 und der ostdeutschen Teilstichprobe in Kapitel 3.

<sup>6</sup> Die Stichprobe der ist identisch mit den Stichproben in Kapitel 4 und 6 und der ostdeutschen Teilstichprobe in Kapitel 3.

deutscher Kleinunternehmer<sup>7</sup> (Westdeutschland: N = 102; Ostdeutschland: N = 99) und and 98 brasilianischen Kleinunternehmern überprüft.

**Hinweis für den Leser:** Jedes der Kapitel 2 bis 6 stellt eine Untersuchung dar. Damit jede Untersuchung für sich lesbar und verständlich wird, wird jede Untersuchung vollständig beschrieben, auch wenn Teilaspekte schon in den anderen Untersuchungen beschrieben oder begründet sind. Dies führt dazu, dass es insbesondere in den methodischen Abschnitten (Stichprobenbeschreibungen, Operationalisierung etc.) zu Wiederholungen kommt. Fußnoten geben entsprechende Hinweise auf identische Stichproben.

---

<sup>7</sup> Die Stichprobe der Unternehmer ist identisch mit den Stichproben in Kapitel 4 und 5 und der ostdeutschen Teilstichprobe in Kapitel 3.

## 2 DETERMINANTEN UNTERNEHMERISCHER INTENTIONEN<sup>8</sup>

### 2.1 Einleitung

Krueger und Braezel (1994) formulierten das Beispiel: „We all have the potential to bungee jump, but few have well-formed intentions to do so...“ (S. 94). Das Beispiel illustriert auf sehr deutliche Weise, welche Bedeutung Intentionen zu kommen. Einfach gesagt, bevor der Sprung kommt, ist die Intention zu springen da, und die Intention „Ich könnte mal Bungee springen“ hat aber nicht jeder.

Überträgt man das Beispiel auf die Selbständigkeit, wird deutlich, dass unternehmerische Intentionen ein Meilenstein innerhalb des Prozesses zur Selbständigkeit sind. Ohne unternehmerische Intentionen wird keiner selbständig. Unternehmerische Intentionen sind ein fester Bestandteil im Prozess zur Selbständigkeit. Aber auch hier, wie bei dem Beispiel mit dem Bungee springen, gilt, „unternehmerische Intentionen“ hat nicht jeder. Unternehmerische Intentionen sind daher ein Schlüsselkonzept für unternehmerische Aktivitäten. Das heißt, so lange wir die Determinanten unternehmerischer Intentionen nicht verstehen, liegt im unternehmerischen Prozess mit den unternehmerischen Intentionen ein „Black Box“ vor. Genau diesem Gegenstand widmet sich diese Untersuchung. Die Untersuchung wirft die Frage nach den Determinanten unternehmerischer Intentionen auf.

Darüber hinaus ist die Betrachtung der Determinanten unternehmerischer Intentionen aus einem weiteren Grund interessant. Die Erfassung unternehmerischer

---

<sup>8</sup> Der englische Begriff ist „entrepreneurial intentions“. In dieser Arbeit wurde die Übersetzung „unternehmerische Intentionen“ gewählt, da der Begriff „Selbstständigkeitsintentionen“ im deutschen ungebrauchlich ist. Unter den Begriff „unternehmerische Intentionen“ wird sowohl das Verhalten „sich selbständig machen“ wie das Verhalten „unternehmerisch tätig werden“ gefasst..

Intentionen ist auch eine Erfassung der Einstellung zum Unternehmertum und ist somit auch immer eine Betrachtung des unternehmerischen Potentials einer Gesellschaft oder einer Untersuchungsgruppe. Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Unternehmertum und dem nationalen ökonomischen Wachstum (Reynolds, Hay, Bygrave, Camp & Autio, 2000; Reynolds, Hay & Camp, 1999) ist es von gesellschaftlicher Relevanz, die Einflussfaktoren der Einstellung zum Unternehmertum zu kennen, um sich so die Möglichkeit zu eröffnen, das unternehmerische Potential zu erhöhen, indem man die Einstellung zum Unternehmertum positiv beeinflusst.

Um die Determinanten unternehmerischer Intentionen zu verstehen, muss man sich zunächst aber mit dem Begriff der (unternehmerischen) Intentionen auseinandersetzen.

### ***2.1.1 (Unternehmerische-) Intentionen***

Intentionen kann man als Voraussetzungen für tatsächliches Verhalten betrachten (Ajzen, 1991, Madden, Ellen, & Ajzen, 1992). Intentionen sind Indikatoren, die ausdrücken, wie stark eine Person gewillt ist, ein bestimmtes Verhalten dann letztlich auch zu zeigen (Ajzen, 1991). Meta-Analysen bestätigen, dass Intentionen Verhalten erfolgreich vorhersagen (vgl. Kim & Hunter, 1993). Um Intentionen zu verstehen, kann man zwei Theorien heranziehen.

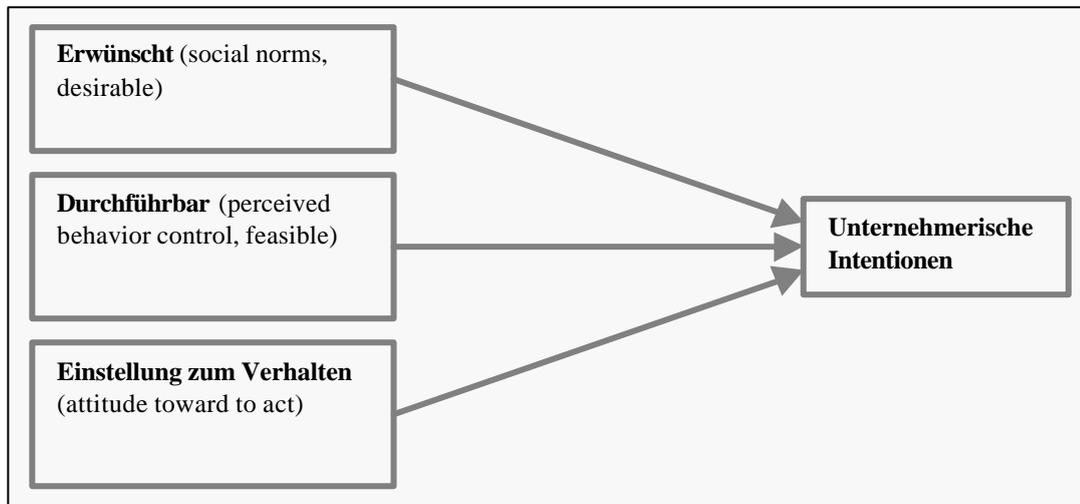
Nach dem allgemeinen Modell von Ajzen (1991), der Theorie des geplanten Verhaltens (theory of planned behavior), sind es drei Faktoren, die Intentionen bestimmen. Zunächst ist es die Einstellung zum Verhalten (attitude toward to act), welche beinhaltet, für wie günstig (favorable) bzw. für wie befriedigend man das Verhalten für sich hält. Der zweite Faktor ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle

(perceived behavior control), das heißt, wie leicht oder schwer es ist, das Verhalten zu zeigen. Und der dritte Faktor, die subjektive Norm (social norms), beschreibt die sozialen Umstände, die das Verhalten begünstigen (Ajzen & Madden, 1986).

Shaperos Modell (Shapero und Sokol, 1982) ist, ähnlich wie das oben beschriebene Modell von Ajzen, ein Modell zur Erklärung von Verhaltensintentionen. Allerdings hat Shapero sein Modell spezifisch zur Erklärung unternehmerischer Intentionen entwickelt. Nach dem Modell von Shapero sind unternehmerische Intentionen dann gegeben, wenn Selbständigkeit als eine glaubwürdige (credible) Karrieremöglichkeit wahrgenommen wird. Die Karrieremöglichkeit wird dann als glaubwürdiger wahrgenommen, wenn die Selbständigkeit für die Person erwünscht ist (desirable) und für durchführbar (feasible) gehalten wird.

Krueger and Casrud (1993) ziehen beiden Modelle heran und integrieren sie zu einem Modell, um zu argumentieren, dass „sich selbständig machen“ ein intentionales Verhalten ist. Demnach sind unternehmerische Intentionen durch die folgenden Determinanten bestimmt (siehe auch Abbildung 2.1):

1. Erwünschtheit (dies entspricht Ajzens „social norms“ und Shaperos „desirable“)
2. Durchführbarkeit (dies entspricht Ajzens „perceived behavior control“ und Shaperos „feasible“)
3. Einstellung zum Verhalten (dies entspricht Ajzens „attitude toward to act“).

**Abbildung 2.1:** Determinanten unternehmerischer Intentionen

### **2.1.2 Determinanten unternehmerischer Intentionen**

#### **2.1.2.1 Erwünschtheit („social norms“ und „desirable“)**

Nach Ajzen verbergen sich hinter der subjektiven Norm die außerhalb der Person liegenden Umstände, die eine Entscheidung positiv oder negativ beeinflussen. In der Entrepreneurshipliteratur findet sich dieser Ansatz vor allem bei der Betrachtung des familiären Hintergrunds wieder (vgl. Hisrich, 1986). Hier wird argumentiert, dass Selbständigkeit in der Familie die Selbständigkeit als Berufsmöglichkeit erst wahrnehmen lässt (Shapero & Sokol, 1982). Durch das Vorbild der Eltern (oder anderer Familienmitglieder) wird Selbständigkeit zu einer attraktiven Berufsmöglichkeit. Kinder mit Eltern ohne Selbständigkeitserfahrung verfügen umgekehrt über keine oder nur schwache entsprechende Vorbilder und haben somit weniger Erfahrungswerte mit Selbständigkeit. Selbständigkeit ist daher für diese Kinder eher fremd. In der Entrepreneurshipforschung wird von dem Rollen-Modell auch als Tracking-Modell gesprochen. Das Tracking-Modell besagt, dass Kinder

versuchen, es ihren Eltern in der beruflichen Entwicklung gleich zu tun. Es gibt einige Studien, die zeigen, dass Unternehmer häufig aus Familien stammen, in denen die Eltern selbst Unternehmer waren oder sind (z. B. Cooper & Dunkelberg, 1987; Shapero & Sokol, 1982; Scott & Twomey, 1988; Scherer et al., 1989; Matthews & Moser, 1995). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Kinder von Unternehmern in einem Umfeld aufwachsen, in dem Selbständigkeit stärker als bei anderen Kindern als geeignete berufliche Wahl in Betracht kommt, und zwar unabhängig davon, ob die Eltern erfolgreiche oder erfolglose Unternehmer sind.

H1: Unternehmerische Rollenvorbilder in der Familie stehen mit unternehmerischen Intentionen in positivem Zusammenhang.

#### 2.1.2.2 Durchführbarkeit („perceived behavior control“ und „feasible“)

Durchführbarkeit bezieht sich vor allem auf die Fähigkeit, das gewünschte Verhalten auch erfolgreich durchzuführen. Das heißt, man sieht sich in der Lage, die Aufgaben, die an einen Selbständigen (gerade in der Anfangsphase) gestellt werden, auch zu erfüllen. Der Start in die Selbständigkeit ist vor allem durch viele Hindernisse, die sich auftun, charakterisiert. Im Gegensatz zu einem Beschäftigtenverhältnis müssen Selbständige eine Reihe von formalen Hürden nehmen. Es müssen oft Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet werden, rechtliche Fragen geklärt werden (z. B. muss sich für eine Rechtsform entschieden werden), und Selbständige müssen sich selbst versichern. Darüber hinaus gibt es noch die Herausforderungen der selbständigen Tätigkeit an sich. Die eigenen Produkte müssen gegenüber der Konkurrenz durchgesetzt werden, Aufträge müssen eingeholt werden, Produkte müssen verbessert werden etc.. Hindernisse und Schwierigkeiten sind das alltägliche Geschäft des Selbständigen, d.h. von Selbständigen wird ein

sehr starkes aktives, ausdauerndes und immer wieder selbst motivierendes Verhalten gefordert.

Ein Verhaltenssyndrom, das diesem Anforderungsprofil an zukünftige Selbstständige stark entspricht, ist die Eigeninitiative. Eigeninitiative zeichnet sich durch eine langfristige Orientierung, Zielgerichtetheit, Handlungsorientierung und Beständigkeit angesichts von Schwierigkeiten und Hindernissen sowie durch selbst initiiertes, proaktives Verhalten aus (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996; Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Eine hohe Eigeninitiative sollte daher die Wahrnehmung der Durchführbarkeit des „Sich-Selbständig-Machens“ deutlich erhöhen. So konnte Crant (1996) daher auch zeigen, dass zwischen Proaktivität, einem Bestandteil der Eigeninitiative, und unternehmerischen Intentionen ein signifikanter Zusammenhang besteht.

H2: Eigeninitiative steht mit unternehmerischen Intentionen in positivem Zusammenhang.

Neben der wahrgenommen eigenen Verhaltenskontrolle können es auch externe Faktoren sein, die die Durchführbarkeit des intendierten Verhaltens, der Selbständigkeit, erhöhen. Externe Faktoren können dabei als Ressourcen dienen, die das eigene Verhaltensspektrum erweitern und weitere Möglichkeiten der Verhaltenskontrolle eröffnen (Shapero & Sokol, 1982).

Familiäre Unterstützung oder ähnliche Netzwerke können in diesem Sinne die Entscheidung, selbständig zu werden, beeinflussen. Die inhärenten Risiken einer Unternehmensgründung können durch solche Unterstützungsressourcen reduziert werden. Die Unternehmensgründung wird realisierbarer und transparenter. Der Schritt in die Selbständigkeit wird erleichtert, beispielsweise dadurch, dass

eventuell wirtschaftlich schlechte Zeiten durch eine potentielle finanzielle Unterstützung überbrückt werden könnten, oder bei hoher Auftragslage kurzfristig auf Mitarbeiter aus der Familien zurückgegriffen werden kann, ohne Mitarbeiter direkt anzustellen. Netzwerke können dann hilfreich werden, wenn schwierige Aufträge angenommen werden, die ein Know-how bedürfen, das man selbst vielleicht nur teilweise hat. Wenn man allerdings schon bei eventuell entstehenden Problemen nicht weiß, auf welche Ressourcen man zurückgreifen kann, dann werden unternehmerischen Intentionen weniger aufkommen. Dementsprechend konnte Dyer (1994) zeigen, dass der Mangel an Unterstützung ein häufiger Grund ist, den Schritt in die Selbständigkeit nicht zu wagen.

H3: Unterstützung durch das private Umfeld (privates Umfeld als Ressource für die Selbständigkeit) steht mit unternehmerischen Intentionen in positivem Zusammenhang.

### 2.1.2.3 Einstellung zum Verhalten (*“attitude toward to act”*)

Die Einstellung zum Verhalten meint im Falle unternehmerischer Intentionen die positive oder negative Einstellung gegenüber Selbständigkeit. Die negative oder positive Einstellung zum Verhalten wird dadurch bedingt, ob die Durchführung des Verhaltens – das sich selbständig machen - positive oder negative Konsequenzen für die Person hat.

Die Selbständigkeit ist eine herausfordernde Tätigkeit. Man muss seine Geschäftsidee durchsetzen, und man hat in vielen Bereichen noch keine Erfahrung (z. B. Buchhaltung, Mitarbeiterführung oder Vertragsverhandlungen), auf die man zurückgreifen kann. Außerdem bringt Selbständigkeit ein hohes Maß an persönlicher

Verantwortlichkeit mit sich, sei es für die eigene Arbeit, für die Produkte oder für die Mitarbeiter.

Nach McClelland (1987b) bevorzugen Personen mit einer hohen Leistungsmotivation herausfordernde Aufgaben. Sie wollen für ihr Verhalten und ihre Taten die persönliche Verantwortung übernehmen. Daher sollten Menschen mit einer höheren Leistungsmotivation der Selbständigkeit gegenüber positiv eingestellt sein. Sie finden hier eine Berufsform wieder, die ihren Erwartungen und Ansprüchen entspricht, denn eine Karriere als Unternehmer verspricht mehr Verantwortlichkeit und mehr herausfordernde Aufgaben als jedes abhängige Beschäftigungsverhältnis. Darüber hinaus gibt es empirische Evidenz dafür, dass Leistungsmotivation für Unternehmer eine höhere Wertigkeit als für Nicht-Unternehmer besitzt (vgl. Rauch & Frese, 2000a).

H4: Leistungsmotivation steht mit unternehmerischen Intentionen in positivem Zusammenhang.

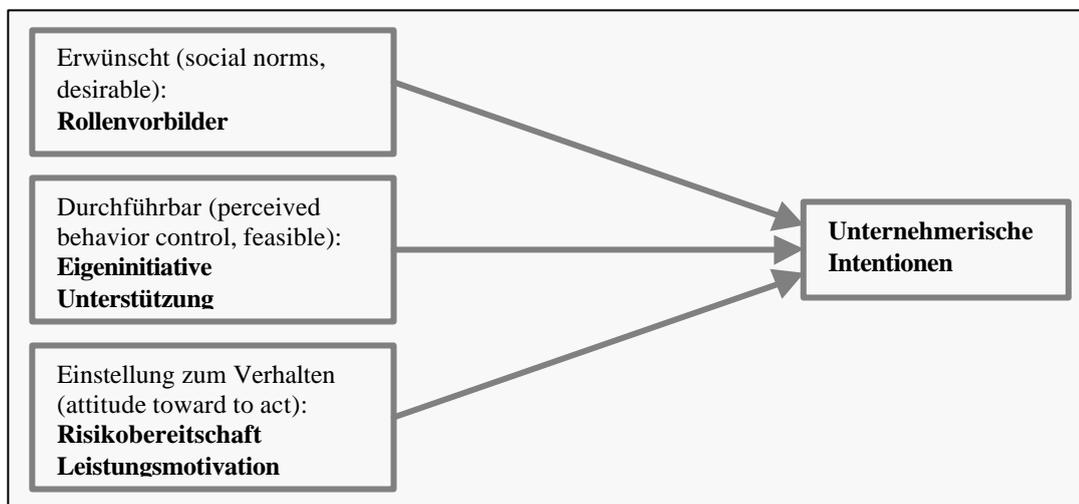
Die Entscheidung, sich selbständig zu machen, birgt unbestreitbar mehr Risiken als die Entscheidung für ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis. Während innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses normalerweise Kündigungsschutz besteht, ein regelmäßiges Einkommen garantiert ist und somit ein erhöhtes Maß an Sicherheit gewährleistet ist, ist Selbständigkeit besonders in der Anfangsphase durch die Unsicherheit von Arbeit und Einkommen gekennzeichnet (Duchesneau & Gartner, 1990; Douglas & Shepard, 2002). Daher ist Selbständigkeit mit der Risikobereitschaft verknüpft, da nämlich Selbständigkeit mit mehr Risiko oder umgekehrt mit weniger Sicherheit verbunden ist als ein Beschäftigungsverhältnis, wie beispielsweise das des Lehrers.

Kolvereid (1996a; 1996b) konnte in seiner Untersuchung zeigen, dass gerade die Einstellung zu Risiko und Sicherheit den stärksten Ausschlag dafür gab, ob Personen eine Tätigkeit als Beschäftigter gegenüber einer selbständigen Tätigkeit bevorzugen. Die Risikobereitschaft sollte daher die Einstellung zur Selbständigkeit zentral beeinflussen (Douglas & Shepard, 2002). Personen mit geringer Risikobereitschaft oder hohem Sicherheitsbedürfnis werden vermutlich gar nicht erst unternehmerische Intentionen entwickeln.

H5: Risikobereitschaft steht mit unternehmerischen Intentionen in positivem Zusammenhang. Das Bedürfnis nach Sicherheit steht negativ mit unternehmerischen Intentionen in Zusammenhang.

Die Hypothesen sind in Abbildung 2.2 noch mal zusammengefasst.

**Abbildung 2.2:** Hypothesen: Determinanten unternehmerischer Intentionen



## **2.2 Methode**

### **2.2.1 Stichprobe**

An der Untersuchung nahmen insgesamt 167 Studierende der Justus-Liebig-Universität in Gießen teil. Alle Teilnehmer waren Studenten der Wirtschaftswissenschaften. Die Untersuchungsteilnehmer waren im Durchschnitt 23,8 Jahre alt (SD = 2,92) und studierten im sechsten Semester (SD = 2,92). 42,1% der Untersuchungsteilnehmer waren weiblich. Die Teilnahme war freiwillig.

Eine studentische Stichprobe ist sehr gut dazu geeignet, unternehmerische Intentionen zu betrachten, bevor bereits erste unternehmerische Aktivitäten gestartet worden sind (vgl. Krueger, 1993b). Ein Manko anderer Untersuchungen ist es, dass der unternehmerische Prozess retrospektiv aus der Sicht der Unternehmer betrachtet wird. Gerade dies sollte bei der Betrachtung von unternehmerischen Intentionen vermieden werden, da der Untersuchungsgegenstand vor der Entscheidung liegt, Unternehmer zu werden. Studenten hingegen stehen noch vor ihren ersten großen Karriereentscheidungen.

Zudem liegt mit einer studentischen Stichprobe ein relative homogene Stichprobe hinsichtlich Alter und Bildung vor. Gleichzeitig bietet eine studentische Stichprobe genügend Varianz in den hier untersuchten Variablen. Oft wird bei studentischen Stichproben die ökologische Validität kritisch eingeschätzt, allerdings konnten Bateman und Zeithamel (1989) aufzeigen, dass studentische und nicht-studentische Stichproben hinsichtlich der Einstellung zu Unternehmertum gut vergleichbar sind.

### **2.2.2 Messung der Variablen**

In Tabelle 2.1 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und der Range der untersuchten Variablen dargestellt.

*Eigeninitiative.* Eigeninitiative wurde per Selbsteinschätzung mit der Skala von Frese et al. (1997) gemessen. Die Skala enthält sechs Items und reicht von 1 (stimme absolut nicht zu) bis 5 (stimme absolut zu). Ein Beispiel ist: "Ich gehe Probleme aktiv an". Die Skala hat ein Cronbachs Alpha von 0,77.

*Leistungsmotivation.* Leistungsmotivation wurde mit der Skala von Modick (1977) gemessen. Bei den Items handelt es sich fünfstufige Likert- Items. Die Originalskala wurde auf vier Items gekürzt, da sich zwei Items als nicht trennscharf erwiesen. Ein Beispielitem ist: "Ich halte es schon für wichtig, mehr zu leisten als andere.". Die Skala hat ein Cronbachs Alpha von 0,65.

*Risikobereitschaft.* Risikobereitschaft misst, bis zu welchem Ausmaß die Untersuchungsteilnehmer bereit sind, ein berufliches und finanzielles Risiko einzugehen. Ein Beispiel für die sieben fünfstufigen Likert- Items ist: „Riskante Investitionen regen mich an“. Die Skala hat eine Reliabilität von 0,72. Die hier benutzte Skala misst gezielt die Risikobereitschaft hinsichtlich beruflicher und finanzieller Entscheidungen, da Existenzgründung vor allem durch diese Risiken gekennzeichnet ist. Die Skala wurde neu entwickelt, da vorhandene Skalen diese spezifisch auf die Unternehmensgründung bezogene Risikoneigung oder Risikobereitschaft nicht messen (vgl. zum Beispiel das Inventar von Krüger & Amelang, 1995).

*Unterstützung.* Unterstützung wurde mit drei fünfstufigen Likert- Items gemessen (1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft absolut zu“). Die Teilnehmer wurden gebeten einzuschätzen, in welchem Ausmaß sie sich auf ihre Familie und

Freunde verlassen könnten, sollten sie sich selbständig machen. Ein Item war: „Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben mit ihrem Wissen unterstützen“. Das zweite Item war: „Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben unterstützen, indem sie für mich arbeiten.“ Das dritte Item war: „Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben finanziell unterstützen“. Diese drei Items hatten zusammen eine Reliabilität von 0,68 (Cronbachs Alpha).

*Rollenvorbilder.* Die Variable Rollenvorbilder wurde mit dem Item „Wie viele Unternehmer gibt es in Ihrer Familie?“ gemessen.

*Unternehmerische Intentionen.* Die Skala unternehmerische Intentionen wurde nach der „Entrepreneurial Intentions Skala“ von Crant (1996) entworfen. Es wurden den ursprünglichen drei Items zwei Items hinzugefügt. Die fünfstufigen Likert-Items messen unternehmerische Intentionen. Beispielitems sind: „Ich werde einmal selbständig werden.“ und „Selbständigkeit kommt für mich nicht in Frage.“ Die Skala hat ein Cronbachs Alpha von 0,85. Die Skala erfasst unternehmerische Intentionen auf eine sehr allgemeine Weise. Von einer spezifischeren Messung von unternehmerischen Intentionen, wie z.B. „Ich werde eine GmbH gründen“, wurde abgesehen, um die Befragten nicht in ihrer Vorstellung von Selbständigkeit (und allen möglichen Varianten der Selbständigkeit) einzuengen.

Für die Skala liegen keine Validitäten vor. Allerdings sprechen die Ergebnisse von Krueger (1993b) für die Skala. Krueger konnte belegen, dass eine Single-Item Messung von unternehmerischen Intentionen (Krüger, 1993b) benutzte das Item „Do you think you'll ever start a Business“) bereits zu validen Ergebnissen führt. Die hier

verwendete Skala beinhaltet in übersetzter Form das Item von Krüger und ist außerdem um inhaltsähnliche Items<sup>9</sup> ergänzt.

**Tabelle 2.1:** Beschreibung der Variablen, einschließlich Cronbachs Alpha

<i>Variablen</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>a</i>	<i>Range</i>
1. Alter	23.84	2.25	-	19-30
2. Geschlecht	1.42	.50	-	1-2*
3. Eigeninitiative	3.60	.53	.77	1-5
4. Leistungsmotivation	3.59	.65	.65	1-5
5. Risikobereitschaft	3.02	.60	.72	1-5
6. Unterstützung	3.31	.98	.68	1-5
7. Rollenvorbilder	1.28	2.29	-	0-6
8. Unternehmerische Intentionen	3.05	.94	.85	1-5

*Anmerkungen:* N = 159 – 165

\* Das Geschlecht war dummy -kodiert: 1 für männliche und 2 für weibliche Untersuchungsteilnehmer.

*Soziodemographische Variablen: Geschlecht und Alter.* Es gibt weniger selbständige Frauen als Männer (Brockhaus & Horwitz, 1986; Robinson & Sexton, 1994; GEM, 2002). Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass Frauen es schwieriger haben, sich selbständig zu machen. So wurde beispielsweise häufig untersucht, ob Frauen bei der Vergabe von Krediten diskriminiert werden. Allerdings konnten Buttner (1993) und Fabowale et al. (1995) in diesem Zusammenhang keine empirischen Belege finden. Eine weitere Erklärungsmöglichkeit wäre, dass Frauen an einer Karriere als Unternehmerin weniger interessiert sind als Männer. Die Gründe dafür liegen möglicherweise in der Erziehung von Mädchen, in einem Mangel an Netzwerken oder in einer unterschiedlichen Ausbildung. All dies könnte dazu

<sup>9</sup> Für die inhaltliche Konsistenz der Messung „unternehmerischer Intentionen“ spricht auch das Ergebnis der Faktorenanalyse. Hier ergab sich eine einfaktorielle Lösung mit 63% Varianzaufklärung bei einem Eigenwert von 3,1.

führen, dass Frauen eine Karriere als Unternehmerin als weniger transparent und realisierbar wahrnehmen, wodurch sie wiederum weniger bereit sind, eine Unternehmerkarriere in Betracht zu ziehen. Alter wurde zusätzlich in die Analysen mit aufgenommen um etwaige Alterseffekte kontrollieren zu können. Alter und Geschlecht wurden auch im Fragebogen erfasst. Das Geschlecht wurde dummy-kodiert mit 1 für männliche und 2 für weibliche Untersuchungsteilnehmer.

### 2.3 Ergebnisse

In Tabelle 2.2 werden die Interkorrelationen der Untersuchungsergebnisse dargestellt. Es konnten für drei Variablen signifikante Korrelationen mit unternehmerischen Intentionen gezeigt werden. Geschlecht korrelierte signifikant mit unternehmerischen Intentionen, das heißt, Männer zeigten eine höhere Ausprägung unternehmerischer Intentionen. Zwischen Risikobereitschaft und unternehmerischen Intentionen wurde ein signifikant positiver Zusammenhang gefunden. Des weiteren gab es eine positive Korrelation zwischen Rollenvorbildern und unternehmerischen Intentionen.

**Tabelle 2.2:** Interkorrelationen der Variablen

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Alter	-							
2. Geschlecht	-.23**	-						
3. Eigeninitiative	.17*	-.01	-					
4. Leistungsmotivation	.07	-.08	.46**	-				
5. Risikobereitschaft	.08	-.29**	.10	-.04	-			
6. Unterstützung	-.16*	.05	.03	.05	-.13	-		
7. Rollenvorbilder	.04	-.17*	.01	-.11	.19*	.14	-	
8. Unternehmerische Intentionen	.08	-.37**	.05	-.11	.43**	.07	.30**	-

Anmerkungen: N = 159 - 166, \*\* p < .01, \* p < .05

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 2.3 dargestellt. Die Prädiktoren erklären insgesamt 37% (33% adj.  $R^2$ ) der Gesamtvarianz der abhängigen Variablen. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse haben eine ähnliche Struktur wie bereits die Interkorrelationsmatrix: Geschlecht, Risikobereitschaft und Anzahl selbstständiger Familienmitglieder haben eine signifikante Vorhersagekraft für unternehmerische Intentionen. Die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen bestätigen die Hypothesen 1 und 5. Für Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Unterstützung konnten keine Zusammenhänge gezeigt werden. Daher konnten die Hypothesen 2, 3 und 4 nicht bestätigt werden.

**Tabelle 2.3:** Vorhersage von unternehmerischen Intentionen mittels Regressionsanalyse

<i>Variablen</i>	<i>b</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>adj. R<sup>2</sup></i>
1. Alter	-.02			
2. Geschlecht	-.26**			
3. Eigeninitiative	.10			
4. Leistungsmotivation	-.09			
5. Risikobereitschaft	.30**			
6. Unterstützung	.12			
7. Rollenvorbilder	.16*			
		.61***	.37***	.33***

Anmerkung: N = 159 – 165, \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

## 2.4 Diskussion

Eine Determinante von unternehmerischen Intentionen ist die „Erwünschtheit“ des intendierten Verhaltens. Erwünschtheit wurde über die Anzahl der selbständigen Unternehmer in der Familie (Rollenvorbilder) gemessen. Offensichtlich wird von

Personen mit mehr entsprechenden Rollenvorbildern die Selbständigkeit als Karriereoption stärker in Betracht gezogen. Allerdings lässt sich die Wirkungsweise nur vage interpretieren, da unklar bleibt, ob es sich um einen Tracking- Effekt handelt, im dem Sinne, dass man versucht, die gleiche Karriere wie die Familienmitglieder anzustreben. Eine andere Möglichkeit wäre, dass durch eine hohe Anzahl von Unternehmern in der Familie andere Normen in den Vordergrund rücken, beziehungsweise andere Normen außen vor bleiben. Selbständige Familienmitglieder könnten verstärkt Normen vermitteln wie Unabhängigkeit, berufliche Flexibilität und berufliche Selbstverwirklichung. Dagegen könnten durch ein familiäres Umfeld, das keine Selbständigkeit kennt, vor allem die Wünsche nach Sicherheit, Verlässlichkeit in der beruflichen Entwicklung und Arbeit als Broterwerb gefördert werden. Für diese Interpretation spricht auch die signifikant positive Korrelation zwischen der Anzahl der Rollenvorbilder und der Risikobereitschaft, denn dies deutet auf ein geringeres Sicherheitsbedürfnis bei Personen mit mehr selbständigen Rollenvorbildern hin.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Der Effekt von Erwünschtheit auf unternehmerische Intentionen wird noch durch ein zweites Ergebnis unterstützt. Frauen zeigen in dieser Untersuchung weniger unternehmerische Intentionen als Männer. Dieser Zusammenhang wurde nicht als Hypothese formuliert. Geschlecht wurde als Kontrollvariable eingeführt. Allerdings lässt sich der Zusammenhang als ein Beleg für den Einfluss von Erwünschtheit auf unternehmerische Intentionen interpretieren. Möglicherweise ist Selbständigkeit für Frauen mit einem schlechteren Image verbunden als für Männer. Fakt ist, dass es weniger selbständige Frauen gibt als Männer. Insofern entsprechen selbständige Frauen weniger der gesellschaftlichen Norm. Zudem haben es Frauen auch schwieriger während der Unternehmensgründung (vgl. Hisrich, 1990), was auch daran liegen könnte, dass sie weniger anerkannt werden. Dass Selbständigkeit für Frauen eine geringere subjektive Norm hat, dafür spricht

Die „Durchführbarkeit“ wurde über die Unterstützung und die Eigeninitiative untersucht. Für beide Variablen konnte kein Zusammenhang gefunden werden. Dieses Ergebnis ist überraschend, da gerade für „perceived behavior control“ positive Zusammenhänge mit unternehmerischen Intentionen gefunden wurden (Krueger, Reilly & Casrud, 2000). Der Grund könnte darin liegen, dass „perceived behavior control“ nicht wie üblicherweise mit Selbstwirksamkeit operationalisiert wurde, sondern mit Unterstützung und Eigeninitiative. Unterstützung und Eigeninitiative sind beides Konstrukte, die sehr nahe an der spezifischen unternehmerischen Situation sind. Es wäre möglich, dass diese beiden Konstrukte erst in der konkreten Entscheidungssituation, sich selbständig zu machen, an Bedeutung gewinnen. Für die hier untersuchte Stichprobe ist allerdings die Entscheidung, sich selbständig zu machen, noch nicht konkret genug, da im Fokus der Studierenden andere Dinge stehen, wie der Abschluss des Studiums. Selbständigkeit ist somit für die Untersuchungsgruppe noch nicht unmittelbar bevorstehend und daher noch sehr abstrakt, d.h. eine inhaltliche Auseinandersetzung damit, was es heißt, selbständig zu sein, hat noch nicht stattgefunden. Dies wiederum würde dafür sprechen, generelle Selbstwirksamkeit zu messen, da generelle Selbstwirksamkeit misst, inwieweit man sich in der Lage fühlt, neue Aufgaben zu meistern, und Selbständigkeit ist aus der Distanz vor allem eine neue und unbekannte Aufgabe.

Dennoch bleibt das Ergebnis insbesondere für Eigeninitiative erwartungswidrig, da Crant (1996) für Proaktivität (ein der Eigeninitiative nahes

---

auch das Ergebnis dieser Untersuchung, dass die untersuchten Frauen weniger Rollenvorbilder angaben.

Konstrukt<sup>11</sup>) sehr klare Zusammenhänge mit unternehmerischen Intentionen fand. Außerdem sind die vorliegende Untersuchung und die Untersuchung von Crant sich in bestimmten Punkten sehr ähnlich. Beide haben eine studentische Stichprobe und eine sehr ähnliche Messung der abhängigen Variable. Dass beide Untersuchungen dennoch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, legt nahe, die Gründe in der amerikanischen bzw. deutschen Stichprobe zu suchen. Möglicherweise wird in der deutschen Stichprobe Eigeninitiative nicht als typisches und wirksames Verhalten gerade für Selbständigkeit wahrgenommen, sondern Eigeninitiative wird unabhängig von Selbständigkeit und nicht selbständiger Beschäftigung gesehen. Währenddessen ist es in Amerika genau umgekehrt ist, hier wird Eigeninitiative insbesondere als wichtig für die Selbständigkeit gesehen.

Die Einstellung zum Verhalten wurde über die Leistungsmotivation und die Risikobereitschaft gemessen. Es konnte nur für Risikobereitschaft ein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Dies deckt sich mit der Annahme, dass Risikobereitschaft eine Voraussetzung dafür ist, Selbständigkeit in Angriff zu nehmen. Offensichtlich wird Selbständigkeit als die deutlich riskantere Karriereoption wahrgenommen und daher von weniger risikobereiten Personen gar nicht erst in Betracht gezogen.

Die Hypothese bezüglich Leistungsmotivation konnte nicht bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung dafür könnte die verkürzte Messskala für Leistungsmotivation sein. Neben dieser methodischen Erklärung könnte natürlich auch in der Tat kein Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und

---

<sup>11</sup> Frese & Fay (2001) konnten zeigen, dass die hier verwendet Eigeninitiative-Skala mit der

unternehmerischen Intentionen bestehen. Bonnett und Furnham (1991) waren gleichermaßen nicht in der Lage, bei Jugendlichen einen Zusammenhang zwischen dem Interesse, Unternehmer zu werden, und Leistungsmotivation zu finden. Auch hier ist eine ähnliche Argumentation vorstellbar wie bei der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Selbständigkeit ist für die untersuchte Stichprobe noch ein zu unklares Phänomen. Daher ist eine Befriedigung des Leistungsmotivs für die untersuchte Stichprobe nicht im Besonderen mit Selbständigkeit verknüpft, sondern genauso mit Nicht-Selbständigkeit. Hinzu kommt, dass die eigene Leistungsmotivation erst bewusst werden muss, um als Einstellung zur Selbständigkeit zum Tragen zu kommen. Das heißt, Leistungsmotivation könnte mit unternehmerischen Intentionen erst dann verknüpft sein, wenn man eine unbefriedigende Arbeit hat und sich dann eine Arbeit wünscht, die mehr herausfordert und mehr Verantwortung in sich trägt.

In dieser Untersuchung sind zwei theoretische Modelle integriert worden und zur Anwendung gekommen, das Modell von Shapero und Sokol (1982) und Ajzens Modell des geplanten Verhaltens (1991). Die Ergebnisse unterstützen die Anwendung des integrierten Modells nur für die Aspekte Erwünschtheit und Einstellung zum Verhalten. Für den Aspekt der Durchführbarkeit konnte keine empirische Unterstützung gefunden werden. Insofern würde sich das Modell auf zwei Faktoren (Erwünschtheit und Einstellung um Verhalten) reduzieren und entspräche dann dem Modell der „theory of reasoned action“ von Ajzen und Fishbein (1975), welches die Grundlage für das Modell der „theory of planned behavior“ ist. Im Widerspruch zu dem Ergebnis stehen aber die vielen Untersuchungen, die die

Bedeutung von „perceived behavior control (Durchführbarkeit)“ bestätigen (vgl. Armitage, Christopher, Conner & Mark, 2001). Ein Erklärungsansatz wäre, dass die perceived behavior control bei einem weit entfernten intendierten Verhalten, wie es hier erfasst wurde, da die Studierenden nicht unmittelbar vor einer potentiellen Gründungsentscheidung stehen, weniger wichtig ist als die subjektive Norm und die Einstellung zum Verhalten. Eine andere Erklärung liegt in der nicht üblicherweise verwendeten Operationalisierung von perceived behavior control durch Selbstwirksamkeit.

#### ***2.4.1 Kritische Aspekte der Untersuchung***

Man kann dieser Untersuchung einige kritische Einwände entgegenbringen, die teilweise oben schon angesprochen wurden. Zunächst muss man einen kritischen Blick auf die Untersuchungsstichprobe werfen. Die Untersuchung an einem studentischen Sample hat zur Folge, dass nur wenig berufliche oder Arbeitserfahrung bei den Untersuchungsteilnehmern vorliegen. Auch die zentralen Karriereentscheidungen stehen noch bevor. Folglich ist Selbständigkeit mit wenig konkreten Inhalten verbunden, ganz zu schweigen davon, dass so etwas wie konkrete Pläne vorhanden sind. Andererseits waren genau dies die Gründe für die Wahl dieser Untersuchungsstichprobe. Es sollten die unternehmerischen Intentionen untersucht werden, bevor eine gezielte Auseinandersetzung mit Selbständigkeit stattgefunden hat.

Ein weiterer kritischer Punkt sind die Operationalisierungen. Rollenvorbilder wurden mit der Anzahl der Unternehmer in der Familie gemessen. Hier wären auch andere Operationalisierungen möglich gewesen, wie z. B. eine dichotome Variable oder die Anzahl an Selbständigen in Familie und Bekanntenkreis. Die Ergebnisse

scheinen aber die vorliegende Operationalisierung zu rechtfertigen, da mit der Anzahl der Selbständigen in der Familie die subjektive Norm erfasst werden sollte, und man kann davon ausgehen, dass die subjektive Norm um so höher ist, je allgegenwärtiger Selbständigkeit in der Familie ist.

Insbesondere die Reliabilität der Leistungsmotivation ist schwach. Allerdings gibt es wenig Zweifel an der Validität der Skala. Außerdem spricht die hohe Korrelation mit Eigeninitiative für die Konstruktvalidität der Skala.

Risikobereitschaft wurde mit einer eigens gebildeten Skala gemessen. Die Skala erwies sich als reliabel, und die Ergebnisse der Untersuchung weisen auch auf die Validität hin, da sich zeigt, dass in der Untersuchung Frauen deutlich weniger Risikobereitschaft zeigen als Männer. Dieses Ergebnis entspricht dem erwarteten Zusammenhang (vgl. die Meta-Analyse von Byrnes et al., 1999).

Sicherlich ist ein klarer Kritikpunkt das Querschnittsdesign der Untersuchung. Die Untersuchung kann keine Auskunft über die Stabilität der Faktoren geben und auch nicht über die tatsächliche Umsetzung der unternehmerischen Intentionen in unternehmerische Aktivität. Dem lässt sich nur entgegen halten, dass Intentionen zur Vorhersage von Verhalten gut geeignet sind (Ajzen, 1991) und dass Intentionen relativ stabil über die Zeit sind (Ajzen, 1987, p.115).

### **2.4.2 Implikationen**

Die Untersuchung hat eine Reihe von Implikationen. Aus Sicht der Forschung gilt es, noch mal vertieft das integrierte Modell zu betrachten, und hier insbesondere den Faktor Durchführbarkeit. Es sollte die Vorhersagekraft von unterschiedlichen Messungen der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, wie z. B. durch Selbstwirksamkeit oder Eigeninitiative, überprüft werden.

Zudem sollte die Zeit zwischen Untersuchung der Intentionen und möglicher Ausführung des intendierten Verhaltens als Moderator betrachtet werden. Gerade in Hinsicht der Eigeninitiative sollte dieser Moderator überprüft werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung im Vergleich mit denen der Untersuchung von Crant (1996) legen darüber hinaus eine Moderator-Funktion von Kulturen nahe. Kulturvergleichende Studien zur Einstellung zum Unternehmertum sind durch diese Ergebnisse angezeigt.

Sowohl aus Forschungssicht als auch aus praktischer Sicht ist es wertvoll, den Zusammenhang von Geschlecht und unternehmerischen Intentionen zu betrachten. Frauen machen sich eher im Dienstleistungsbereich selbständig als in anderen Bereichen. Dies legt nahe, unternehmerische Intentionen differenzierter zu erfassen, und zwar bezogen auf Branchen. Denkbar wäre, dass die geringeren unternehmerischen Intentionen im Vergleich mit Männern zumindest zum Teil auf unterschiedliche Branchen zurückführbar sind bzw. dass bezogen auf Dienstleistungen eventuell die unternehmerischen Intentionen für die Geschlechter eher ähnlich ausgeprägt sind.

Von praktischer Relevanz ist vor allem der Zusammenhang von Intentionen und Risikobereitschaft. Offensichtlich ist Risikobereitschaft mit unternehmerischen Intentionen verbunden, aber es gibt keine eindeutigen Anhaltspunkte, dass Risikobereitschaft mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang steht (vgl. Rauch & Frese, 2000a). Somit stellt das Risiko eine Eintrittsbarriere in die Selbständigkeit dar. Risikobereitschaft ist aber keine Bedingung, um erfolgreich zu sein. Das heißt, dass das Risiko der Selbständigkeit dazuführen kann, dass potentiell erfolgreiche Selbständige abgeschreckt werden. Hier müssen Ansätze gefunden werden, wie die Wahrnehmung des Risikos der Selbständigkeit gemindert werden könnte, so dass

potentielle Unternehmer nicht durch den Faktor Risikobereitschaft selektiert werden, obwohl dieser Faktor für den späteren Erfolg irrelevant ist. So könnte sichergestellt werden, dass Personen, die tatsächlich das Potential eines erfolgreichen Unternehmers haben, die Selbständigkeit nicht vermeiden. Dies könnte durch verbesserte soziale Sicherungssysteme für Selbständige geschehen oder durch eine Verbesserung der Möglichkeit des Wiedereintritts in ein Beschäftigtenverhältnis beim Scheitern der Selbständigkeit.

### **3 WER WIRD KLEINUNTERNEHMER IN EINEM POST-SOZIALISTISCHEN UMFELD: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KLEINUNTERNEHMERN UND MANAGERN IN OSTDEUTSCHLAND**

#### **3.1 Einleitung**

Kleine und mittelständische Unternehmen sind von großer Bedeutung in heutigen Wirtschaftssystemen. Sie machen 95 Prozent aller europäischen Unternehmen aus und stellen 60 Prozent aller Arbeitsplätze (Gleichmann, 1990). Außerdem vermutet man, dass sie adaptiver und innovativer sind als große Unternehmen. Wenn man sich dies vergegenwärtigt, wird die gesellschaftliche Relevanz von kleinen und mittleren Unternehmen für Osteuropa im Allgemeinen und in Ostdeutschland im Besonderen hervorgehoben. Denn erstens war es schwierig, Kleinunternehmertum in Osteuropa zu etablieren (Frese, 1995), und zweitens hängt die Hoffnung auf eine prosperierende Wirtschaft und damit auf geringere Arbeitslosenzahlen hauptsächlich an der Entwicklung eines gesunden Kleinunternehmertums. Gerade die zweite Annahme ist durchaus gerechtfertigt, weil sich zeigt, dass Kleinunternehmen die vielversprechendsten und erfolgreichsten aller Unternehmen im Osten Deutschlands sind (Monatlicher Bericht der Deutschen Bundesbank, 1993).

Diese Studie richtet den Fokus auf die vergleichende Betrachtung ostdeutscher Kleinunternehmer und ostdeutscher Manager. Es werden die Unterschiede zwischen Kleinunternehmern und Managern in Ostdeutschland untersucht, um herauszufinden, welche Personenmerkmale förderlich sind, um sich in einem post-sozialistischen Umfeld als Kleinunternehmer zu versuchen. Dazu werden Personenmerkmale betrachtet, aus denen sich eine Unternehmerpersönlichkeit zusammensetzt bzw. die

als charakteristisch für Unternehmer gelten. Unternehmerische Personenmerkmale werden definiert als die Neigung, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe des Kleinunternehmers in diesem Falle geeignet sind - sofern die Umwelt dieses zulässt.

Persönlichkeitsfaktoren - insbesondere im Sinne von Persönlichkeitseigenschaften (Traits) - wurden in der Kleinunternehmensforschung häufig herangezogen (für einen Überblick siehe Brockhaus & Horwitz, 1986; Gartner, 1989; Shaver & Scott, 1991). Allerdings wurde die Idee, dass Persönlichkeit für die Erforschung von Kleinunternehmen wichtig ist, auch häufig kritisiert. Garters (1988; 1989) maßgebliches Argument ist, dass es wichtiger ist, das Verhalten des Kleinunternehmers zu betrachten als deren Persönlichkeitseigenschaften zu untersuchen. Persönlichkeitsforscher hingegen haben erwartungsgemäß argumentiert, dass Verhalten mit Persönlichkeitsvariablen in Zusammenhang steht (Epstein & O'Brien, 1985).

Wenn man den Blick auf die Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern richtet und auf die Debatte, ob nicht eher das Verhalten von Unternehmern betrachtet werden sollte, so muss man in der Unternehmerforschung die zwei Fragestellungen, wer wird Unternehmer und wer ist ein erfolgreicher Unternehmer, auseinander halten. Bei der Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern ist es nützlich, gerade eben diese Unterscheidung zwischen der Entscheidung, Kleinunternehmer zu werden, und dem Erfolg eines Kleinunternehmers zu berücksichtigen. Ein Beleg dafür kommt aus der Führungsforschung. Hier hat sich diese Differenzierung in der Debatte um Persönlichkeitsvariablen in der Führungsforschung auch als nützlich erwiesen. Die frühe Führungsforschung zur Erklärung von Führungserfolg bestand aus einem reinen Persönlichkeitsansatz (siehe

Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991). Dies wurde später von Stodgill (1948) mit dem Einwand kritisiert, dass Persönlichkeitsfaktoren nicht für Führungserfolg wichtig seien. Erst die Unterscheidung zwischen der Emergenz eines Führers (d. h. Wer wird Führungskraft?) und Führungseffektivität (d. h. Wer führt erfolgreich?) half, die Rolle von Persönlichkeitsfaktoren in der Führungsforschung weiter aufzuklären. Denn Persönlichkeitsfaktoren stehen stärker mit der Emergenz von Führungspersonen im Zusammenhang als mit der Führungseffektivität (Kenny & Zaccaro, 1983; Lord, DeVader & Alliger, 1986).

Obwohl es eindeutige Unterschiede zwischen Führungspersönlichkeiten und Kleinunternehmern gibt, ist es doch sinnvoll, die Führungsforschung und die Kleinunternehmerforschung zu vergleichen. Beide Forschungsgebiete umfassen die Untersuchung von Führungsverhalten, von Management, von Arbeit unter risikoreichen und wettbewerbsorientierten Bedingungen, von hoher Verantwortlichkeit und von weitreichenden Karriereentscheidungen. Es liegt also nahe, dass, ähnlich dem Bereich der Führungsforschung, die Emergenz von Unternehmern mit Persönlichkeitsfaktoren in stärkerem Zusammenhang steht (Herron & Robinson, 1983; Begley & Boyd, 1987) als der unternehmerische Erfolg. Daraus folgt die Annahme, dass Persönlichkeitsfaktoren vor allem bei der Entscheidung, Unternehmer zu werden, eine Rolle spielen, aber nicht notwendigerweise zum Erfolg des Unternehmers beitragen. Emergenz und Erfolg von Kleinunternehmern sind zwei unterschiedliche Kriterien, die in der Kleinunternehmerforschung oftmals nicht klar unterschieden werden. In dieser Studie wird Persönlichkeit ausschließlich im Zusammenhang mit der Entscheidung, Unternehmer zu werden, betrachtet.

Darüber hinaus ist es vor allem in Ostdeutschland gerechtfertigt, den Blick auf Persönlichkeitseigenschaften zu richten. Denn Adler (1996) argumentiert, dass der

Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Verhalten stärker ausgeprägt ist, wenn in so genannten „schwachen Situationen“ agiert wird (Adler, 1996).

„Schwache Situationen“ liegen dann vor, wenn Personen nicht in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeengt sind (Adler, 1996). Dies ist für diese Studie besonders wichtig, da die Situation in Ostdeutschland bezüglich der Entscheidung, Kleinunternehmer zu werden, im Sinne Adlers als „schwach“ zu bezeichnen war. Denn diese Studie untersucht Unterschiede zwischen Kleinunternehmern (Unternehmensgründern) und Managern in Ostdeutschland, der früheren Deutschen Demokratischen Republik. Zum damaligen Zeitpunkt war Ostdeutschland durch den radikalen und revolutionären Umbruch vom bürokratischen Sozialismus zum Kapitalismus charakterisiert. Da es unter der sozialistischen Regierung nur wenige private Unternehmer gab, existierten nur wenige Unternehmervorbilder und wenig Wissen darüber, was es bedeutet, Kleinunternehmer zu sein. Dennoch gab es gleichzeitig gute Chancen für Kleinunternehmer und deren Geschäftsideen, da der Markt noch sehr offen war.

Auch wenn es gerechtfertigt ist, aus den oben genannten Gründen bei der Emergenz von Unternehmern Persönlichkeitseigenschaften zu untersuchen, so kann es nicht sinnvoll sein, dass ein Potpourri von Persönlichkeitsvariablen wie zum Beispiel die Big Five (McCrae & Costa, 1987) oder das 16PF Persönlichkeitsinventar (Schneewind & Graf, 1997) verwendet wird. Vielmehr sollten Personenmerkmale, die vermutlich mit der Emergenz von Kleinunternehmern im Zusammenhang stehen, aus dem Arbeits- und Aufgabenumfeld von Kleinunternehmern hervorgehen. Kleinunternehmer müssen moderate Risiken eingehen, ergebnisorientiertes Feedback suchen und Leistung erbringen. Sie müssen persönlich innovativ sein und sie müssen für die Zukunft planen.

Es gibt bereits zahlreiche Studien bezüglich der Persönlichkeitsunterschiede von Unternehmern und Nicht-Unternehmern (siehe Brockhaus & Nord, 1979; Genderton & Bowman, 1985; Carland & Carland, 1989; Bonnett & Furnham, 1991). Allerdings sind Ansätze, die breit gefächerte Persönlichkeitsskalen verwenden und diese mit Unternehmertum korrelieren, nur von begrenztem Nutzen, da diese Ansätze nicht in engem Zusammenhang mit der unternehmerischen Aufgabe stehen.

Daher soll an dieser Stelle ein verbesserter Ansatz für die Auseinandersetzung mit Persönlichkeitseigenschaften und der Emergenz von Unternehmern vorgeschlagen werden. Es geht darum, die Emergenz von Unternehmern mit einer unternehmerischen Orientierung (Lumpkin & Dess, 1996) oder einer unternehmerischen Disposition (Crant, 1996) in Zusammenhang zu bringen. Crant (1996) argumentiert, dass eine unternehmerische Disposition wie die proaktive Persönlichkeit intuitiv mit Unternehmertum in Zusammenhang steht (S. 43), da sie mit der unternehmerischen Aufgabe in Zusammenhang steht. Im Folgenden wird daher anstatt von Persönlichkeitsfaktoren von unternehmerischen Personenmerkmalen gesprochen, da die betrachteten Personenmerkmale alle mit der Arbeitswelt und den unternehmerischen Arbeitsaufgaben verbunden sind.

### ***3.1.1 Die Rahmenbedingungen der Untersuchung***

Die Studie wurde 1993 in Ostdeutschland durchgeführt. Der wirtschaftliche Zusammenschluss von Ost- und Westdeutschland hatte im Juli 1990 stattgefunden. Seit 1990 war es den Menschen freigestellt, ein Unternehmen zu gründen. Lechner und Pfeiffer (1993) charakterisierten die ostdeutsche Wirtschaft zum damaligen Zeitpunkt durch gegenläufige Trends: Einerseits boten sich zu Beginn der Marktwirtschaft viele Chancen zur beruflichen Selbständigkeit. Andererseits war die

psychologische Atmosphäre im Osten Deutschlands dem Entschluss, Unternehmer zu werden, nicht unbedingt förderlich. Ostdeutsche nahmen die Entscheidung, Unternehmer zu werden, als weitreichend und ziemlich riskant wahr, weil aus psychologischer Perspektive das Risiko zu scheitern größer wahrgenommen wird, wenn man nur ein unklares Bild vom Unternehmertum hat, d. h. man weiß nicht genau, was ein Unternehmer macht, und es gibt keine klaren Rollenkonzeptionen. Da es vor 1990 in Ostdeutschland praktisch keine Unternehmer gab, gab es weder Rollenvorbilder noch öffentliches Wissen über Unternehmertum. Vergegenwärtigt man sich diese Situation, so ist es gerechtfertigt, die Kleinunternehmer in Ostdeutschland als wahre Pioniere im Schumpeterschen (1935) Sinne zu bezeichnen.

### ***3.1.2 Die untersuchten Personenmerkmale***

Um zu beschreiben welche Personenmerkmale ein Unternehmer haben sollte, kann man drei theoretische Quellen verwenden. Die älteste Quelle ist Schumpeter (1935), der die Anforderungen an einen Unternehmer im Vorausblick, in der **Innovation** und in der dominanten **Aggressivität** sieht (siehe auch Holderegger, 1988). Nach Schumpeter müssen Unternehmer Schwierigkeiten als Herausforderungen sehen, die es mit Kreativität und unkonventionellen Handlungen zu lösen gilt. Sie müssen in der Lage sein, die positiven wie auch die negativen Konsequenzen ihrer Handlungen akzeptieren (wie zum Beispiel Risiken, hohe Verantwortung oder lange Arbeitszeiten). Nach Schumpeters Auffassung muss ein Unternehmer nicht vorrangig ein großer Denker sein, sondern strebt im Gegenteil vor allem pragmatische Problemlösungen an. Der Unternehmer ist damit kein Theoretiker, sondern ein Realist und Pragmatiker. Schumpeters (1935) Theorie vom Unternehmer ist besonders für Studien in Osteuropa interessant, da er argumentiert, dass

Unternehmertum nicht frei von der gesellschaftlichen Situation ist. Nach seiner Auffassung entsteht Unternehmertum vor allem in Situationen des gesellschaftlichen Wandels oder Umbruchs. Die osteuropäische Wirtschafts- und Lebenssituation wird durch Begriffe wie Wandel und Umbruch recht gut charakterisiert (Umbau des politischen und wirtschaftlichen Systems), und die Situation stellt sich insgesamt als ‚schwach‘ dar (siehe oben), denn sie ermöglicht es den Menschen, frei zu handeln und somit ihre persönliche Wahl zu treffen.

Ein zweiter Ansatz bezieht sich auf die unternehmerische Orientierung (Lumpkin & Dess, 1996). Die unternehmerische Orientierung meint die Orientierung des Unternehmens und nicht die des Individuums, aber daraus lässt sich ableiten, was die Grundvoraussetzungen für den Beruf des Unternehmers sind – im Sinne eines Arbeitsprofils. Daher kann der Ansatz von Lumpkin und Dess (1996) als eine gute Arbeitsbeschreibung verstanden werden. Die Autoren unterscheiden zwischen den Faktoren **Autonomie, Innovation, Risiko, Proaktivität** und **Wettbewerbsaggressivität**. Lumpkin und Dess führen aus: "All of these factors ... may be present when a firm engages in new entry" (1996, p.137). Offenkundig gibt es hier Überschneidungen mit Schumpeters Konzept.

Einen dritten Ansatz trägt McClelland (1986; 1987b; McClelland & Burnham, 1995) bei. Dieser argumentiert, Unternehmer zeichneten sich durch ein Bedürfnis nach **Leistung**, Leistungsvergleich und Macht aus. Auch hier werden Überschneidungen deutlich mit Schumpeters aggressiver Dominanz (1935) und Lumpkin und Dess' (1996) wettbewerbsbezogener Aggressivität. Allerdings wird ein Leistungsbedürfnis von Lumpkin und Dess (1996) nicht ausdrücklich erwähnt.

Fasst man, basierend auf den drei genannten theoretischen Quellen die Charakteristika von Unternehmern zusammen, dann ergeben sich die

Personenmerkmale Autonomie, Innovation, Risiko, Proaktivität und Wettbewerbsaggressivität analog zu den Dimensionen von Lumpkin und Dess, ergänzt um das Leistungsbedürfnis im Sinne von McClelland. Auf diese Personenmerkmale wird im Folgenden genauer eingegangen.

Mit **Autonomie** lassen sich drei psychologische Konstrukte assoziieren: (1) Selbstverwirklichung (Higher order need strength) (Hackman & Lawler, 1971), (2) Kontrollablehnung (Frese, 1984; Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Ryboviak & Weike, 1994) und (3) Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986). *Selbstverwirklichung* beinhaltet den Wunsch nach Selbstaktualisierung. Dies kann auf Gebieten erreicht werden, in denen man nicht den Werten und Weisungen anderer unterworfen ist, wie z. B. als Unternehmer. *Kontrollablehnung* bedeutet, dass man keine Kontrolle ausüben möchte, da man sich vor negativen Konsequenzen und vor der Verantwortung, die mit Kontrolle einhergeht, fürchtet. Da Autonomie - im Sinne von eigenständig handeln können - ein Kontrollbedürfnis impliziert, sollte bei Kleinunternehmern Kontrollablehnung gering ausgeprägt sein. *Selbstwirksamkeit* ist definiert als "people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances." (Bandura, 1986, p. 391). Demzufolge bedeutet Selbstwirksamkeit, dass man sich sicher ist, bestimmte Handlungen (autonom) durchführen zu können (Gist & Mitchell, 1992).

**Innovationsbereitschaft** bedeutet, *Interesse an Innovationen bei der Arbeit* zu haben (Patchen, 1965), und *Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz* (Frese & Plüddemann, 1993). Beides impliziert die Bereitschaft, Arbeitsroutinen aufzubrechen und zu verändern oder neue Arbeitsweisen auszuprobieren. Patchen (1965) konnte einen Zusammenhang zwischen dem Interesse an Innovationen und der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen in Unternehmen aufzeigen.

**Proaktivität** bedeutet, zukunftsgerichtet Initiative zu zeigen, d. h. im Sinne von Lumpkin und Dess (1997) eine in die Zukunft gewandte Perspektive einzunehmen und zukünftige Anforderungen vorwegzunehmen. Frese, Fay, Hilburger, Leng und Tag (1997) haben gezeigt, dass ostdeutsche Unternehmer einen höheren Grad an Initiative haben als andere Bevölkerungsgruppen. Proaktivität kann auch in Handlungsstilen ausgedrückt werden. Es gibt drei der Proaktivität verwandte Handlungsstile: Zielorientierung, Plan- und Handlungsorientierung. Unternehmer sollten eine stärkere *Zielorientierung* (Frese, Stewart & Hannover, 1987) haben, und sie sollten ihre Ziele ernster nehmen als andere Personengruppen. Die schnelle Umsetzung von Zielen in Handlung wurde von Kuhl (1992) als *Handlungsorientierung* untersucht. Hierbei ist der wichtigste Aspekt, ob man auch angesichts von Rückschlägen aktiv bleibt (Handlungsorientierung nach Misserfolg). *Planorientierung* (planfulness) (Frese et al., 1987) ist für den Unternehmer notwendig. Planorientierung impliziert eine langfristige Orientierung und detaillierte Planung.

Die unternehmerische Orientierung der **Wettbewerbsaggressivität** beinhaltet eine Art *Machiavellismus*. Machiavellismus bedeutet, dass man waghalsig und im moralischen Sinne rücksichtslos bei der Verfolgung seiner Ziele ist. Wettbewerbsaggressivität hat Überschneidungen mit Schumpeters Konzept der aggressiven Dominanz.

Das letzte Konzept **Leistungsbedürfnis** entspricht der *Leistungsmotivation* (McClelland, 1987a). Leistungsmotivation bedeutet, "one does something better ... for the intrinsic satisfaction of doing something better." (McClelland, 1987a, S. 228). Leistungsmotivation bedeutet auch, um seine Leistungen und Verdienste zu kämpfen.

Das Konzept der Risikoorientierung wurde in dieser Studie nicht berücksichtigt.

### **3.1.3 Unternehmer und Manager**

Es ist zu erwarten, dass Unternehmer eine besondere Gruppe sind, die sich von anderen Berufsgruppen oder Professionen unterscheiden. Bezogen auf die Untersuchung sind Manager eine interessante Vergleichsgruppe. Denn die Arbeitssituation sowohl von Unternehmern als auch von Managern ist durch einen hohen Grad an Komplexität und durch Arbeitsanforderungen wie Mitarbeiterführung und Aufgabendelegation gekennzeichnet. Darüber hinaus beinhaltet das Arbeitsfeld beider einen hohen Grad an Verantwortung und Autonomie. Allerdings sollten nach Lumkin und Dess, Schumpeter und McClelland nur Personen mit gewissen unternehmerischen Charakteristika Kleinunternehmer werden und sollten sich durch diese von Managern hervorheben. Manager sind Angestellte, deren Proaktivität, Autonomie, Innovationsbereitschaft, Wettbewerbsaggressivität und Leistungsbedürfnis nicht dem hohen Maß von Unternehmern entspricht. Sie sind auch weniger rücksichtslos bei der Verfolgung ihrer Ziele. Managern werden Management- und Kontrollaufgaben übertragen, aber sie sind nicht diejenigen, die vollkommen neue Ansätze oder organisationalen Wandel initiieren, wie Unternehmer es tun.

Daraus folgt die Hypothese: Unternehmensgründer unterscheiden sich von Managern durch einen höheren Grad an Autonomie, Innovationsbereitschaft, Proaktivität, Wettbewerbsaggressivität und Leistungsbedürfnis.

## **3.2 Methode**

### **3.2.1 Stichproben**

Die Stichprobe ostdeutscher Unternehmer<sup>12</sup> wurde 1993 in Jena/ Thüringen erhoben. Die Teilnehmer wurden anhand einer Liste der Handelskammer kontaktiert. Darüber hinaus wurden Unternehmer angesprochen, die nicht auf der Liste standen, aber Büro- oder Geschäftsräume in Jena hatten.

Es gab drei Teilnahmekriterien für die Unternehmer: Erstens mussten die Unternehmen zwischen 1990 und 1992 gegründet worden sein. Zweitens musste das Unternehmen zwischen einem und fünfzig Mitarbeiter beschäftigen. Drittens mussten die Teilnehmer die Besitzer, Manager und Gründer ihres jeweiligen Unternehmens sein. Von den 160 angesprochenen Unternehmern erklärten sich 102 (63,75%) bereit, an der Studie teilzunehmen<sup>13</sup>.

Die Stichprobe der Manager entstammt einer größeren, zufallsgenerierten Längsschnittuntersuchung in der ostdeutschen Stadt Dresden (siehe Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). Es konnte gezeigt werden, dass die Stichprobe repräsentativ für die Bevölkerung in Dresden war (Frese et al., 1996). Für den Vergleich mit den Kleinunternehmern wurden Manager aller Hierarchieebenen ausgewählt. Die Auswahl umfasste mittleres Management genauso wie Geschäftsführer (N = 75). Ferner sind Dresden und Jena vergleichbare Städte mit ähnlichen soziodemographischen Charakteristika. Beide Städte sind relativ moderne Universitätsstädte und attraktive

---

<sup>12</sup> Diese Stichprobe entspricht dem ostdeutschen Stichprobenanteil in den Kapiteln 4, 5 und 6.

<sup>13</sup> Die Stichprobenmerkmale dieser Studie sind bezüglich des Alter des Gründers, der Branche, des Geschlechts des Gründers und der gesetzlichen Form des Unternehmens anderen empirischen Studien an Kleinunternehmern in Deutschland ähnlich (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1996; Klandt, 1984).

Standorte für Hightech-Firmen. Daher eignet sich die Dresdener Studie hervorragend als Vergleichsgruppe von Managern für die Jenaer Unternehmer. Darüber hinaus handelt es sich bei beiden Stichproben um Zufallsstichproben.

### **3.2.2 Statistische Verfahren**

Um Unternehmer mit Managern hinsichtlich aller Variablen gleichzeitig zu vergleichen, wurde eine multivariate Kovarianzanalyse (MANCOVA) berechnet. Anschließend wurden einzelne Kovarianzanalysen (ANCOVAs) durchgeführt. Zusätzlich wurden vier potentielle Einflussvariablen kontrolliert, um die Interpretierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten: Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung (Brockhaus & Horwitz, 1986). Um ein vollständiges Bild zu erlangen, wurde abschließend eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Hierbei reduzierte sich die Stichprobengröße wegen fehlender Werte auf  $N = 154$ .

### **3.2.3 Operationalisierung der Variablen**

Alle Variablen wurden über Fragebogenskalen erhoben. Die Charakteristika der Skalen (einschließlich Cronbachs Alphas) sind in Tabelle 3.1 dargestellt.

*Selbstverwirklichung* (Higher order need strength, Hackman & Lawler, 1971) misst, wie wichtig es einem ist, höhere Ziele - im Sinne einer Verwirklichung der eigenen Person - zu erreichen. *Kontrollablehnung* (Frese, 1984) misst das Ausmaß, zu dem eine Person gerne Kontrolle abgibt, um dadurch die eigene arbeitsbezogene Verantwortlichkeit zu reduzieren. *Selbstwirksamkeit* wurde entwickelt als die allgemeine Erwartung eigener Effektivität (Bandura, 1986) und misst die subjektive Selbstwahrnehmung einer Person bezüglich der Fähigkeit, die eigene Arbeit gut ausführen zu können (Speier & Frese, 1997). Die Skala *Interesse an Innovationen bei*

*der Arbeit* (Patchen, 1965) misst die Bereitschaft, neue und schlussendlich bessere Arbeitsmethoden zu entwickeln und zu implementieren. *Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz* (Frese & Plüddemann, 1993) beschreibt die Bereitschaft, Wandel und Entwicklung im eigenen beruflichen Tätigkeitsgebiet voranzutreiben. *Zielorientierung* (Frese et al., 1987) misst das Ausmaß, in dem eigene Ziele Ernst genommen werden, und wie weitreichend diese Ziele sind. *Planorientierung* erfasst die Neigung, langfristig und detailliert zu planen (Frese et al., 1987). *Handlungsorientierung nach Misserfolg* (Kuhl, 1992) misst, inwieweit man nach einem Patzer ohne zu zögern handelt oder aber ins Grübeln gerät. *Machiavellismus* (Henning & Six, 1977; Christie & Geis, 1970) bedeutet, dass man seine Ziele ohne Rücksicht auf Verluste oder Moral verfolgt. *Leistungsmotivation* (Modick, 1977a) beschreibt die Bereitschaft und Kraft einer Person, Aufgaben durchzuführen. Ferner wurde je ein Item zur Erfassung von Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung verwendet.

Die Reliabilitäten der Skalen sind alle an der unteren Grenze. Ein Grund liegt darin, dass die Anzahl der Items so weit wie möglich reduziert wurde<sup>14</sup>. Dennoch sind sie weiterhin adäquat, da nach Nunnally (1978, S. 226) Cronbachs Alphas von .50 bis .60 noch tolerierbare Reliabilitäten in einem frühen Forschungsstadium sind. Die Skala Innovationsinteresse liegt allerdings in der Teilstichprobe der Unternehmer deutlich unterhalb der Reliabilitätsanforderungen. Die Skala wurde trotzdem beibehalten, da es sich um eine etablierte und gut validierte Skala handelt (Patchen, 1965). Dennoch sollten Ergebnisse bezüglich des Innovationsinteresses nur vorsichtig betrachtet und nicht überinterpretiert werden.

---

<sup>14</sup> Kriterium war die Trennschärfe, wie sie sich in vorherigen Studien ergeben hat. Die Kürzung war nötig, da der Fragebogen für die Kleinunternehmer über 50 Seiten betrug, und ein noch längerer Bogen hätte höchstwahrscheinlich zur Verschlechterung der Rücklaufquote beigetragen.

**Tabelle 3.1:** Reliabilitäten (Cronbachs Alphas), Range und Anzahl der Items der  
 Personenmerkmale

Skala	Reliabilitäten		Range	Anzahl der Items
	<u>Unternehmer</u>	<u>Manager</u>		
Selbstverwirklichung	.90	.87	1-7	6
Kontrollablehnung	.73	.90	1-5	9
Selbstwirksamkeit	.72	.69	1-5	6
Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz	.63	.72	1-5	5
Interesse an Innovation bei der Arbeit	.35	.61	1-5	4
Planorientierung	.55	.67	1-5	6
Handlungsorientierung nach Misserfolg	.66	.66	1-2	9
Zielorientierung	.67	.61	1-5	4
Machiavellismus	.71	.74	1-5	8
Leistungsmotivation	.83	.85	1-6	7

*Anmerkung:* Manager: N = 75-70; Unternehmer: N = 93-102

### 3.3 Ergebnisse

Die vollständige multivariate Kovarianzanalyse (MANCOVA) ergibt einen signifikanten Unterschied zwischen Kleinunternehmern und Managern ( $F(10,110)=6.24$ ,  $p<.001$ , Effektgröße = .36) mit einem signifikanten Einfluss der Kovariaten ( $F(40, 434)=1.68$ ,  $p=.007$ ). Die Kovariaten Geschlecht, Schulausbildung und Berufsausbildung wurden mit dem Kruskal-Wallis Test, die Kovariate Alter mit einer ANOVA nach Unterschieden zwischen Unternehmern und Managern untersucht. Für diese Kontrollvariablen wurden keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen gefunden.

**Tabelle 3.2:** Mittelwertsunterschiede zwischen Unternehmern und Managern  
 (Kovarianzanalyse)

Variablen	Unternehmer			Manager			F-Wert
	M	(n)	SD	M	(n)	SD	
<b>Autonomie</b>							
Selbstverwirklichung	6.06	(100)	.58	5.75	(75)	.69	7.21**
Kontrollablehnung	1.55	(101)	.48	1.86	(75)	.59	14.79***
Selbstwirksamkeit	4.01	(101)	.47	3.58	(75)	.49	23.10***
<b>Innovation</b>							
Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz	3.98	(98)	.60	3.80	(74)	.62	6.93*
Interesse an Innovation bei der Arbeit	4.04	(97)	.81	3.61	(70)	.92	7.56**
<b>Proaktivität</b>							
Planorientierung	3.56	(95)	.82	3.65	(75)	.66	n.s.
Handlungsorientierung nach Misserfolg	1.70	(102)	.21	1.65	(75)	.22	n.s.
Zielorientierung	3.73	(93)	.84	3.67	(75)	.66	n.s.
<b>Wettbewerbsaggressivität</b>							
Machiavellismus	2.63	(97)	.60	2.35	(73)	.60	4.67*
<b>Leistungsmotivation</b>							
Leistungsmotivation	4.93	(102)	.61	4.11	(75)	.72	58.78***

*Anmerkungen:* Kovariaten waren Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung.

\*\*\*=  $p < .001$ , \*\* =  $p < .01$ , \* =  $p < .05$

Mittels der in Tabelle 3.2 dargestellten Kovarianzanalysen (ANCOVAs; Kovariaten: Alter, Geschlecht, Schulbildung und Berufsausbildung) wurden die univariaten Mittelwertsunterschiede berechnet. Die meisten Variablen unterschieden angemessen gut zwischen Unternehmern und Managern.

Wie vorhergesagt, hatten Unternehmer signifikant höhere Werte für Selbstverwirklichung, Machiavellismus, Interesse an Innovationen, Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation, Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz und niedrigere Werte für Kontrollablehnung als Manager dies hatten.

Es gab keine empirische Evidenz für die Annahme, dass Proaktivität zwischen Unternehmern und Managern unterscheidet, denn es wurden keine signifikanten Unterschiede in den Variablen Planorientierung, Zielorientierung und Handlungsorientierung gefunden.

Die Diskriminanzanalyse ist eine gute Methode, um herauszufinden, ob mehrere Variablen zusammen zwei Gruppen unterscheiden. Die beiden hier untersuchten Gruppen kann man mit dem Variablensatz recht gut differenzieren (Wilks Lambda = .64 und eine kanonische Korrelation von .60 für die erste und einzige Diskriminanzfunktion). Mehr als neunundsiebzig Prozent der Unternehmer und Manager wurden ihrer Gruppe korrekt zugeordnet (Tabelle 3.3).<sup>15</sup>

**Tabelle 3.3:** Ergebnisse der Klassifikation mittels Diskriminanzanalyse unter Verwendung von elf unabhängigen Variablen

Tatsächliche Gruppenzugehörigkeit		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit			
Gruppe	n	Basisrate	Manager	Unternehmer	Trefferquote
Manager	67	42.86	54	13	80.6%
Unternehmer	87	57.14	18	69	79.3%

*Anmerkung:* Insgesamt wurden 79,87% der Fälle richtig zugeordnet. Aufgrund fehlender Werte ist N = 154.

<sup>15</sup> Man könnte argumentieren, dass die Gruppenunterschiede zwischen Unternehmern und Managern ein Effekt der Firmengröße oder der Lebensdauer der Firmen sind. Daher wurden zwei separate MANCOVAs durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde die Unternehmerstichprobe am Median der Firmengröße bzw. am Median der Lebensdauer der Firmen geteilt. Weder die Teilung nach Größe noch nach Lebensdauer der Unternehmen ergab signifikante Unterschiede in den untersuchten Personenmerkmale.

### 3.4 Diskussion

In dieser Studie wurden Schumpeters (1935) Vorschläge zu Unternehmercharakteristika, McClellands (1986) Leistungsbedürfnis und Lumpkin und Dess' (1996) unternehmerische Orientierung in psychologische Konstrukte übersetzt und getestet, wie gut diese multifaktorielle Konzeptualisierung zwischen Unternehmern und Managern unterscheidet. Der Vergleich wurde zwischen ostdeutschen Kleinunternehmern und Managern gezogen. Der Variablensatz erreichte eine richtige Klassifizierung von über 79% der Stichprobe. Darüber hinaus ließen die meisten Variablen Unterschiede zwischen Unternehmern und Managern erkennen.

Ferner waren bei den ANCOVAs alle Unterschiede in der erwarteten Richtung (mit einer Ausnahme für Planorientierung, allerdings ist das Ergebnis nicht signifikant). Die meisten dieser Unterschiede waren signifikant (sieben von zehn), wobei die Unterschiede zwischen Unternehmern und Managern am höchsten in den Variablen Selbstwirksamkeit, Kontrollablehnung und Leistungsbedürfnis waren.

Einzig die Variablen zu Proaktivität zeigten keinen Unterschied zwischen Unternehmern und Managern. Eine Erklärung könnte sein, dass Proaktivität durch die Skalen Zielorientierung, Handlungsorientierung und Planorientierung nicht gut abgebildet und operationalisiert wurde.

Die mit Autonomie in Zusammenhang stehenden Variablen zeigen starke Effekte in der erwarteten Richtung und sind alle statistisch bedeutsam. Daher scheint Autonomie bei der Entscheidung, Unternehmer zu werden, ein wichtiger Faktor zu sein. Die Bedeutung von Autonomie bei der Emergenz von Unternehmern könnte in einem post-sozialistischen Land sogar höher sein, bzw. die Ursache dieser deutlichen Ergebnisse könnte unter anderem in der ostdeutschen Stichprobe liegen. Das frühere bürokratische sozialistische System in Ostdeutschland ließ den Menschen in den

allermeisten Lebensaspekten wenige Möglichkeiten, unabhängig zu handeln.

Menschen mit einem hohen Bedürfnis nach Autonomie wurden nach dem Systemwandel wahrscheinlich als erstes zu Kleinunternehmern, da sie hier die Gelegenheit wahrnehmen konnten, diesem Bedürfnis nachzukommen.

Wie erwartet waren Unternehmer mehr an Innovationen interessiert als Manager. (An dieser Stelle muss daran erinnert werden, dass das Cronbachs Alpha der Skala sehr niedrig war.) Wenn man Unternehmer werden will, ist ein wesentlicher Aspekt das Suchen und Aufgreifen von neuen Chancen und Geschäftsgelegenheiten. Manager könnten dagegen mehr daran interessiert sein, den Status quo zu halten.

Machiavellismus – als Ausdruck für Wettbewerbsaggressivität – war bei Unternehmern höher als bei Managern. Unternehmer kümmern sich möglicherweise bei der Verfolgung ihrer Ziele weniger um Aspekte der Moral. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Unternehmer ungebundener agieren können im Vergleich zu Managern, die stärker in die organisationalen Rahmenbedingungen eingebunden sind (Man denke hier nur an Personalbeurteilungen oder an mehr oder weniger verbindliche Kompetenzmodelle).

Bei Unternehmern zeigte sich ein höherer Grad an Leistungsmotivation als bei Managern. Es war ihnen wichtig, Dinge besser zu machen und härter zu arbeiten. Durch die Gründung eines Unternehmens nutzen Unternehmer die Chance so zu arbeiten, wie sie es für richtig halten und wie es ihnen liegt.

Zieht man ein Fazit dieser Studie, muss man zuvor konstatieren, dass bei dieser Untersuchung ein sehr konservatives Vorgehen gewählt wurde. Es war eine konservative Entscheidung, Unternehmer mit Managern zu vergleichen. Man könnte annehmen, dass Manager Unternehmern ähnlicher sind als andere Berufsgruppen (z. B. Arbeiter und Angestellte ohne Führungsverantwortung). Durch die Wahl von

Managern liegt eine „schwierige“ Vergleichsgruppe vor, da oftmals gezeigt wurde, dass auch Manager gewisse Qualitäten als Intrapreneure haben (Hisrich, 1990), sie sind Unternehmern also in vielerlei Hinsicht ähnlicher als die Durchschnittsbevölkerung. Bezieht man diesen Umstand noch mit ein, dann fallen die Ergebnisse dieser Untersuchung deutlich aus<sup>16</sup>.

Die vorliegenden Ergebnisse stimmen mit anderen Forschungsarbeiten überein. Für Osteuropa konnten Green, David, Dent und Tyshovsky (1996) zeigen, dass russische Unternehmer sich von anderen Gruppen in Variablen wie Leistungsbedürfnis (höher), intrinsische Arbeitsmotivation (höher; ähnlich der hier verwendeten Selbstverwirklichung) und wirtschaftliche Kontrollüberzeugung im Hinblick auf andere mächtige Personen (powerful others) (höher; ähnlich der hier verwendeten Selbstwirksamkeit) signifikant unterscheiden. In einer kanadischen Untersuchung fanden Duxbury, Haines und Riding (1996) signifikante oder beinahe signifikante Unterschiede zwischen Investoren und Nicht-Investoren in den Variablen Leistungsbedürfnis, Autonomiebedürfnis, Dominanzbedürfnis und Involviertheit in die Arbeit. Demnach gibt es eine gewisse Übereinstimmung der Ergebnisse, besonders im Fall von Autonomie und Leistungsmotivation.

Ein konzeptionelles Problem dieser Studie lässt sich in der Gleichsetzung von Gründern kleiner Unternehmen (Selbständigkeit) mit Entrepreneuren vermuten. Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984) folgten Schumpeter (1935) und kritisierten es, Selbständige mit Entrepreneuren gleichzusetzen. Sie argumentieren, dass man

---

<sup>16</sup> Zieht man die Allgemeinbevölkerung als Vergleichsstichprobe heran, dann sind die Unterschiede noch deutlicher als der hier gezogene Vergleich zu den Managern. (Für diesen Vergleich wurde als Datengrundlage die Gesamtstichprobe aus der die Manager entnommen wurden verwendet (siehe Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996).

unternehmerisch sein kann, ohne selbständig zu sein, und dass man selbständig sein kann, ohne unternehmerisch zu sein. Diese Untersuchung hat keine Unterscheidung zwischen Selbständigkeit und Entrepreneuren gemacht, das heißt, dass man nach der Argumentation von Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984) vermuten muss, dass in der hier betrachteten Stichprobe von Kleinunternehmer „nicht unternehmerisch Selbständige“ und unter der Stichprobe der Manager „unternehmerische Manager“ befinden. Das Auffinden von Unterschieden zwischen Kleinunternehmern und Managern ist dadurch erschwert. Unter diesem Gesichtspunkt sind die Ergebnisse unerwartet eindeutig.

Ein anderes Problem sind die niedrigen Skalenreliabilitäten, die u. a. durch die Entscheidung, nur ein Minimum an Items zu verwenden, zustande kamen. Niedrige Reliabilitäten erschweren normalerweise das Auffinden signifikanter Ergebnisse (Schaie & Herzog, 1985). Auch dies spricht eher für die Deutlichkeit der Ergebnisse.

Die Ergebnisse der Studie lassen keine kausalen Zusammenhänge begründen. Die Ergebnisse stützen allerdings die Vorstellung, dass Unternehmer sich von Managern unterscheiden. Personenmerkmale können zu der Entscheidung, Unternehmer zu werden, beigetragen haben. Andererseits kann man den entgegengesetzten kausalen Zusammenhang, dass Unternehmer Managern erst im Laufe der Zeit ihres Unternehmergebens unähnlicher werden, nicht ausschließen. Zusätzliche Analysen stützen Letzteres allerdings nicht, denn der Einbezug der Lebensdauer des Unternehmens führt nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt ist die einzigartige Situation in Ostdeutschland. Nach dem Zusammenbruch des bürokratischen Sozialismus gab es Faktoren, die die Gründung eines eigenen Unternehmens förderten, und solche, die sie behinderten. Da die Nachfrage nach allen Produkten groß war, war es einfach,

Marktnischen zu finden. Jede Art von Unternehmen hatte gute Erfolgchancen, und das Risiko einer falschen Marktorientierung war gering. Es gab viele Unternehmenschancen und nur wenige Beschränkungen für neue Unternehmensgründer. Andererseits wurde Selbständigkeit in Ostdeutschland als etwas Exotisches angesehen. In den Jahren des Sozialismus wurde den Menschen indoktriniert, dass Unternehmer die Feinde des Volkes sind. Daher waren positive Einstellungen gegenüber Unternehmern zumindest nicht anzunehmen, und, noch wichtiger, es gab keine positiven Rollenvorbilder. In einer solchen Situation sollte man meinen, dass ein bestimmter Typ von Unternehmern sein Unternehmen zuerst startet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Persönlichkeit aus zwei Gründen – insbesondere in Ostdeutschland - bei der Unternehmensgründung eine Rolle spielt: Erstens hat man zum Zeitpunkt der Entscheidung, Kleinunternehmer zu werden, weder ein gutes Verständnis der Situation des Unternehmers noch bekommt man ein differenziertes Feedback aus der Umgebung. Darüber hinaus muss man bestimmte Probleme (wie zum Beispiel geeignete Geschäftsräume finden etc.) bewältigen. Zweitens herrschte in Ostdeutschland eine „schwache“ Situation. Das meint, im Vergleich zu westdeutschen Unternehmensgründern hatten ostdeutsche Gründer beispielsweise keine Erfahrung, geringes unternehmensrelevantes Wissen und keine unternehmerischen Rollenvorbilder. Darüber hinaus gab es keine familiären Unternehmertraditionen oder unternehmerische Strukturen in den Familien, wie das in Westdeutschland häufig der Fall ist. Daher ist es hauptsächlich eine Frage der Persönlichkeit, was man aus den Möglichkeiten einer Unternehmensgründung macht. Die Ergebnisse unterstreichen, dass es sinnvoll ist, im Übergangsprozess von einer sozialistischen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft die Person zu betrachten. In Anbetracht dessen sollte es nicht möglich sein, die Ergebnisse in westlichen Ländern

oder zu einem späteren Zeitpunkt in Ostdeutschland zu replizieren. Zumindest sollten die Ergebnisse weniger eindeutig sein.

Abschließend soll noch betont werden, dass man die Ergebnisse nicht in dem Sinne interpretieren darf, dass man mit den hier verwendeten Variablen den Erfolg ostdeutscher Unternehmer vorhersagen kann, sondern man kann annehmen, dass die Konzepte von Schumpeter (1935), Lumpkin und Dess (1996) und McClelland (1986) sehr hilfreich sind, um die Emergenz ostdeutscher Unternehmer zu erklären.

## **4 INNOVATIVITÄT UND INITIATIVE ALS MEDIATOREN ZWISCHEN LEISTUNGSORIENTIERUNG UND UNTERNEHMENSERFOLG**

### **4.1 Einleitung**

Die derzeitige Forschung bezüglich der unternehmerischen Persönlichkeit und dem unternehmerischen Erfolg offenbart drei wesentliche Schwächen. *Erstens* verwenden die meisten Studien Messungen genereller Persönlichkeitseigenschaften wie den 16PF (Brandstätter, 1997). Solche generellen Konzeptionalisierungen von Persönlichkeit unterbewerten die spezifischen Ansprüche der unternehmerischen Aufgabe. *Zweitens* vernachlässigen die meisten Untersuchungen des Zusammenhanges zwischen Persönlichkeit und unternehmerischem Erfolg die Rolle des unternehmerischen Verhaltens. Sobald man die Persönlichkeit von Unternehmern untersucht, muss man sich zwangsläufig auch mit den Handlungen des Unternehmers – dem „unternehmerischen Handeln“ - beschäftigen. *Drittens* verwendet die Unternehmensforschung oftmals inadäquate statistische Verfahren oder schöpft die Möglichkeiten moderner statistischer Verfahren nicht voll aus. Diese Untersuchung wird gezielt versuchen, diese Schwächen anzugehen und zu verbessern.

Zu diesem Zweck wird erörtert, warum Leistungsorientierung im Kontext unternehmerischer Arbeitsanforderungen des unternehmerischen Erfolges von besonderer Bedeutung ist. Weiter wird ein Mediator-Modell begründet, in dem Innovativität und Initiative als zentrale unternehmerische Verhaltensweisen, zwischen Leistungsorientierung und unternehmerischen Erfolg mediiieren. Um diese Mediation zu überprüfen, werden Strukturgleichungsmodelle verwendet.

### **4.1.1 Theoretischer Hintergrund**

Die Personenmerkmale von Unternehmern sind noch immer von Interesse für die Unternehmerforschung. Allerdings haben Personenmerkmale nur eine schwache Vorhersagekraft für Unternehmenserfolg. Unter dem Konzept unternehmerischer Dispositionen (vgl. Rauch & Frese, 2000a) werden Personenmerkmale in der Forschung erneut diskutiert. Personenmerkmale erscheinen dann als eine unternehmerische Disposition, wenn das Personenmerkmal „intuitively appears to be related to entrepreneurship“ (Crant, 1996, S. 43).

Neben den Personenmerkmalen muss man die spezifischen Verhaltensprozesse und Strategien berücksichtigen, durch die die Personenmerkmale den Unternehmenserfolg beeinflussen. Zwei unternehmerische Verhaltensweisen, die zentral für die unternehmerische Situation sind und die sich in empirischen Studien herauskristallisierten, sind Innovativität und Initiative (Frese, 1995).

#### *4.1.1.1 Unternehmerische Personenmerkmale - Leistungsorientierung*

Es gibt einige kritische Einwände gegen den Gebrauch insbesondere von Persönlichkeitsvariablen in der Unternehmensforschung. Die einflussreichsten Einwände kommen von Gartner (1988), der für die Erforschung von Verhalten an Stelle von Persönlichkeit argumentiert. Das Problem des Persönlichkeitsansatzes in der Unternehmensforschung ist, dass die meisten untersuchten Persönlichkeitsvariablen nicht mit der unternehmerischen Situation oder Aufgabe in Verbindung stehen. Dadurch wurden oft Persönlichkeitsvariablen herangezogen, die nicht nahe liegend für die Tätigkeit des Unternehmers sind.

Die Persönlichkeits- und Sozialpsychologie (vgl. Mischel & Shoda, 1998) zeigt, dass Persönlichkeitsmerkmale für die Erklärung des Auftretens von bestimmten

Verhaltensweisen von Nutzen sind, sobald die Situation, in der das Verhalten gezeigt wird, mit einbezogen wird. Das heißt, dass die Vorhersagekraft von Persönlichkeitsvariablen bezüglich eines bestimmten Verhaltens von der Passung zwischen diesen Persönlichkeitsmerkmalen und der Situation bzw. der konkreten Umwelt abhängt, in der das Verhalten gezeigt werden soll. Daher sollte die Unternehmensforschung auf solche Persönlichkeitsvariablen zurückgreifen, die in Relation bezüglich der spezifischen unternehmerischen Aufgabe bzw. Situation oder Umwelt stehen.

Weiter sollte man zwischen der Rolle, die eine Persönlichkeitsvariable im Gründungsprozess des Unternehmens spielt, und der Rolle, die dieselbe Variable für Unternehmenserfolg hat, trennen (siehe Kapitel zwei und drei). Diese Unterscheidung wurde häufig vernachlässigt (Rauch & Frese, 2000a). Solch inadäquate konzeptuelle Vermengung könnte die schwachen oder uneinheitlichen Zusammenhänge zwischen Persönlichkeits- und Erfolgsvariablen in der Unternehmensforschung erklären.

In dieser Studie werden Personenmerkmalen betrachtet, die mit McClellands (1987a) Konzept der Leistungsorientierung (achievement orientation) in Zusammenhang stehen. Leistungsorientierung führt zu erhöhter Leistung und Leistungsverbesserung vor allem dann, wenn die Situation als herausfordernd und wettbewerbsorientiert beschrieben werden kann. Eine Situation die charakteristisch ist für die Arbeit von Unternehmern. Daher sollte die Bedeutung von Leistungsorientierung in einem unternehmerischen Setting, deutlich zum tragen kommen. McClelland (1986) und Miron und McClelland (1979) fanden empirische Evidenz dafür, dass Leistungsorientierung mit unternehmerischem Erfolg in Zusammenhang steht.

Als wichtige Aspekte des Konzeptes der Leistungsorientierung können die Personmerkmale Leistungsmotivation, Selbstwirksamkeit, internale

### Kontrollüberzeugung und Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength)

beschrieben werden (vgl. auch Rauch, Frese & Sonnentag, 2000). Diese Aspekte der Leistungsorientierung können auf ihre Bedeutung hin für die unternehmerische Tätigkeit beschrieben werden. So müssen Unternehmer fortlaufend an ihren Zielen arbeiten, sie müssen ihre Leistung ständig verbessern, sie müssen die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit übernehmen, und sie müssen mit herausfordernden Aufgaben fertig werden (Begley & Boyd, 1987; McClelland, 1987b). McClelland (1987b) führt aus, dass Personen mit hoher Leistungsmotivation diese Eigenschaften zeigen. Nach McClelland (1987b) sind hoch leistungsmotivierte Personen bei herausfordernden Aufgaben erfolgreicher, sie bevorzugen Aufgaben, die persönliche Verantwortlichkeit verlangen, und sie sind einfallsreich hinsichtlich des Aufspürens neuer, besserer Wege, um ihre Leistung zu verbessern.

Kleinunternehmer bestimmen die Strategie und entwickeln die Vision ihres Unternehmens. Strategie und Vision müssen beide erfolgreich in Verhalten übersetzt werden. Daher muss ein Unternehmer überzeugt sein, die Kontrolle über den Erfolg seines Tuns zu haben, und er muss die Schritte erkennen, die zur Erreichung seiner Ziele notwendig sind. Individuen mit internaler Kontrollüberzeugung glauben an die Wirksamkeit ihres eigenen Verhaltens und glauben, dass persönlicher Einsatz der Hauptgrund für das Resultat ist. Daher sollte eine interne Kontrollüberzeugung für Kleinunternehmer eine nützliche Eigenschaft sein. Mehrere Studien unterstützen die Bedeutung von internaler Kontrollüberzeugung und von Leistungsmotivation für den Unternehmenserfolg (Cooper & Gimeno-Gascon, 1992; Box, White, & Barr, 1994; Brockhaus, 1980; McClelland, 1986; Rauch & Frese, 2000a).

Die derzeitige Unternehmensforschung konzentriert sich verstärkt auf Selbstwirksamkeit (Boyd & Vozikis, 1994; Chen, Green & Crick, 1998; Krueger &

Braezel, 1994). Selbstwirksamkeit ist kein starres Konstrukt (oder Merkmal), sondern vielmehr ein aufgabenspezifisches Konstrukt, das die Entwicklung, Modifizierung und Erweiterung von Selbstwirksamkeit in Interaktion mit der Situation/ Umgebung vorsieht. Selbstwirksamkeit ist verhaltensnäher als andere Eigenschaften und kann zur Vorhersage und Erforschung der Verhaltenswahl, Persistenz und Effektivität von Unternehmern herangezogen werden (Chen et al., 1998). Die Bedeutung von Selbstwirksamkeit für Verhalten wird am klarsten in herausfordernden Situationen, die durch Risiko und Unsicherheit gekennzeichnet sind, was wiederum typisch ist für die unternehmerische Situation (Chen et al., 1998).

Eine anderes Personenmerkmal, das eng mit dem Bereich Unternehmertum in Verbindung steht, ist Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength).

Selbstverwirklichung beinhaltet arbeitsbezogene Bedürfnisse, die über das reine Bedürfnis nach Sicherheit (beispielsweise finanzieller Sicherheit) stark hinausgehen (Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981, S. 133). Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength) ist wichtig für die unternehmerische Arbeit, weil es die Bereiche des persönlichen Wachstums und der Entwicklung sowie die Bedürfnisse nach Herausforderung, Leistung und Selbst-Aktualisierung integriert (Abdel-Halim, 1980, S. 337; Cook et al., 1981, S. 132).

#### *4.1.1.2 Mediatoren: Innovativität und Initiative als unternehmerisches Verhalten*

*Innovativität.* Viele Autoren betonen die Wichtigkeit von Innovativität als Strategie im unternehmerischen Prozess (Frese, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; More, 1986; Schumpeter, 1934, 1942). Innovativität ist ein Verhalten, das den Entrepreneur charakterisiert (Drucker, 1985). Drucker (1985, S. vii) sieht in der Innovation das Resultat zielgerichteten Verhaltens und systematischer Arbeit. West und Farr (1990)

definieren Innovation als "the intentional introduction and application... of ideas, processes, products of procedures, new to the relevant unit of adaptation" (S. 9). Eine Innovation entfaltet sich in zwei Stadien. Das erste Stadium ist durch die kreative Generierung neuer und nützlicher Ideen gekennzeichnet (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Das zweite Stadium beinhaltet die Implementierung dieser Ideen (Amabile et al., 1996). Amabile et al. (1996), Drucker (1985) und West und Farr (1990) betonen vor allem den aktiven Teil des Innovationsprozesses bei ihrer Definition von Innovation. Innovativität betont gerade die aktive Herangehensweise an Innovationen, und sollte deshalb von Patchens (1965) Konzept des Innovationsinteresses unterschieden werden. Denn Innovativität geht über die Beschreibung eines reinen Interesses an Innovationen hinaus, es beschreibt das tatsächliche innovative Verhalten wie zum Beispiel das tägliche Bemühen, die eigenen Arbeitsabläufe zu verbessern. Im Zusammenhang mit Unternehmertum konnte die Bedeutung von Innovativität ebenso gezeigt werden. Beispielsweise Baum (1995) und Wiklund (1998) konnten zeigen, dass Innovativität einen signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg hat.

*Initiative.* Eigeninitiative ist ein Verhaltenssyndrom, das durch selbst-startendes, proaktives und langfristig orientiertes Verhalten beschrieben wird und eine hohe Persistenz angesichts von Hindernissen beinhaltet (Fay & Frese, 2001; Frese & Fay 2001). Erfolgreiche Unternehmer sollten eher proaktiv sein als lediglich reaktiv auf Ereignisse zu reagieren (vgl. Kotey & Meredith, 1997; Lumpkin & Dess, 1996), denn Schwierigkeiten und Hindernisse begleiten ständig den unternehmerischen Prozess und sollten vorausschauend angegangen werden, um nicht in eine nachteilige Position gegenüber Wettberbern zu kommen. Unternehmer brauchen somit eine hohe Eigeninitiative, um diese Hindernisse zu überwinden und um unablässig auf ihre Ziele

hin zu arbeiten. Eigeninitiative hat einige Ähnlichkeiten mit dem Konzept der Innovativität, beinhaltet allerdings ein breiteres Verhaltenssyndrom. Denn Eigeninitiative ist notwendig für mehrere Aspekte der unternehmerischen Situation (wie zum Beispiel bei der Beschaffung eines Kredits) und ist nicht auf den reinen Innovationsprozess beschränkt (Fay, Sonnentag & Frese, 1998).

Eigeninitiative und Innovativität sollten wichtige Verhaltensweisen für einen erfolgreichen Unternehmer sein. Beide beziehen sich auf zentrale unternehmerische Aufgaben: die Veränderung und Verbesserung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes.

#### **4.1.2 Zusammenfassung und Hypothesen**

Die vorgegangenen Überlegungen legen ein Mediationsmodell (vgl. Baum, 1995; Herron & Robinson, 1993; Kotey & Meredith, 1997) bezüglich des Zusammenhangs von Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg mit Innovativität und Eigeninitiative als Mediatoren (z. B. Begley & Boyd, 1987; Lumpkin, Schrader & Hills, 1998; Miner, Smith & Bracker, 1989; Singh, 1988) nahe. Leistungsorientierung beeinflusst den Erfolg neu gegründeter Unternehmen indirekt, indem sie Innovativität und Initiative fördert.

Unternehmer mit hoher Leistungsorientierung sollten mehr Innovativität und Initiative zeigen, und Innovativität und Initiative wiederum sollten die Unternehmensleistung verbessern. Abbildung 4.1 fasst das Modell zusammen und beinhaltet die folgenden fünf Hypothesen:

- H1: Leistungsorientierung steht in positivem Zusammenhang mit Innovativität.
- H2: Leistungsorientierung steht in positivem Zusammenhang mit Initiative.
- H3: Innovativität steht in positivem Zusammenhang mit Unternehmenserfolg.
- H4: Initiative steht in positivem Zusammenhang mit Unternehmenserfolg.

H5: Der Zusammenhang zwischen Leistungsorientierung und Unternehmenserfolg wird durch Innovativität und durch Initiative mediiert.

**Abbildung 4.1:** Das Mediationsmodell



## 4.2 Methode

### 4.2.1 Stichprobe

Insgesamt wurden 350 Unternehmer per Post oder Fax um ihre Teilnahme gebeten. Die kontaktierten Unternehmer wurden per Zufallsverfahren aus einer Liste der ortsansässigen Industrie- und Handelskammern ausgewählt.<sup>17</sup> 201 Unternehmer waren zur Teilnahme am Interview und zum Ausfüllen des Fragebogens bereit. Die Teilnahmerate betrug demnach 57.4 %. Die Stichprobe enthielt 102 Teilnehmer aus Jena<sup>18</sup> und 99 aus der Gegend in und um Gießen. Diese beiden Städte wurden wegen ihrer soziodemographischen Ähnlichkeiten ausgewählt. Die Teilnehmer mussten drei Kriterien erfüllen: In Übereinstimmung mit der Definition kleiner Unternehmen der Europäischen Union (1990) hatten die Teilnehmer erstens zwischen einem und 50 Mitarbeitern. Zweitens waren sie die Gründer, Inhaber und Manager des

---

<sup>17</sup> Die Stichprobenmerkmale dieser Studie sind bezüglich des Alter des Gründers, der Branche, des Geschlechts des Gründers und der gesetzlichen Form des Unternehmens anderen empirischen Studien an Kleinunternehmern in Deutschland ähnlich (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1996; Klandt, 1984).

<sup>18</sup> Diese Stichprobe entspricht den deutschen Stichproben in Kapiteln fünf und sechs und dem ostdeutschen Unternehmerstichprobenanteil in dem Kapitel drei.

Unternehmens. Drittens hatten die Teilnehmer ihr Unternehmen zwischen 1990 und 1992 gegründet. Die Daten wurden zwischen Oktober 1993 und Februar 1995 erhoben.

#### 4.2.2 Operationalisierung der Variablen

Die Charakteristika der Skalen (einschließlich Cronbachs Alphas) sind in Tabelle 4.1 dargestellt.

**Tabelle 4.1:** Charakteristika der Skalen und Interkorrelationen (N=201)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Internale Kontrollüberzeugung	4.887	0.560	(.72)							
2. Leistungsmotivation	4.697	0.710	.454**	(.83)						
3. Selbstwirksamkeit	3.999	0.463	.464**	.369**	(.72)					
4. Selbstverwirklichung	6.018	0.579	.295**	.352**	.322**	(.86)				
5. Innovativität	4.095	1.043	.140	.222**	.232**	.183*	(.83)			
6. Initiative	3.314	0.921	.097	.007	.152*	.135	.189**	(.91)		
7. Mitarbeiterwachstum	0.700	2.258	.107	.146*	.160*	-.001	.178*	.112	(.90)	
8. Gewinnentwicklung	3.548	0.730	-.036	.063	.163*	-.005	.194**	.159*	.123	(.76)

*Anmerkung:* Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) in Klammern

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

##### 4.2.2.1 Leistungsorientierung

Leistungsorientierung wurde ähnlich wie bei Rauch, Frese & Sonnentag (2000) gemessen und umfasst die Personenmerkmale Leistungsmotivation, internale Kontrollüberzeugung, Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit.

*Selbstwirksamkeit* misst die subjektive Wahrnehmung einer Person, wie gut sie sich in der Lage sieht, ihre Arbeit (bzw. neue Arbeitsaufgaben) gut zu erledigen oder nicht. (Speier Frese, 1997). Ein Beispiel ist „Wenn ich vor einer neuen Aufgabe stehe, fürchte ich oft, ihr nicht gewachsen zu sein“. (Dieses Item wurde rekodiert.) Die Skala

hatte sechs Items und fünf Antwortkategorien („Trifft gar nicht zu“ bis „Trifft völlig zu“). *Leistungsmotivation* (Modick, 1977) beschreibt die Bereitschaft einer Person, eine Aufgabe auszuführen. Ein Beispielitem ist „Andere finden, dass ich hart arbeite“. Die sieben Items dieser Skala hatten Antwortkategorien von 1 („Trifft gar nicht zu“) bis 6 („Trifft vollständig zu“). Die Skala *internale Kontrollüberzeugung* (Levenson, 1972; Übersetzung von Krampen, 1981) misst das Ausmaß, zu dem eine Person überzeugt ist, Ereignisse in ihrem Umfeld beeinflussen zu können. Ein Beispiel der Skala mit acht Items ist „Wenn ich bekomme, was ich will, dann ist das meistens das Ergebnis harter Arbeit“ (1 = „sehr falsch“ bis 6 = „sehr richtig“). *Selbstverwirklichung* (Higher Order Need Strength) (Warr, Cook & Wall, 1979) ist als „das Bedürfnis nach Befriedigung und Leistung durch Arbeit“ definiert und wird „als dispositionales Merkmal“ verstanden (Warr, Cook & Wall, 1979, S. 131). Ein Beispiel ist „Wie wichtig ist es Ihnen, dass Sie Ihre Fähigkeiten voll einsetzen können“. Die Antwortmöglichkeiten reichten von 1 („überhaupt nicht wichtig“) bis 7 („extrem wichtig“) und die Skala umfasste sieben Items. Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength) war eine zusätzliche Messung von Leistungsorientierung, die in Rauch, Frese & Sonnentag (2000) nicht verwendet wurde.

#### 4.2.2.2 Innovativität

Innovativität wurde durch zwei der fünfstufigen Items des 'Interesse an Innovationen' Fragebogens von Patchen (1965) gemessen: „Wie häufig versuchen Sie, besseres und schnelleres Vorgehen in Ihrer Arbeit selbständig auszuarbeiten?“ und „Wie oft haben Sie die Möglichkeit, die Ideen in Ihrer der Arbeit auszuprobieren?“. Es wurden nur diese beiden Items der Patchen Skala ausgewählt, da sie aktives innovatives Handeln messen und nicht das Interesse an Innovationen in den Vordergrund rücken.

#### *4.2.2.3 Initiative*

Initiative wurde im Interview gemessen. Die Teilnehmer wurden gefragt „Was haben Sie getan, um Ihre Unternehmensziele für das nächste Jahr zu erreichen?“. Der Interviewer und ein zusätzlicher Rater beurteilten die Antworten der Teilnehmer auf fünfstufigen Skalen hinsichtlich der Qualität (1 = sehr niedrig bis 5 = sehr hoch) und Quantität (1 = sehr wenig bis 5 = sehr oft) der Eigeninitiative, die zur Zielerreichung an den Tag gelegt wurde. Beispielsweise wollte ein Unternehmer sein Buchhaltungssystem umstellen und zukünftig elektronische Datenverarbeitung verwenden. Hätte der Unternehmer nur einmal mit einem einzigen Software-Händler gesprochen, wäre die Quantität der Initiative gering gewesen. Hingegen wäre die Quantität hoch gewesen, hätte er mehrmals und mit verschiedenen Händlern geredet. Hätte er nur mit Software-Händlern gesprochen, wäre die Qualität gering gewesen. Hätte er zusätzlich auch mit einem Steuerberater und seinem Bankberater gesprochen oder auch einen Kurs über die Anwendung von Buchhaltungssoftware gemacht, wäre die Qualität der Initiative hoch gewesen.

Die Interrater-Reliabilität wurde durch Intraclass Koeffizienten (ICC) gemessen. Die Intraclass Koeffizienten für die Quantität und Qualität der Initiative waren .74 beziehungsweise .78.

#### *4.2.2.4 Unternehmenserfolg*

Die Messung des Unternehmenserfolges ist eines der am häufigsten diskutierten Probleme in der Unternehmensforschung. Einige Autoren argumentieren, dass Wachstumsvariablen die zuverlässigsten Indikatoren zur Messung von Unternehmenserfolg sind (Brush & Vanderwerf, 1992; Tsai, MacMillan & Low, 1991).

Wachstum kann beispielsweise durch Wachstum des Umsatzes oder der Mitarbeiterzahl gemessen werden. Andere Erfolgsaspekte sind Gewinn, Größe des Unternehmens, Liquidität oder schlicht Fortbestand des Unternehmens. Die meisten Autoren stimmen überein, dass eine möglichst breit gefächerte Messung des Erfolges am sinnvollsten ist (Brush & Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer & Hill, 1996).

In dieser Studie wurde Unternehmenserfolg durch Mitarbeiterwachstum und Gewinnentwicklung untersucht. Es gab zwei Indikatoren für die Messung des Mitarbeiterwachstums<sup>19</sup>: Durchschnittliches jährliches, prozentuales Mitarbeiterwachstum und absolutes Mitarbeiterwachstum seit Unternehmensgründung. Bei der Berechnung des absoluten Mitarbeiterwachstums wurde die anfängliche Unternehmensgröße subtrahiert, um den Effekt der Anfangsgröße zu minimieren.

Die Gewinnentwicklung<sup>20</sup> wurde durch die folgenden drei fünfstufigen Items gemessen (1= starker Abfall bis 5 = starker Anstieg): „Wie haben sich die Gewinne Ihres Unternehmens gegenüber dem letzten Jahr entwickelt?“, „Was für eine Gewinnentwicklung erwarten Sie im nächsten Jahr, verglichen mit diesem?“, und „Wie hat sich Ihr persönliches Einkommen in den letzten zwölf Monaten entwickelt“.

#### **4.2.3 Statistische Analysen**

Zur Überprüfung von Mediator-Modellen wurden Strukturgleichungsmodelle verwendet. Strukturgleichungsmodelle sind in zweierlei Hinsicht von Vorteil: Erstens können sie alle Zusammenhänge eines Modells gleichzeitig testen. Zweitens können Strukturgleichungsmodelle die Güte der Passung verschiedener genesteter Modelle vergleichen (Anderson & Gerbing, 1988).

---

<sup>19</sup> Mitarbeiterwachstum wurde in Kapitel fünf identisch operationalisiert.

<sup>20</sup> Gewinnentwicklung wurde in Kapitel fünf und sechs identisch operationalisiert.

Die folgenden Gütemaße wurden verwendet: Neben dem Chi<sup>2</sup>-Test und dem Root-Mean-Square-Residual (RMR) wurde der Normed-Fit-Index (NFI, Bentler & Bonnet, 1980), der Goodness-of-Fit-Index, der Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (GFI, AGFI, Jöreskog & Sorböm, 1989), der Parsimonious-Normed-Fit-Index (PNFI, Jöreskog & Sorböm, 1989), der Root-Mean-Square-Error-of-Approximation (RMSEA, Brown & Cudeck, 1993) und der Comparative-Fit-Index (CFI, Bentler, 1990) verwendet. CFI und GFI haben den Vorteil, auch bei kleinen Stichproben relativ stabil zu sein (Hu & Bentler, 1995), und der NFI ist unabhängig von der Stichprobengröße (Bollen, 1990). Beim GFI, dem AGFI, dem NFI und dem CFI wird eine akzeptable Passung durch einen Wert größer .90 angezeigt (vgl. Medsker, Williams & Holahan, 1994; Schumacker & Lomax, 1996). Der PNFI ist eine Modifikation des NFI, der die Freiheitsgrade berücksichtigt und die Sparsamkeit des Modells schätzt (Schumacker & Lomax, 1996). Je kleiner der RMR, umso besser. Ein RMR von Null bedeutet perfekte Passung. Der RMR kann zwei verschiedene Modelle derselben Daten vergleichen (Schumacker & Lomax, 1996). Schließlich wurde der RMSEA (Root-Mean-Square-Error-of-Approximation, Brown & Cudeck, 1993) betrachtet. Ein RMSEA-Wert kleiner .80 indiziert eine akzeptable Modellpassung, und der RMSEA ist hilfreich bei der Identifizierung des besten Modells aus einer Reihe von Alternativmodellen (MacCallum, 1998). Die genesteten Modelle wurden mittels sequentiellen Chi<sup>2</sup>-Differenz-Tests verglichen (Anderson & Gerbing, 1988). Bei dem Verfahren wurden dem theoretischen Modell direkte Pfade von Leistungsorientierung zu Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum hinzugefügt, um zu überprüfen, ob ein Modell mit direkten Pfaden eine bessere Passung mit den Daten ergibt.

Ein guter Grund für die Verwendung von Strukturgleichungsmodellen ist ihre confirmatorische Verfahrensweise (Ecob & Cuttance, 1987). Anderson und Gerbing

(1988) schlagen ein Vorgehen in zwei Schritten vor. Im ersten Schritt sollte das Messmodell geschätzt werden. Messmodelle mit akzeptabler Passung werden dann in Strukturmodelle aufgenommen. Die unterschiedlichen genesteten Modelle werden dann in einem zweiten Schritt geschätzt.

Die Modelle wurden mit dem Programm AMOS 3.6. geschätzt. Die Daten wurden als Kovarianzmatrix eingelesen und die Parameter wurden mit der Maximum Likelihood Methode (ML) geschätzt.

### **4.3 Ergebnisse**

Tabelle 4.1 stellt die Interkorrelationen der Variablen dar. Unter den Persönlichkeitsvariablen gab es hoch signifikante Korrelationen. Die Skalen Innovativität und Initiative ergaben unterschiedliche Ergebnisse. Innovativität korrelierte signifikant mit den Persönlichkeitsmerkmalen (außer mit internaler Kontrollüberzeugung) und mit beiden Leistungsmaßen. Initiative korrelierte nur mit dem Persönlichkeitsmerkmal der Selbstwirksamkeit und mit dem Leistungsmaß Gewinnentwicklung.

#### ***4.3.1 Ergebnisse der Messmodelle***

Vor der eigentlichen Überprüfung der Hypothesen wurden drei separate konfirmatorische Faktorenanalysen berechnet. Der latente Faktor Leistungsorientierung hatte vier Indikatorvariablen (die Skalen Kontrollüberzeugung, Leistungsmotivation, Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength) und Selbstwirksamkeit). Die konfirmatorische Faktorenanalyse zeigte eine exzellente Passung ( $\chi^2=3.28$ ,  $df=2$ ,  $p=.19$ ,  $GFI=.99$ ,  $AGFI=.96$ ,  $sRMR=.025$ ,  $RMSEA=.054$ ,  $CFI=.99$ ,  $NFI=.98$ ;  $PNFI=.33$ ;

siehe Tabelle 4.2) und alle Indikatoren luden signifikant auf dem .001 Niveau auf den latenten Faktor Leistungsorientierung.

**Tabelle 4.2:** Gütekriterien der Messmodelle

Messmodell	df	Chi <sup>2</sup>	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	NFI	PNFI
Leistungsorientierung <sup>1</sup>	2	3.280	.190	.993	.963	.025	.054	.993	.978	.326
Mediatoren <sup>2</sup>										
a. Einfaktor Modell	4	52.367	>.001	.896	.740	.207	.246	.825	.815	.543
b. Zweifaktor Modell	4	9.070	.060	.978	.946	.114	.080	.982	.968	.645
Unternehmenserfolg <sup>3</sup>										
a. Einfaktor Modell	6	109.540	>.001	.811	.527	.178	.294	.488	.484	.329
b. Zweifaktor Modell	6	7.830	.251	.985	.962	.060	.039	.991	.963	.578

<sup>1</sup> Independence-Modell für Leistungsorientierung: Chi<sup>2</sup> (6) = 140.868, p < .001

<sup>2</sup> Independence-Modell für die Mediatoren: Chi<sup>2</sup> (4) = 282.312, p < .001

<sup>3</sup> Independence-Modell für den Unternehmenserfolg: Chi<sup>2</sup> (5) = 212.158, p < .001

Das Messmodell der Mediatoren (mit den zwei latenten Faktoren Innovativität und Initiative) hatten eine gute Datenpassung ( $\chi^2=9.07$ , df =4, p=.06, GFI=.98, AGFI=.95, RMR=.11, RMSEA= .080, CFI=.98 NFI=.97; PNFI=.65; siehe Tabelle 4.2). Auch die Faktorladungen waren auf dem .001 Niveau signifikant. Zusätzlich wurde ein Messmodell berechnet mit nur einem Faktor als Mediator. In dem einfaktoriellen Mediator-Messmodell wurden alle Items der Innovativitäts- und Initiative-Skalen gezwungen, auf nur einem Faktor zu laden. Das Ein-Faktor-Modell hatte eine schlechte Passung bezüglich aller Gütekriterien (siehe Tabelle 4.2). Daher wurde das Zwei-Faktoren-Modell vorgezogen.

Der Unternehmenserfolg wurde auch mit zwei latenten Faktoren gemessen. Die zwei latenten Faktoren Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum hatten jeweils

zwei bzw. drei Indikatorvariablen. Das Messmodell des Unternehmenserfolges mit zwei latenten Faktoren hatte eine gute Passung mit  $\chi^2=7.83$ ,  $df=6$ ,  $p=.25$ ,  $GFI=.99$ ,  $AGFI=.96$ ,  $RMR=.060$ ,  $RMSEA=.039$ ,  $CFI=.99$  and  $NFI=.96$  and  $PNFI=.58$  (siehe Tabelle 4.2)<sup>21</sup>. Die Faktorladungen waren auf dem .001 Niveau signifikant.

Ein Einfaktorenmodell mit fünf Items auf einem latenten Faktor für Unternehmenserfolg wurde auch berechnet. Die Ergebnisse in Tabelle 4.2 zeigen eindeutig, dass das Zweifaktorenmodell eine bessere Passung hatte.

### 4.3.2 Ergebnisse der Strukturgleichungsmodelle

**Tabelle 4.3:** Gütekriterien für das Mediationsmodell und die getesteten Modelle

	df	Chi <sup>2</sup>	P	$\Delta df^{\S}$	$\Delta Chi^2^{\S}$	GFI	AGFI	sRMR	RMSEA	CFI	NFI	PNFI
Mediationsmodell	62	78.612	.076		-	.943	.917	.049	.037	.974	.892	.709
Modell 1 <sup>1</sup>	61	78.588	.064	1	.60 (n.s.)	.943	.916	.049	.038	.973	.892	.698
Modell 2 <sup>2</sup>	61	77.963	.071	1	.04 (n.s.)	.943	.916	.049	.037	.974	.893	.698
Modell 3 <sup>3</sup>	60	77.953	.060	2	.27 (n.s.)	.943	.914	.049	.039	.972	.893	.687

<sup>1</sup> Modell 1 beinhaltet das Mediationsmodell mit einem zusätzlichen Pfad von Leistungsorientierung zu Gewinnentwicklung.

<sup>2</sup> Modell 2 beinhaltet das Mediationsmodell mit einem zusätzlichen Pfad von Leistungsorientierung zu Mitarbeiterwachstum.

<sup>3</sup> Modell 3 beinhaltet das Mediationsmodell mit einem zusätzlichen Pfad von Leistungsorientierung zu Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum.

<sup>\S</sup> Die Chi<sup>2</sup>-Differenzwerte beziehen sich jeweils auf das Mediationsmodell.

Independence-Modell Chi<sup>2</sup> (78) = 728.886,  $p < .001$ .

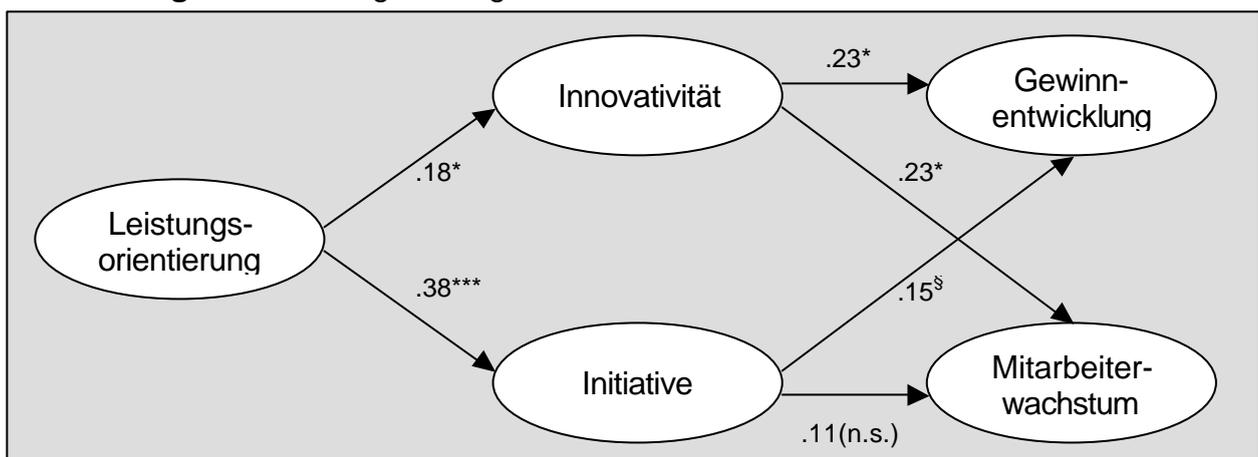
Das Mediationsmodell hat eine gute Datenpassung (siehe Tabelle 4.3). Es beinhaltet die Pfade des hypothetischen Modells (siehe Abbildung 4.1). Um das Mediationsmodell zu überprüfen, wurden zusätzlich drei genestete Modelle getestet (vgl. Moorman, Blakely & Niehoff, 1998). Modell 1 enthält einen direkten Pfad von Leistungsorientierung zur Gewinnentwicklung. Im zweiten Modell wurde ein direkter Pfad von der Leistungsorientierung zum Mitarbeiterwachstum hinzugefügt. Modell drei

<sup>21</sup> Die Fehlervarianzen für die Indikatorvariablen der jeweiligen Faktoren Gewinnentwicklung, Initiative

schließlich hat zwei zusätzliche direkte Pfade von Leistungsorientierung zur Gewinnentwicklung und zum Mitarbeiterwachstum.

Das Mediatormodell hatte eine akzeptable Passung (Tabelle 4.3). Die drei genesteten Modelle (Modell 1, 2 und 3) hatten beinahe dieselben Passungsindikatoren. Keiner der Chi<sup>2</sup>-Differenz-Tests zwischen dem Mediatormodell und den anderen drei Modellen wurde signifikant (siehe Tabelle 4.3) und keiner der zusätzlichen Pfade wurde signifikant. Darüber hinaus hatte das Mediationsmodell keine Modifikationsindikatoren und erzielte die besten Werte für den PNFI (siehe Tabelle 4.3). Diese Ergebnisse bestätigen Hypothese 5, denn sie lassen darauf schließen, dass das Mediationsmodell ohne direkte Pfade von Leistungsorientierung und Unternehmenserfolg das Beste ist.

**Abbildung 4.2:** Strukturgleichungsmodell des Mediationsmodells



Anmerkungen: §=p<.10, \*= p<.05, \*\*\*=p<.001

Die einzelnen Pfade innerhalb des Mediationsmodells bestätigen die Hypothesen 1, 2 und 3. Die Pfade von Leistungsorientierung zu Innovativität und Initiative waren signifikant (siehe Abbildung 4.2). Leistungsorientierung erklärte 3% der Varianz von Initiative und 15% der Varianz von Innovativität. Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothesen 1 und 2. Weiterhin hat Innovativität hatte einen signifikanten Effekt auf

---

und Innovativität wurden gleich gesetzt. Das war zur Identifizierung der Messmodelle notwendig.

Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum, wohingegen Initiative keinerlei signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Der Pfad von Initiative im Innovationsprozess zu Gewinnentwicklung war lediglich beinahe signifikant. Daher wurde Hypothese 3 bestätigt, wohingegen Hypothese 4 zurückgewiesen werden musste. Das Mediationsmodell erklärte 7% der Varianz der Gewinnentwicklung und 8% der Varianz des Mitarbeiterwachstums.

#### **4.4 Diskussion**

Das Mediationsmodell hatte die beste Passung zu den Daten. Der bedeutendste Faktor im Mediationsmodell ist Innovativität. Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen Leistungsorientierung und Innovativität und zwischen Innovativität und beiden Leistungsvariablen. Innovativität ist aus mehreren Gründen wichtig für den Unternehmenserfolg: Innovativität ist sowohl ein zielgerichtetes als auch planvolles Verhalten. Unternehmer, die ihre Arbeit verbessern, erhalten auch gleichzeitig mehr Rückmeldung über genau diese Arbeit. Daher sind sie im Besitz von mehr Informationen und können diese wiederum besser zur Optimierung nutzen. Diese Aspekte stehen mit Arbeitsleistung oder Unternehmenserfolg in Zusammenhang (Frese, 1995; Locke & Latham, 1990; Miner, Smith & Bracker, 1989; Schwenk & Schrader, 1993).

Ein weiteres Ergebnis ist, dass Initiative keinen signifikanten Effekt auf eine der Unternehmenserfolgsmessungen hat. Das ist überraschend, denn Initiative ist notwendig, um zum Beispiel erfolgreiche Innovationen einzuführen. Ein Grund, warum Initiative keinen klaren Effekt auf die Unternehmensleistung hatte (nur der Pfad von Initiative auf Gewinnentwicklung war tendenziell signifikant ( $p < .10$ )), könnte in der Operationalisierung von Initiative begründet sein. Die Operationalisierung bezieht sich auf den Aspekt der

Initiative hinsichtlich der Ziele für das nächste Jahr. Das ist keine Messung von Initiative im Allgemeinen, sondern eine konkrete und zeitbezogene Messung. Daher könnte der positive Effekt der erfassten Initiative erst nach einem gewissen Zeitabstand zum Tragen kommt. Problematisch ist auch, ob diese Art der Messung von Initiative die proaktive Komponente von Initiative genügend berücksichtigt, denn es bleibt unklar, ob die gesetzten Ziele für das nächste Jahr proaktiv gesetzt wurden oder reaktiv aufgrund notwendiger Entwicklungen.

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung spezifischer Personenmerkmale des Unternehmers für die Unternehmensforschung. Die Resultate verweisen auf zwei zukünftig interessante Forschungsrichtungen. Erstens, Personenmerkmale sind interessant, sobald sich die Variablen auf die Arbeitssituation und die Arbeitsanforderungen des Unternehmers beziehen. Zweitens, Leistungsorientierung ist wichtig für die Aufklärung unternehmerischen Verhaltens. Die Ergebnisse legen nahe, dass Innovativität das relevante Verhalten zur Aufklärung von Unternehmenserfolg ist, wohingegen sich die Bedeutung von Leistungsorientierung darauf bezieht, dieses erwünschte Verhalten zu zeigen. Darüber hinaus muss man bei der Beurteilung der Pfade von Leistungsorientierung auf Innovativität berücksichtigen, dass die Mittelwerte aller Subskalen von Leistungsorientierung an der oberen Grenze liegen. Daher muss von einer Varianzeinschränkung ausgegangen werden.

Diese Ergebnisse stimmen mit den Überlegungen von Farr und Ford (1990, S. 67) überein. Die Autoren argumentieren, dass Menschen mit geringer Effektivität in ihrem Handeln (in unserem Fall mit geringer Leistungsorientierung) Verhaltensweisen wie Innovativität und Initiative nur wenig zeigen, denn sie haben stärkere Selbstzweifel am Leistungsvermögen, strengen sich weniger an und geben schneller auf.

Unternehmer mit hoher Leistungsorientierung gehen von vorneherein von größeren

Anstrengungen aus und bleiben beharrlich an ihren Aufgaben, auch im Angesicht von Problemen und Hindernissen.

Ein kritischer Aspekt der Untersuchung ist die geringe aufgeklärte Varianz des Unternehmenserfolges. Allerdings lassen sich auch einige potentielle Einflussfaktoren vermuten, die diese geringe Varianzaufklärung mit begründet haben könnten. Beispielsweise können Widerstände gegen Neuerungen auf Seiten der Mitarbeiter die positiven Effekte von Innovativität und Initiative des Unternehmers mindern (vgl. King, 1990, siehe auch Kapitel 5 bezüglich potentieller Interaktionseffekte zwischen Unternehmern und Mitarbeiter). Des weiteren steht Innovativität im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße (Pfirrmann, 1994) und mit der finanziellen Situation des Kleinunternehmens. Daher könnten Firmengröße und finanzielle Situation Moderatoren des Zusammenhangs zwischen Innovativität und Initiative mit Unternehmenserfolg sein. West und Farr (1990) wiesen darauf hin, dass Innovationen nicht immer zu erhöhter Produktivität oder ökonomischem Erfolg führen müssen. Andere Konsequenzen von Innovationen „könnten persönliches Wachstum, mehr Zufriedenheit, bessere Gruppenkohäsion“ oder „bessere zwischenmenschliche Kommunikation“ sein (West & Farr, 1990, S. 9). Dies sind alles mögliche Effekte, die hier nicht erfasst wurden.

Die Praxiskonsequenz der Ergebnisse sieht auf den ersten Blick banal aus. Unternehmer sollten innovativer sein. Die Ergebnisse weisen auf die Bedeutung der Innovativität im täglichen Arbeitsprozess hin. Das heißt, Unternehmer sollten versuchen, ihre Arbeitsabläufe so weit wie möglich ständig zu verbessern. Erfolgreiche Innovation bedeutet nicht unbedingt, dass es notwendig ist, moderne Maschinen zu kaufen oder moderne Techniken anzuwenden. Erfolgreiche Innovation fängt bei der täglichen Anstrengung des Unternehmers an. Da die Ergebnisse auf ein Mediatonsmodell hinweisen, muss ein Unternehmer nicht hoch leistungsorientiert sein,

um erfolgreich zu sein. Vielmehr sollte ein Unternehmer innovativ sein, besonders in schnell wachsenden Branchen und in der Hochtechnologie (wie z. B. der Informationstechnologie), wo Innovativität notwendig ist, um zu überleben. Dies bedeutet auch, dass die Verbesserung von Arbeitsabläufen oder die Suche nach Optimierungsschritten als Verhaltensweise trainierbar werden könnte oder durch Organisationsentwicklungsmethoden (z. B. KVP: kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bei Kleinunternehmen gefördert werden kann. Ein anderer Aspekt ist aber, dass ein Unternehmer mit hoher Leistungsorientierung eine Ressource für die Innovativität des Unternehmens ist.

## **5 UNTERNEHMER TRIFFT MITARBEITER: EIN INTERAKTIONSMODELL FÜR UNTERNEHMENSERFOLG**

### **5.1 Einleitung**

Die Entrepreneurshipforschung hat es bisher weitgehend versäumt, zwei Kräfte im Unternehmen – Unternehmer und Mitarbeiter – gemeinsam zu betrachten und auf die Interaktion der beiden Kräfte zu schauen. Dies ist umso überraschender, wenn man sich vergegenwärtigt, dass gerade in kleinen Betrieben diese Personen die zentralen Kräfte sind, die für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Der Kleinunternehmer und seine Mitarbeiter sind das Herz eines Unternehmens und entscheidende Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens.

Die Person des Kleinunternehmers ist die zentrale Kraft für den Unternehmenserfolg, weil der Kleinunternehmer die Strategie und die Ausrichtung des Unternehmens bestimmt, er verhandelt mit Kunden und führt unmittelbar seine Mitarbeiter. Im Prinzip sind alle Aktivitäten des Unternehmens verknüpft mit der Person des Unternehmers. Die zweite zentrale Kraft, die maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens bestimmt, sind die Mitarbeiter. Unabhängig von der Geschäftsidee, der Branche oder sonstigen wirtschaftlichen Umständen ist es ein großer Marktvorteil, gute Mitarbeiter zu haben. Ohne gute Mitarbeiter wird die beste Geschäftsidee nicht oder nur sehr bedingt funktionieren. Dies gilt umso mehr für kleinere Unternehmen, da Personal extrem teuer ist und gerade kleinere Unternehmen auf die Leistungsbereitschaft der wenigen Mitarbeiter angewiesen sind, die sie sich leisten können.

Dennoch ist klar, dass das Leistungsvermögen der Mitarbeiter in Kleinunternehmen stark variiert und nicht jedes Unternehmen optimale Mitarbeiter zur Verfügung hat. Ein Grund dafür ist, dass kleinere Unternehmen längst nicht die

Gehälter zahlen können, wie es größere Unternehmen können, und daher sehr gute Arbeiter stärker von großen Unternehmen angezogen werden.

Die Betrachtung wäre aber einseitig, wenn man davon ausgeht, dass nur die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Leistung variieren. Genauso muss man davon ausgehen, dass auch Unternehmer mehr oder weniger die Eigenschaften auf sich vereinigen, die sie zu vermeintlich erfolgreichen Unternehmer machen.

Betrachtet man nun den Unternehmer und die Mitarbeiter gleichzeitig aus einer Perspektive, so entwickelt sich die Frage, wie diese beiden zentralen Kräfte zusammen den Unternehmenserfolg beeinflussen. Wie wirkt es sich zum Beispiel aus, wenn ein Unternehmer zwar als Person die richtigen Eigenschaften mitbringt, er aber leistungsschwache Mitarbeiter hat? Oder welche Auswirkung hat es umgekehrt auf den Unternehmenserfolg, wenn die Mitarbeiter zwar leistungsstark sind, aber der Unternehmer nicht über erfolgsrelevante Eigenschaften verfügt?

Diese Studie untersucht genau diese Fragestellung. Es werden zunächst die für den Unternehmenserfolg relevanten Personenmerkmale des Unternehmers beschrieben. Dann wird die Bedeutung von Eigeninitiative als zentraler Kompetenz der Mitarbeiter für Kleinunternehmen aufgezeigt. Im Anschluss wird argumentiert, wie die erfolgsrelevanten Personenmerkmale mit der Eigeninitiative der Mitarbeiter interagieren können und auf den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen.

### ***5.1.1 Erfolgsrelevante Personenmerkmale von Unternehmern***

Welchen Einfluss Personenmerkmale von Unternehmern auf Unternehmenserfolg haben, wird in der Entrepreneurshipliteratur schon seit langem kritisch diskutiert. Die Frage, ob bestimmte Personenmerkmale erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmern trennen, ist oft aufgegriffen worden (Begley &

Boyed, 1987; Singh, 1988, Lorrain & Dussault, 1988). Aber auch die Fragestellung an sich ist in Frage gestellt worden (Gartner, 1989). Gartner argumentiert, dass die Handlungen des Entrepreneurs im Vordergrund stehen müssen. Rauch und Frese (2000) argumentieren dagegen, dass die Personenmerkmale in der Entrepreneurshipforschung nicht per se außen vor gelassen werden sollen. Es ist vielmehr darauf zu achten, dass bei der Betrachtung von Personenmerkmalen die Aufgabenstellung und Anforderung an Unternehmer Berücksichtigung finden.

Es müssen also Personenmerkmale betrachtet werden, die Verhaltensweisen repräsentieren, die dem Unternehmer bei der Bewältigung seiner Arbeit hilfreich sind, d. h. die Personenmerkmale müssen Verhaltensweisen des Unternehmers wahrscheinlicher machen, die dem Unternehmer bei seiner Arbeit nützlich sind.

Sicherlich haben Unternehmer ein abwechslungsreiches Aufgaben- und Anforderungsprofil, und zum Teil variieren die Aufgaben und Anforderungen dann noch beträchtlich zwischen den unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen, Marktbedingungen oder dem Stadium, in dem sich das Unternehmen befindet.

Die Frage ist daher, welche Merkmale müssen Entrepreneure haben, um der hohen Anforderungsvielfalt gerecht werden zu können, und welche Merkmale sind für Unternehmer von übergeordneter Bedeutung, unabhängig davon, in welcher Branche sie z. B. sind.

Wenn man sich die Arbeit eines Entrepreneurs anschaut, so ist die Anforderung „aktiv zu sein“ eine allgegenwärtig Anforderung. Ein „passiver Entrepreneur“ ist ein Widerspruch in sich. Alle Definitionen von Entrepreneurship und alle Beschreibungen der „entrepreneurial task“ betonen die aktive Komponente von Entrepreneurship. Hisrich (1990) sagt, Entrepreneurship „refers to behavior that includes demonstrating initiative (p.209)“. Unternehmer sind selbstverantwortlich für ihre Arbeit. Sie selbst

sorgen dafür, dass Bedarf für ihre Arbeit vorhanden ist, d. h. sie sind es selbst, die Aufträge einholen müssen, die veränderten Situationen vorgereifen müssen und die agieren statt reagieren müssen. Unternehmerisch tätig zu sein, ist im wesentlichen ein aktiver Prozess und ein nicht endender Prozess. Wenn man sich so die Situation und die Anforderung an Unternehmer vergegenwärtigt, dann sind handlungsrelevante oder handlungsorientierte Eigenschaften für den Unternehmer von vorrangiger Bedeutung.

Unterstützung für einen handlungsorientierten Eigenschaftsansatz in der Entrepreneurshipforschung findet sich auf breiter Basis (Schumpeter, 1935; Lumpkin & Dess, 1996; McClelland, 1986, 1987b; McClelland & Burnham, 1995). Schumpeter argumentiert, dass Entrepreneure sich in erster Linie dadurch auszeichnen, dass sie Entscheidungen zu fällen haben. Sie sind weniger theoretische Problemlöser als handelnde Personen. Lumpkin und Dess (1996) beschreiben die Eigenschaft "entrepreneurial orientation" als zentrales Konzept, welches folgende Komponenten beinhaltet: „a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities“ (Lumpkin & Dess, 1996, S.137). McClelland (1986, 1987b, McClelland & Burnham, 1995) beschreibt die Aufgaben eines Unternehmers als herausfordernd und verantwortungsvoll. Der Unternehmer steht beständig neuen Anforderungen gegenüber und muss dementsprechend seine Leistung ständig verbessern.

Spencer und Spencer (1993) entwickelten ein kompetenzbasiertes Anforderungsmodell für erfolgreiche Entrepreneure. Basierend auf ihren Ergebnissen kamen sie zu dem Schluss, dass ein Entrepreneur vor allem handlungsorientierte und leistungsorientierte Persönlichkeitseigenschaften haben sollte (S. 225).

Es gibt drei Personenmerkmale, die dem oben beschriebenen Anforderungs- und Aufgabenprofil entsprechen und sich vor allem durch eine hohe Handlungs- und Leistungsorientierung auszeichnen.

Leistungsmotivation, Handlungsorientierung und Selbstwirksamkeit sind Personenmerkmale, die vor allem in aktivem und initiativem Verhalten sichtbar werden (vgl. Fay & Frese, 2001; Frese & Plüddeman, 1993; Speier & Frese, 1997; Kuhl, 1992, McClelland, 1986). Daher sollten diese Personenmerkmale dem Unternehmer dabei hilfreich sein, erfolgreich die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen.

*Leistungsmotivation.* Leistungsmotivation ist eine Eigenschaft, die dem Anforderungsprofil eines Unternehmers sehr stark entspricht, denn Unternehmer stehen in ständigem Wettbewerb und müssen sich ständig behaupten. Sie müssen sich immer wieder veränderten Situationen (neuer Konkurrent, neue Mitarbeiter, unterschiedliche Kundenwünsche etc.) stellen und diese überwinden. Hoch leistungsmotivierte Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie gerade solche Situationen suchen. Hoch leistungsmotivierte Personen wollen gefordert werden und wollen in Situationen, in denen sie gefordert werden, bestehen. Sie arbeiten in diesen Situationen dann mit viel Energie und Aufwand bis zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Insofern ist eine hohe Leistungsmotivation eine gute Voraussetzung, um sich immer wieder mit Ausdauer veränderten Anforderungen zu stellen. So konnten Rauch und Frese (2000) zeigen, dass die Leistungsmotivation des Unternehmers für den Unternehmenserfolg bedeutsam ist.

H1: Die Leistungsmotivation des Unternehmers steht in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

*Handlungsorientierung.* Unternehmer müssen Ziele konkret verfolgen und möglichst schnell umsetzen. Unternehmer müssen sich aber auch nach Rückschlägen und Misserfolgen schnell wieder auf ihre Ziele konzentrieren und dürfen diese nicht aus den Augen verlieren.

Handlungsorientierung beschreibt eine Eigenschaft, aufgrund derer Personen sehr schnell ihre Ziele in Handlungen umsetzen (Kuhl 1992). Personen mit hoher Handlungsorientierung zögern nicht, ihre Ziele anzugehen, und bleiben in der Zielverfolgung sehr handlungsorientiert, auch nach Misserfolgen. Die Handlungsorientierung wurde in der Entrepreneurshipforschung weitgehend vernachlässigt. Gerade Gartner (1989), der Kritiker des Eigenschafts- (oder Persönlichkeits-) -ansatzes in der Entrepreneurshipforschung, fordert, den Fokus stärker auf die Handlungen des Entrepreneurs zu legen. Eine positive Voraussetzung für „Handeln“ ist aber eine hohe Handlungsorientierung.

H2: Die Handlungsorientierung des Unternehmers steht in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

*Selbstwirksamkeit.* Wie bereits oben beschrieben, steht ein Unternehmer immer wieder vor veränderten Anforderungen und Aufgaben. Er muss aber nicht nur motiviert sein, sich diesen Anforderungen und Aufgaben zu stellen, sondern er muss sich auch dazu in der Lage fühlen, diese Aufgaben und Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Eine hohe Selbstwirksamkeit drückt sich in dem subjektiven Vertrauen aus, neue Aufgaben bewältigen zu können und veränderten Anforderungen gewachsen zu sein. Selbstwirksamkeit ist somit eine Voraussetzung, um aktiv auf Neues zuzugehen und um handeln zu können. Eine hohe Selbstwirksamkeit gibt dem Unternehmer das Vertrauen, in neuen Situationen Handlungen erfolgreich durchführen zu können (Gist &

Mitchel, 1992). Selbstwirksamkeit wird erst in der neueren Entrepreneurshipliteratur diskutiert (Boyd & Vozikis, 1994; Chen et al., 1998; Krueger & Braezel, 1994).

Selbstwirksamkeit wurde in unterschiedlichen Untersuchungen als eine leistungsrelevante Variable bestätigt (Bandura, 1986.)

H3: Die Selbstwirksamkeit des Unternehmers steht in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

### ***5.1.2 Berücksichtigung der Mitarbeiter in der Entrepreneurshipforschung***

Die Mitarbeiter werden oft als das wichtigste Kapital eines Unternehmens betrachtet. In kleinen Unternehmen kommt dem Mitarbeiter, im Vergleich zu seinen Kollegen in großem Unternehmen, noch eine besondere Rolle zu, denn in kleinen Unternehmen ist die Leitungspanne extrem gering. Mitarbeiter und Unternehmer arbeiten sehr eng zusammen. Mitarbeiter in kleinen Unternehmen haben oftmals viele unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen, da eine strikte Arbeitsteilung bei beispielsweise fünf oder weniger Mitarbeitern sich selten realisieren lässt. Darüber hinaus kennen die Mitarbeiter in kleinen Unternehmen in der Regel alle Produkte, alle Kunden und alle Arbeitsprozesse. Mitarbeiter in großen Unternehmen kennen im Gegensatz dazu meist nur einen Ausschnitt ihres Unternehmens. Mitarbeiter in kleinen Unternehmen prägen somit sehr stark das Unternehmen und die Merkmale der Mitarbeiter sollten sich deutlicher auswirken auf ein kleines Unternehmen als bei großen Unternehmen. Aus dieser Perspektive ist es überraschend, dass den Mitarbeitern in der Entrepreneurshipforschung nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird (vgl. Hornsby & Kuratko, 1990).

Es gibt einige Untersuchungen, die sich mit dem Mitarbeiter aus der Perspektive „Human Resources“ (HR) oder „Human Resource Management“ (HRM) bei

Kleinunternehmen beschäftigen (z. B. Rauch & Frese, 2000b; Golhar & Deshpande, 1997). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass auch in kleinen Unternehmen ein HRM von Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist. Für größere Unternehmen ist die Bedeutung von Human Resources oder von Human Resource Management akzeptiert, denn eine ganze Reihe von Studien belegen, dass ein gutes HRM einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (Youndt et al., 1996; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Terpstra, 1993) und ein gutes HRM einen Wettbewerbsvorteil ausmachen kann (Barney, 1991; Wright et al., 1994; Wernerfelt, 1984). Über die Bedeutung von HR bei kleinen Unternehmen ist nur wenig bekannt. Ob die oben genannten Ergebnisse für größere Unternehmen auf kleine Unternehmen übertragbar sind, darf bezweifelt werden, da, wie oben beschrieben, die Mitarbeit in großen Unternehmen nicht gleichzusetzen ist mit der Mitarbeit in kleinem Unternehmen. Insgesamt gibt die Entrepreneurshipliteratur wenig Auskunft darüber, welche Bedeutung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg hat, bzw. welche erfolgsrelevanten Merkmale Mitarbeiter in kleinen Unternehmen haben sollten (siehe unten).

#### *5.1.2.1 Die Bedeutung von eigeninitiativen Mitarbeitern für Kleinunternehmen*

Eigeninitiative ist ein für die Arbeit erfolgrelevantes Verhaltenssyndrom. Eigeninitiative ist vor allem durch die Aspekte „selbst-startend“ und Proaktivität charakterisiert (Frese & Fay, 2001). Das heißt, eigeninitiative Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie von sich aus Probleme erkennen und angehen und diese Probleme auch in Anbetracht von Schwierigkeiten und Widerständen zu lösen versuchen (Fay & Frese, 2001). Eigeninitiative ist nachweislich ein leistungsrelevantes Konzept (Frese & Fay, 2001), das die aktive Aufgabenerfüllung in den Vordergrund rückt. Eigeninitiative beschreibt somit nicht ein Verhalten, das Aufgaben nur abarbeitet,

sondern statt dessen heißt Eigeninitiative, Aufgaben selbständig zu übernehmen, zu verbessern oder potentielle Probleme der Aufgabenerfüllung vorweg wahrzunehmen und aus eigenem Antrieb auszuräumen (bzw. gar nicht erst aufkommen zu lassen). Das heißt, Mitarbeitern mit Eigeninitiative kann man mehr Verantwortung und Kontrolle für ihre Aufgabe geben (Frese & Fay, 2001), so dass diese auch stark zur Entlastung der Vorgesetzten bzw. des Unternehmers beitragen können. Darüber hinaus gibt es Belege dafür, dass Eigeninitiative von Mitarbeitern für Unternehmen wichtig ist, um mit Veränderungen oder Herausforderungen positiv fertig zu werden und dass die Eigeninitiative der Mitarbeiter die Durchführung von Innovationen unterstützt (Bär & Frese, 2001).

Vergegenwärtigt man sich die Situation in kleinen Unternehmen, dann wird klar, dass hohe Eigeninitiative mit den oben beschriebenen Eigenschaften und Konsequenzen von hoher Eigeninitiative bei Mitarbeitern gerade in kleinen Unternehmen eine wichtige Bedeutung zukommt.

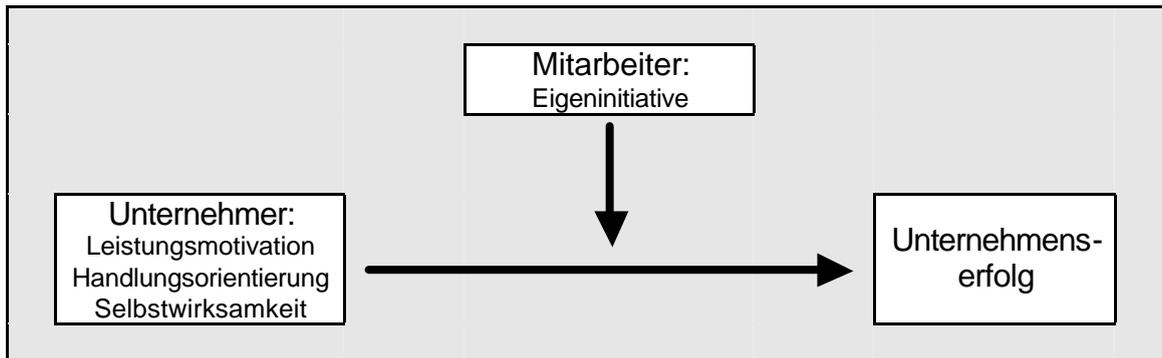
- a) Kleine Unternehmen verfügen nicht über die Ressourcen wie große Unternehmen. Beispielsweise können große Unternehmen die Abwanderung von Mitarbeitern kompensieren oder Krankheitsfälle leicht verkraften. Kleine Unternehmen stellen solche Schwierigkeiten schon vor große Probleme. Der Ausfall von nur einem Mitarbeiter ist sofort spürbar und muss durch die anderen Mitarbeiter unmittelbar kompensiert werden. In solchen Fällen können die Mitarbeiter sich nicht auf das Abarbeiten ihrer Aufgaben beschränken. Statt dessen müssen sie die Arbeiten der Anderen aufteilen und übernehmen, damit nicht andere Probleme aufkommen (z. B. Kunden, die warten müssen oder Arbeitsunterbrechungen, weil Material fehlt, etc).

- b) Da Arbeitsaufgaben in kleinen Unternehmen nicht so arbeitsteilig gestaltet werden können, müssen sich die Mitarbeiter gegenseitig aushelfen können und sich vielen Arbeitsschritten zur Hand gehen. Kein Mitarbeiter kann sich in kleinen Betrieben auf sein originäres Arbeitsfeld zurückziehen, sondern jeder muss auch in der Lage sein, in anderen Bereichen einzuspringen, da nicht für jede Tätigkeit mehrere Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Aus diesen Gründen scheint es noch mehr als in großen Unternehmen wichtig zu sein, dass die Mitarbeiter in kleinen Betrieben vor allen Dingen ein hohes Maß an Initiative zeigen.
- c) Kleine Unternehmen haben oft nicht die technischen Mittel wie große Unternehmen, aber das heißt nicht, dass die Kunden von kleinen Unternehmen weniger anspruchsvoll hinsichtlich Qualität, Preis und Individualität sind. Das heißt, die Mitarbeiter müssen die nicht immer optimalen Mittel durch eigenes Engagement ausgleichen. Zudem haben kleine Unternehmen keine eigene Qualitätssicherung. Jeder Mitarbeiter muss daher selbst auf die Qualität achten. Insofern ist in kleinen Unternehmen ein aktives Leistungskonzept von Bedeutung, das heißt, die Mitarbeiter müssen selbständig die Probleme aufgreifen und im Sinne der Organisation lösen.
- d) Kleinere Unternehmen können flexibler reagieren, da keine schwerfällige und große Organisation das Unternehmen prägt. Kleine Unternehmen haben dadurch einen Vorsprung, da sie sich schnell auf Veränderungen einstellen können. Mitarbeiter mit hoher Eigeninitiative können diese Veränderungsprozesse und Anpassungen besser tragen und unterstützen, da sie helfen, Probleme zu vermeiden, bzw. in der Lage sind, mit Problemen umzugehen (Bär & Frese, 2003).

- e) Unternehmer tragen für alle Bereiche im kleinen Unternehmen die unmittelbare Verantwortung und haben insgesamt eine hohe Arbeitslast. Eigeninitiative Mitarbeiter können sowohl Verantwortung als auch Arbeitslast vom Unternehmer übernehmen, da sie selbständig und zuverlässig arbeiten und somit dem Unternehmer die Möglichkeit geben, Aufgaben komplett abzugeben. Das heißt, der Unternehmer muss bei Aufgaben, die er an eigeninitiative Mitarbeiter abgibt, nicht noch mal nachkontrollieren oder hinsichtlich Qualität oder vollständiger Aufgabenerfüllung Sorge tragen.

Auch wenn die oben genannten Punkte die Bedeutung von Eigeninitiative der Mitarbeiter für das Unternehmen herausstreichen und den starken Einfluss der Mitarbeiter auf das Unternehmen aufzeigen, so muss doch bedacht werden, dass der Einfluss der Eigeninitiative von Mitarbeitern nur in einem bestimmten Rahmen möglich ist. Und dieser Rahmen wird im kleinen Unternehmen unmittelbar durch den Unternehmer bestimmt. Daraus ergibt sich, dass der Mitarbeiter nur einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann. Das heißt, dass die Initiative der Mitarbeiter nur in der Interaktion mit dem Unternehmer von Bedeutung ist. Es wird dazu folgendes Modell (siehe Abbildung 5.1) entwickelt. Bevor allerdings die einzelnen Interaktionen zwischen den Personenmerkmalen und der Eigeninitiative diskutiert wird, wird zunächst begründet, warum die Annahme einer Interaktion zwischen Personenmerkmalen des Unternehmers und Eigenschaften des Mitarbeiters gerechtfertigt ist.

**Abbildung 5.1:** Grundmodell: Interaktion von Unternehmer und Mitarbeiter



### **5.1.3 Interaktion von Unternehmer und Mitarbeiter**

Untersuchungen, die Unternehmereigenschaften und Eigenschaften der Mitarbeiter – in diesem Falle Eigeninitiative - gleichzeitig betrachten, liegen (meines Wissens) nicht vor. Es liegen lediglich Ansätze vor, in denen davon ausgegangen wird, dass die Unternehmensstrategie (Youndt et al., 1996) bzw. die „entrepreneurial competencies“ (Chandler & Hanks, 1994) den Zusammenhang zwischen Human Resources und Unternehmenserfolg moderieren.

Eine unmittelbare Betrachtung der Interaktion von Personenmerkmalen des Unternehmers und den Eigenschaften der Mitarbeiter hinsichtlich des Unternehmenserfolgs ist bei Kleinunternehmen aber aus zwei Gründen sinnvoll.

1. In kleinen Unternehmen wird sehr eng zusammengearbeitet. Dies beinhaltet sowohl die rein räumliche Nähe wie auch die Arbeit an sich, denn die meisten Aufgaben werden gemeinsam abgewickelt. Unternehmer und Mitarbeiter sind oft gemeinsam bei Kunden vor Ort, in Handwerksbetrieben hat der Unternehmer meist eine Anleitungs- und Ausbildungsfunktion, klar abgetrennte Büroräume gibt es selten, und in kleinen Unternehmen arbeitet der Unternehmer bei den Arbeitsaufträgen ganz konkret mit. Insofern arbeiten Unternehmer und Mitarbeiter in kleinen Unternehmen deutlich enger zusammen als in

Großunternehmen, und daher kommt der Interaktion zwischen Unternehmer und Mitarbeiter eine höhere Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

2. Man kann davon ausgehen, dass der Unternehmer in kleinen Unternehmen die prägende Gestalt des Unternehmens ist. Der Unternehmer bestimmt, wer welche Aufgaben wie bearbeitet. Der Unternehmer bestimmt unmittelbar, welchen Entscheidungsspielraum die Mitarbeiter haben. Der Kleinunternehmer ist daher auch meist die einzige Führungs- und Kontrollinstanz im Unternehmen. Das heißt, der Unternehmer im kleinen Unternehmen bestimmt sehr viel deutlicher und unmittelbarer die Arbeit und den Erfolg des Unternehmens, daher prägt er stärker die Interaktion zwischen Unternehmer und Mitarbeiter als dies in großen Unternehmen der Fall sein kann.

Dem Aufeinandertreffen dieser Kräfte Unternehmer und Mitarbeiter kommt dementsprechend eine zentrale Bedeutung zu und prägt nachhaltig das Unternehmen mit. Daher werden im Folgenden die zuvor beschriebenen erfolgsrelevanten Personenmerkmale in Interaktion mit der Eigeninitiative des Mitarbeiters betrachtet.

#### *5.1.3.1 Interaktion von Leistungsmotivation des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter*

Ein leistungsmotivierter Unternehmer sollte erfolgreicher sein, weil leistungsmotivierte Personen herausfordernde Situationen, in denen sie gefordert werden, suchen. Sie arbeiten in diesen Situationen dann mit viel Energie und Aufwand bis zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Dies drückt sich ganz konkret darin aus, dass leistungsmotivierte Personen gerne Situationen selbst in die Hand nehmen. Leistungsmotivierte Personen halten konsequent an gesetzten Zielen fest, sind durchsetzungsstark und wollen nach ihren Vorstellungen gestalten (vgl. Hossiep &

Paschen, 1998). Insofern könnte sich eine hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter und eine Leistungsmotivation des Unternehmers sich gegenseitig nachteilig beeinflussen, da eigeninitiativ Mitarbeiter versuchen werden, Aufgaben selbständig und auf eigene Art zu bearbeiten. Damit würden sie versuchen, Situationen aus der Verantwortung des leistungsmotivierten Unternehmers zu entziehen, und umgekehrt würde der leistungsmotivierte Unternehmer die eigeninitiativen Mitarbeitern in ihrer Eigeninitiative behindern oder blockieren. Das heißt, die Leistungsmotivation des Unternehmers wirkt sich vor allem dann positiv aus, wenn die Mitarbeiter wenig initiativ sind und sich die positiven Effekte der Leistungsmotivation auswirken können. Je höher die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist, um so mehr bremsen sich die positiven Effekte der Eigeninitiative der Mitarbeiter und der Leistungsmotivation des Unternehmers.

H 4: Die Eigeninitiative der Mitarbeiter moderiert den Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation des Unternehmers und dem Unternehmenserfolg. Der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg ist um so stärker, je geringer die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist.

#### *5.1.3.2 Interaktion von Handlungsorientierung des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter*

Eine hohe Handlungsorientierung drückt sich darin aus, dass sehr schnell Ziele in Handlungen umgesetzt werden. Die Ziele werden anvisiert und dann nicht mehr aus den Augen verloren (Kuhl 1992). Das heißt, ein handlungsorientierter Unternehmer verfolgt seine Unternehmensziele und lässt sich auch durch Rückschläge nicht von der Zielverfolgung abbringen.

Eigeninitiative Mitarbeiter sind proaktiv in ihrem Verhalten und lassen sich nicht durch Hindernisse von der Lösung von Problemen abhalten. Eine hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter sollte daher den handlungsorientierten Unternehmer unterstützen, und umgekehrt sollten Mitarbeiter mit geringer Eigeninitiative den handlungsorientierten Unternehmer bremsen. Ein weniger handlungsorientierter Unternehmer verfolgt dagegen seine Ziele weniger konsequent. Mitarbeiter könnten mit ihrer hohen Eigeninitiative die mangelnde Handlungsorientierung des Unternehmers ausgleichen oder kompensieren.

H 5: Die Eigeninitiative der Mitarbeiter moderiert den Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung des Unternehmer und dem Unternehmenserfolg. Der Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung und Unternehmenserfolg ist um so stärker, je höher die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist.

### *5.1.3.3 Interaktion von Selbstwirksamkeit des Unternehmers und Eigeninitiative der Mitarbeiter*

Selbstwirksame Personen trauen sich in neuen Situationen oder bei neuen Aufgaben mehr zu. Das heißt aber auch, dass sie offener auf neue Situationen zugehen und stärker neue Prozesse anstoßen, da sie sich auch dazu in der Lage sehen, diese zu bewältigen. (Bandura, 1986). Wenn Unternehmer neue Prozesse anstoßen, dann hängt der Erfolg auch davon ab inwieweit seine Mitarbeiter auch in der Lage sind, die neuen Prozesse und Aufgaben zu begleiten und durchzuführen. Da eigeninitiative Mitarbeiter sich dadurch auszeichnen, nicht nur passiv ihre Aufgaben zu erfüllen, sondern auch selbständig und aktiv Aufgaben zu übernehmen und auch gerade

herausfordernde Aufgaben zu suchen (vgl. Frese et al., 1997), sollte eine hohe Eigeninitiative den selbstwirksamen Unternehmer unterstützen und ihm das Gefühl geben, dass die Mitarbeiter selbständig mit den Problem umgehen können, die entstehen, wenn neue Prozesse eingeleitet werden. Umgekehrt könnten hoch selbstwirksame Unternehmer Prozesse initiieren, die wiederum wenig eigeninitiative Mitarbeiter überfordern.

H 6: Die Eigeninitiative der Mitarbeiter moderiert den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit des Unternehmers und dem Unternehmenserfolg. Der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg ist um so stärker, je höher die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist.

## **5.2 Methode**

### **5.2.1 Stichprobe<sup>22</sup>**

Insgesamt wurden 350 Unternehmer in Jena und in Gießen per Post oder per Fax angeschrieben und gebeten, an der Studie teilzunehmen. Die Unternehmer wurden per Zufall aus den Listen der jeweiligen Handelskammern ausgewählt<sup>23</sup>. 201 Unternehmer nahmen am Interview teil und beantworteten den Fragebogen, dies ergibt eine Rücklaufquote 57,4%.

---

<sup>22</sup> Diese Stichprobe entspricht den deutschen Stichproben in Kapiteln 4 und 6 und dem ostdeutschen Unternehmerstichprobenanteil in Kapitel 2.

<sup>23</sup> Die Stichprobe der Unternehmer ist repräsentativ. Sie entspricht hinsichtlich der Altersstruktur der Unternehmer, Branchenzusammensetzung, Geschlechterverteilung der Unternehmer und rechtlicher Unternehmensformen den Stichproben anderer Untersuchungen. (Brüderl, Preisendörfer & Ziegel, 1996; Klandt, 1985).

102 der Teilnehmer kamen aus Jena, und 99 Teilnehmer stammten aus Gießen und der unmittelbaren Umgebung. Die beide Städte wurden aufgrund ihrer soziodemographischen Vergleichbarkeit ausgewählt.

Alle Teilnehmer der Untersuchung erfüllten drei Bedingungen: In Übereinstimmung mit der Definition von Kleinunternehmen der Europäischen Union (1990) hatten die Teilnehmer mindestens einen und maximal 50 Beschäftigte.

Die Teilnehmer waren die Besitzer des Unternehmens und führten gleichzeitig auch die Geschäfte. Die dritte Bedingung war, dass die Gründung des Unternehmens zwischen 1990 und 1992 lag. Die Befragung selbst fand zwischen Oktober 1993 und Februar 1995 statt.

### **5.2.2 Operationalisierung**

In Tabelle 5.1 werden die Reliabilitäten, Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen dargestellt.

*Leistungsmotivation.* Leistungsmotivation (Modick, 1977) erfasst das Bedürfnis einer Person, sich herausfordernde Ziele zu setzen und verantwortliche Aufgaben zu suchen, und in wieweit sie dann konsequent und beharrlich versucht, diese Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Ein Beispielitem ist: "Andere finden, dass ich hart arbeite.". Die Skala besteht aus sieben sechs-stufigen Items von 1 „stimme gar nicht zu“ bis 6 „stimme voll zu“. Die Reliabilität der Skala ist .83.

*Handlungsorientierung.* Handlungsorientierung wurde als Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen gemessen (Kuhl, 1992). Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen heißt, dass Personen nach einem Fehler oder Misserfolg unmittelbar weiter handlungsfähig bleiben und nicht zögern, weiter zu arbeiten. Die Skala hat neun Items und ist bipolar. Der eine Pol der Items beschreibt eine

Lageorientierung, der andere eine Handlungsorientierung. Ein Beispielitem ist: „Wenn meine Leistung unerwartet schlecht bewertet wird, dann...“: 1 = „...brauche ich erst einmal einige Zeit, um mich von diesem "Schlag" zu erholen“ (Lageorientierung) oder 2 = „...bringt mich das umso mehr in Schwung.“(Handlungsorientierung) (Kuhl, 1994, S. 59). Die Skala hat eine Reliabilität von .67.

*Selbstwirksamkeit.* Selbstwirksamkeit misst die subjektive Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, die eigene Arbeit erfolgreich machen zu können (Speier & Frese, 1997). Ein Beispielitem der Skala ist: „Wenn ich vor einer neuen Aufgabe stehe, fürchte ich oft, ihr nicht gewachsen zu sein.“ (Das Item wurde rekodiert in die Skala aufgenommen). Die Skala besteht aus 6 Items und hat ein fünfstufiges Antwortformat („trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“). Die Reliabilität der Skala ist .72.

*Eigeninitiative der Mitarbeiter.* Die Eigeninitiative der Mitarbeiter wurde mit einer 7-Item-Skala gemessen (Rauch, Frese & Utsch, 2004). Die Skala misst die Eigeninitiative der Mitarbeiter, eingeschätzt durch den Unternehmer. Ein Beispielitem ist: „Ihre Mitarbeiter achten ohne Ihr zutun auf die Qualität Ihrer Produkte“. Die Skala hat einen Antwortbereich von 1 „trifft nicht zu“ bis 5 „trifft völlig zu“. Die Reliabilität der Skala ist .77.

*Unternehmenserfolg.* Ein zentrales Problem in der Entrepreneurshipforschung ist die Messung des Unternehmenserfolges. Einige Autoren argumentieren, dass Variablen, die das Wachstum oder die Entwicklung eines Unternehmens erfassen, die besten Indikatoren sind, um den Unternehmenserfolg zu messen. (Brush & Vanderwerf, 1992; Tsai, MacMillan & Low, 1991). Wachstum kann beispielsweise über die Umsatzentwicklung oder die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl gemessen werden. Andere Aspekte von Unternehmenserfolg sind der Gewinn, die Unternehmensgröße, Liquidität oder einfach Existenz oder Nicht-Existenz des Unternehmens. Die meisten Autoren sind sich darin einig, dass der Unternehmenserfolg nicht nur über einen

einzelnen Indikator gemessen werden sollte. (Brush & Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer & Hill, 1996).

In dieser Untersuchung wurde Unternehmenserfolg über das Wachstum der Mitarbeiteranzahl und das Gewinnwachstum gemessen. Zwei Indikatoren messen das Mitarbeiterwachstum: das durchschnittliche relative Mitarbeiterwachstum in Prozent über die Jahre und das durchschnittliche absolute Mitarbeiterwachstum seit Unternehmensgründung. Dabei wurde, um den Effekt der Unternehmensgröße bei Unternehmensgründung zu reduzieren, die Mitarbeiteranzahl bei Unternehmensgründung subtrahiert<sup>24</sup>.

Gewinnentwicklung wurde über drei Fragebogenitems gemessen.: “War Ihr Gewinn letztes Jahr höher als das Jahr davor?“, “Erwarten Sie für dieses Jahr einen höheren Gewinn als letztes Jahr?“, und “Ist Ihr persönliches Einkommen höher als letztes Jahr?”. Die drei Items haben ein fünfstufiges Antwortformat (1= stark gefallen bis 5=stark gestiegen).

*Kontrollvariablen.* Die Branche und das Startkapital wurden als Kontrollvariablen einbezogen, da sich in anderen Studien zeigte, dass sie in Relation zum Unternehmenserfolg stehen. (Brüderl et al., 1996). Im Fall der Branche wurden die Variablen dummy-kodiert.

### **5.2.3 Statistische Analysen**

Zur Überprüfung der Moderatorhypothesen wurden moderierte Regressionen genutzt. In der moderierten Regression wurden nur zentrierte Variablen benutzt, um so dem Problem der Multikollinearität gerecht zu werden (Zedeck, 1971; Stone & Hollenbeck, 1984). Zur besseren Interpretation der moderierten Regressionsanalyse

---

<sup>24</sup> Unternehmenserfolg wurde identisch wie in Kapitel vier operationalisiert.

wurden signifikante Interaktionsterme nach dem Verfahren von Aiken und West (1991) graphisch dargestellt. Darüber hinaus wurde das Signifikanzniveau für die Moderatorhypothesen auf  $p > .10$  festgelegt, um die Wahrscheinlichkeit eines Beta-Fehlers (Fehler 2ter Art, fälschliches Beibehalten der Nullhypothese) zu reduzieren und eine ansonsten sehr konservative Moderatorprüfung zu vermeiden (vgl. Pedhazur, 1982).

### 5.3 Ergebnisse

In Tabelle 5.1 sind die Interkorrelationen der untersuchten Variablen abgebildet. Es zeigt sich, dass alle Personenmerkmale der Unternehmer (Leistungsmotivation, Handlungsorientierung nach Misserfolg und Selbstwirksamkeit) signifikant untereinander korrelieren. Die Eigeninitiative der Mitarbeiter steht in keinem Zusammenhang mit einer der anderen untersuchten Variablen (weder mit den Personenmerkmalen des Unternehmers noch mit den Erfolgsvariablen). Für die Unternehmenserfolgsvariablen (Mitarbeiterwachstum und Gewinnentwicklung) konnten drei bzw. zwei signifikante Zusammenhänge zu den Unternehmereigenschaften aufgezeigt werden. Mitarbeiterwachstum steht in Zusammenhang mit Leistungsmotivation ( $r = .151$ ;  $p < .05$ ), Handlungsorientierung nach Misserfolg ( $r = .146$ ;  $p < .05$ ) und Selbstwirksamkeit ( $r = .183$ ;  $p < .05$ ). Die Gewinnentwicklung korreliert signifikant mit Handlungsorientierung nach Misserfolg ( $r = .168$ ;  $p < .05$ ) und Selbstwirksamkeit ( $r = .159$ ;  $p < .05$ ).

Bei Moderatorentestungen (Tabelle 5.2 bis 5.4) erwiesen sich fünf der sechs überprüften Interaktionsterme als signifikant<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Aus den moderierten Regressionen lässt sich außerdem erkennen, dass die Branchen eine signifikante Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Da die Branchenvariablen dummy-kodiert sind, lässt sich

**Tabelle 5.1:** Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen  
(N=201)

	M	SD	1	2	3	5	6	7
1. Handlungsorientierung nach Misserfolg	1.71	0.21	(.67)					
2. Leistungsmotivation	4.697	0.710	.165*	(.83)				
3. Selbstwirksamkeit	3.999	0.463	.444***	.369**	(.72)			
4. Eigeninitiative der Mitarbeiter	3.463	0.579	.051	.007	.039	(.77)		
5. Mitarbeiterwachstum	0.700	2.258	.146*	.146*	.160*	.065	(.90)	
6. Gewinnentwicklung	3.548	0.730	.168*	.063	.163*	-.021	.123	(.76)

*Anmerkung:* Reliabilitäten (Cronbach Alphas) in Klammern

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Der Interaktionsterm von Leistungsmotivation des Unternehmers und Eigeninitiative des Mitarbeiters erklärt sowohl bei dem Mitarbeiterwachstum als auch bei der Gewinnentwicklung einen signifikanten Beitrag. Bei dem Mitarbeiterwachstum konnte der Term 2% ( $p < .05$ ) zusätzliche Varianz aufklären. Die zusätzliche Varianzaufklärung bei der Gewinnentwicklung betrug ebenso 2% ( $p < .10$ ) (siehe Tabelle 5.2).

Für die Handlungsorientierung nach Misserfolgen zeigt die moderierte Regression (siehe Tabelle 5.3) eine Interaktion ebenso für beide Unternehmenserfolgsvariablen. Der Interaktionsterm mit Handlungsorientierung nach Misserfolg und Eigeninitiative klärte bei Gewinnentwicklung 3% ( $p < .05$ ) zusätzliche Varianz auf und bei dem Mitarbeiterwachstum 2% ( $p < .05$ ).

---

eine sinnvolle Interpretation nur bedingt leisten. Die moderierten Regressionen deuten darauf hin, dass die Handelsbranche am wenigsten erfolgreich ist.

**Tabelle 5.2:** Moderierte Regressionsanalyse von Leistungsmotivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg

Variablen	Mitarbeiterwachstum			Gewinnentwicklung		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Step 1 (Kontrollvariablen)</b>						
Startkapital	.169*	.170*	.184*	.097	.105	.118
Branche: Handwerk	-.014	-.017	-.012	-.166	-.184	-.179
Branche: Handel	-.268 <sup>†</sup>	-.245 <sup>†</sup>	-.259 <sup>†</sup>	-.321*	-.330*	-.342*
Branche: Dienstleistung	-.052	-.043	-.078	-.134	-.145	-.176
$R^2$	.07			.05		
<b>Step 2</b>						
Eigeninitiative der Mitarbeiter		.034	.041		-.059	-.053
Leistungsmotivation		.119 <sup>†</sup>	.107		.054	.044
$R^2$		.09			.06	
$\Delta R^2$		.02			.01	
<b>Step 3</b>						
Eigeninitiative der Mitarbeiter x Leistungsmotivation			-.152*			-.134 <sup>†</sup>
$R^2$			.11			.08
$\Delta R^2$			.02*			.02 <sup>†</sup>

Anmerkung: <sup>†</sup>p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01.

**Tabelle 5.3:** Moderierte Regressionsanalyse von Handlungsorientierung nach Misserfolg und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg

Variablen	Mitarbeiterwachstum			Gewinnentwicklung		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Step 1 (Kontrollvariablen)</b>						
Startkapital	.169*	.147*	.159*	.097	.089	.102
Branche: Handwerk	-.014	.007	.002	-.166	-.169	-.175
Branche: Handel	-.268 <sup>†</sup>	-.265 <sup>†</sup>	-.256 <sup>†</sup>	-.321*	-.341*	-.331*
Branche: Dienstleistung	-.052	-.048	-.047	-.134	-.149	-.147
$R^2$	.07			.05		
<b>Step 2</b>						
Eigeninitiative der Mitarbeiter		.030	.039		-.063	-.052
Handlungsorientierung nach ME		.177*	.179*		.139 <sup>†</sup>	.141 <sup>†</sup>
$R^2$		.10			.07	
$\Delta R^2$		.03*			.02	
<b>Step 3</b>						
Eigeninitiative der Mitarbeiter x Handlungsorientierung n. ME			.139*			.156*
$R^2$			.12			.10
$\Delta R^2$			.02*			.03*

Anmerkung: <sup>†</sup>p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01.

Der Interaktionsterm von Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter klärt bei der Gewinnentwicklung 3% ( $p < .05$ ) zusätzliche Varianz auf (siehe Tabelle 5.4). Bei der Testung auf einen Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Mitarbeiterwachstum ergab sich kein signifikanter Interaktionsterm.

**Tabelle 5.4:** Moderierte Regressionsanalyse von Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf Unternehmenserfolg

Variablen	Mitarbeiterwachstum			Gewinnentwicklung		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Step 1 (Kontrollvariablen)						
Startkapital	.169*	.171*	.172*	.097	.107	.117
Branche: Handwerk	-.014	.006	.005	-.166	-.171	-.178
Branche: Handel	-.268 <sup>†</sup>	-.281*	-.279 <sup>†</sup>	-.321*	-.352*	-.335*
Branche: Dienstleistung	-.052	-.065	-.063	-.134	-.160	-.140
$R^2$	.07			.05		
Step 2						
Eigeninitiative der Mitarbeiter		.027	.022		-.064	-.104
Selbstwirksamkeit		.242**	.242**		.171*	.175*
$R^2$		.13			.08	
$\Delta R^2$		.06**			.03	
Step 3						
Eigeninitiative der Mitarbeiter x Selbstwirksamkeit			.021			.173*
$R^2$			.13			.11
$\Delta R^2$			.00			.03*

Anmerkung : <sup>†</sup> $p < .10$ . \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

## 5.4 Diskussion

Die Hypothesen 1-3 wurden bestätigt. Alle drei Personenmerkmale korrelieren signifikant mit den Unternehmenserfolgsvariablen. Lediglich für Leistungsmotivation konnte ein signifikanter Zusammenhang mit nur einer abhängigen Variablen (Mitarbeiterwachstum) gefunden werden. Dennoch sollte auch hier die Hypothese nicht zurückgewiesen werden, da Leistungsmotivation den Zusammenhang mit der stärker

objektiven Variable Mitarbeiterwachstum aufzeigt und die Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg nahe legen (vgl. Rauch & Frese, 2000).

Für Selbstwirksamkeit und Handlungsorientierung nach Misserfolg sind die Ergebnisse eindeutig, da sich Zusammenhänge mit beiden Erfolgsvariablen zeigen. Beiden Personenmerkmalen kommt eine ähnliche Bedeutung für den Unternehmer zu, da beide für die Zielverfolgung und für die Aufgabenerfüllung wichtig sind. Beide Personenmerkmale betonen die Handlungsfähigkeit des Unternehmers bei neuen Aufgaben bzw. nach Misserfolgserlebnissen. Zudem muss bedacht werden, dass sowohl Selbstwirksamkeit wie auch Handlungsorientierung als generelle Konzepte erfasst wurden und nicht als spezifische Selbstwirksamkeit oder spezifische Handlungsorientierung bezogen auf die Anforderungen an Unternehmer. In Anbetracht dessen sind die Ergebnisse deutlich.

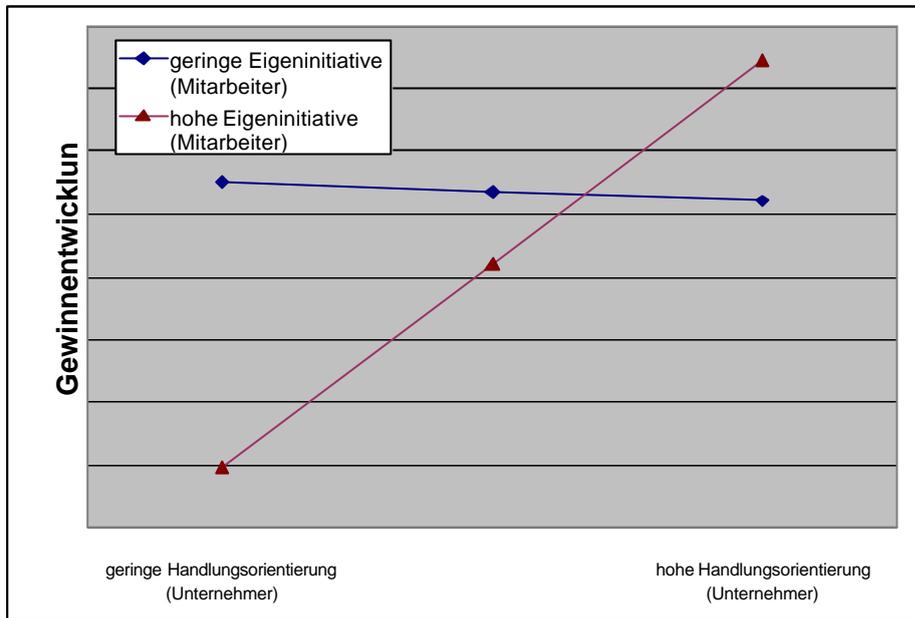
#### ***5.4.1 Eigeninitiative der Mitarbeiter als Moderator zwischen Personenmerkmalen des Unternehmers und Unternehmenserfolg***

Es wurden 5 der 6 überprüften Moderatoreffekte gefunden (siehe Tabelle 5.2-5.4). Die Ergebnisse sind deutlich. Lediglich ein Interaktionsterm wurde auf dem 10% Niveau signifikant (für Leistungsmotivation und Gewinnentwicklung), die anderen Interaktionsterme waren auf dem 5% Niveau signifikant. Im Falle von Handlungsorientierung nach Misserfolg und Leistungsmotivation sind die Interaktionsterme für beide Erfolgsvariablen statistisch bedeutsam. Lediglich für Selbstwirksamkeit ist nur der Interaktionsterm hinsichtlich Gewinnentwicklung signifikant. Somit können die Hypothesen 4 (Leistungsmotivation) und 5

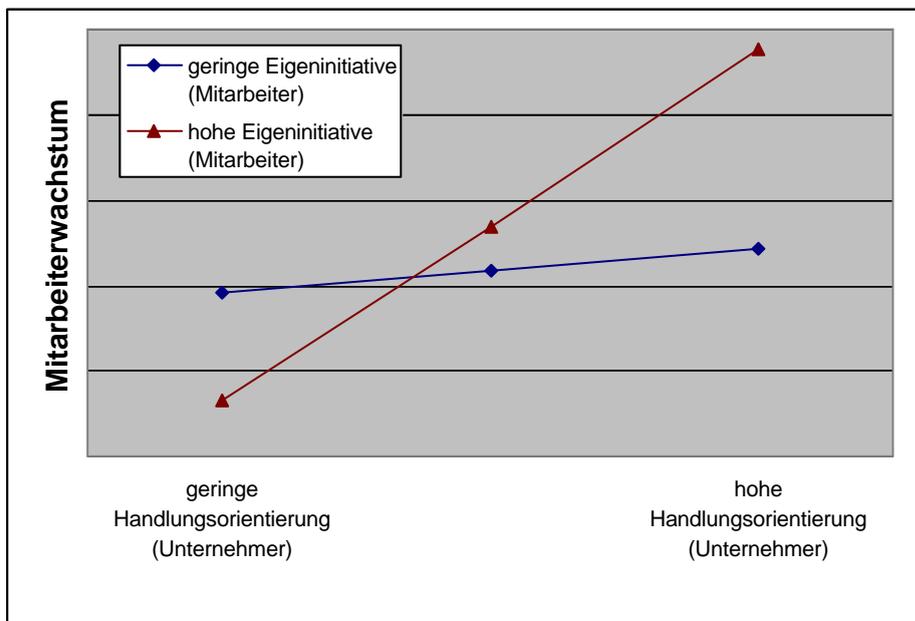
(Handlungsorientierung) als bestätigt betrachtet werden und die Hypothese 6 (Selbstwirksamkeit) nur bezüglich der Gewinnentwicklung.

Zur näheren Interpretation der Moderationseffekte müssen die Effekte graphisch veranschaulicht werden (vgl. Aiken & West, 1991). Für die Handlungsorientierung nach Misserfolg und Eigeninitiative der Mitarbeiter zeigt sich für Mitarbeiterwachstum und Gewinnentwicklung ein ähnlicher Interaktionseffekt (siehe Abb. 5.2 und 5.3). Der Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg und dem Unternehmenserfolg ist am stärksten, wenn die Unternehmer hoch eigeninitiative Mitarbeiter haben. Wenn die Unternehmer weniger initiative Mitarbeiter haben, besteht kein Zusammenhang zwischen ihrer Handlungsorientierung und dem Unternehmenserfolg. Das heißt, eine hohe Handlungsorientierung nach Misserfolgen des Unternehmers schlägt sich erst dann positiv auf den Unternehmenserfolg nieder, wenn der hoch handlungsorientierte Unternehmer auch hoch eigeninitiative Mitarbeiter hat. Dieses Ergebnis legt die Interpretation nahe, dass die Mitarbeiter die Handlungsorientierung des Unternehmers mittragen müssen bzw. dass die Handlungsorientierung des Unternehmers ohne eigeninitiative Mitarbeiter verpufft. Das Ergebnis scheint plausibel, denn stark handlungsorientierte Unternehmer verfolgen ihre Ziele auch nach Misserfolgen konsequent weiter. Das heißt, der Unternehmer setzt seine Ziele schnell in Handlungen um und dies auch oder gerade nach Misserfolgen. Insofern stößt der Unternehmer immer wieder Prozesse an, die umgesetzt werden müssen. Dies kann er aber in einem Unternehmen nicht allein. Er braucht dazu eigeninitiative Mitarbeiter, die sich aktiv bei der Zielverfolgung beteiligen und selbständig Aufgaben und Ziele übernehmen und verfolgen.

**Abbildung 5.2:** Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg des Unternehmers und Gewinnentwicklung.

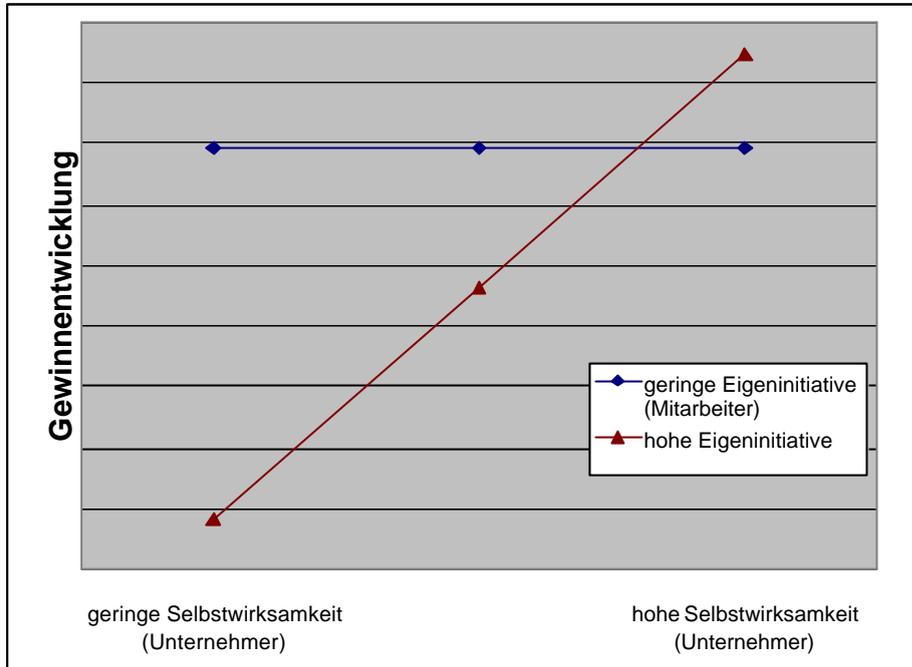


**Abbildung 5.3:** Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg des Unternehmers und Mitarbeiterwachstum.



Für die Selbstwirksamkeit zeigt sich nur ein Interaktionseffekt mit der Eigeninitiative der Mitarbeiter und zwar in Zusammenhang mit Gewinnentwicklung (siehe Abbildung 5.4). Der Interaktionseffekt stellt sich ähnlich dar wie die Interaktionseffekte bei der Handlungsorientierung nach Misserfolgen. Auch hier ist der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Gewinnentwicklung am stärksten, wenn die Unternehmer hoch eigeninitiative Mitarbeiter haben. Wenn die Mitarbeiter wenig Eigeninitiative zeigen, dann besteht kein Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Gewinnentwicklung. Auch dieses Ergebnis legt nahe, dass die positiven Effekte der Selbstwirksamkeit des Unternehmers zum Tragen kommen, wenn seine Mitarbeiter eigeninitiativ, das heißt proaktiv, mitarbeiten. Wenn man davon ausgeht, dass selbstwirksame Unternehmer mehr neue und herausfordernde Aufgaben angehen als weniger selbstwirksame Unternehmer, dann hat das auch für die Mitarbeiter zur Konsequenz, dass sie einen herausfordernden Job haben. Hoch eigeninitiative Personen suchen stärker fordernde Tätigkeiten (Frese et al., 1997). Somit schaffen selbstwirksame Unternehmer genau die Anforderungen an die Arbeit, die eigeninitiative Mitarbeiter suchen. Dadurch wird auch plausibel, dass wenig selbstwirksame Unternehmer am wenigsten erfolgreich sind, wenn sie hoch eigeninitiative Mitarbeiter haben (siehe Abbildung 5.4), da hier der Unternehmer womöglich seinen eigeninitiativen Mitarbeiter weniger herausfordernde Jobs bietet und somit die hoch eigeninitiativen Mitarbeiter gebremst werden und unzufrieden sind. Insofern ist dies Ergebnis überraschend, da es sich offensichtlich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann, wenn sich die Mitarbeiter durch hohe Eigeninitiative auszeichnen.

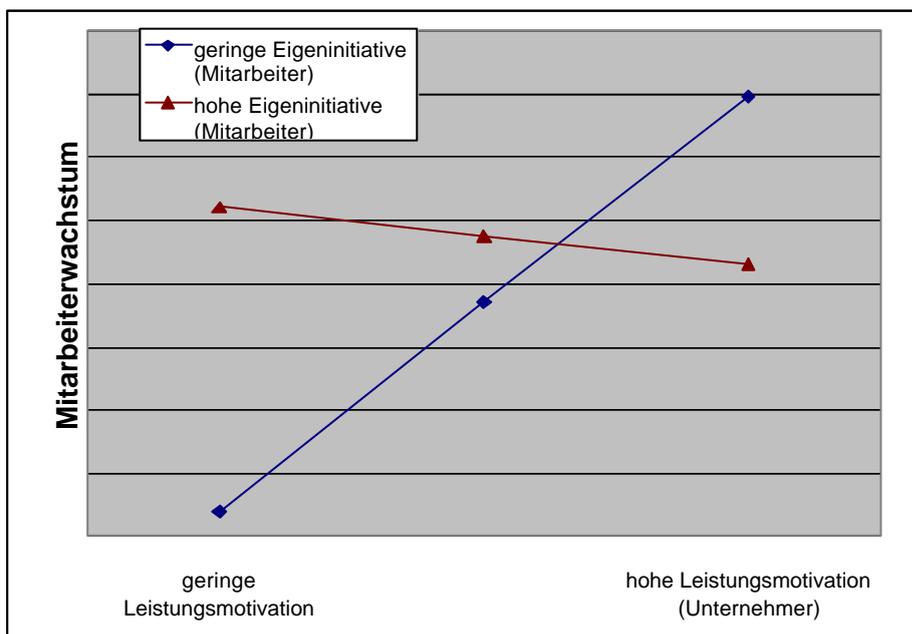
**Abbildung 5.4:** Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit des Unternehmers und Gewinnentwicklung.



Der Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang von Leistungsmotivation und Mitarbeiterwachstum bzw. Gewinnentwicklung (siehe Abbildung 5.5 und 5.6) zeigt ein anderes Muster als die anderen Moderatoreffekte. Ein positiver Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg ist dann gegeben, wenn die Mitarbeiter geringe Eigeninitiative zeigen. Dies gilt sowohl für Mitarbeiterwachstum als auch für Gewinnentwicklung. Das heißt, dass leistungsmotivierte Unternehmer vor allem dann Erfolg haben, wenn sie mit weniger eigeninitiativen Mitarbeiter zusammenarbeiten. Gleichzeitig zeigt sich (siehe Abbildung 5.5 und 5.6), dass weniger leistungsmotivierte Unternehmer erfolgreich sind, wenn sie stärker eigeninitiative Mitarbeiter haben. Das Ergebnis bestätigt die in der Hypothese formulierte Erwartung. Das positive Potential der Leistungsmotivation kann sich

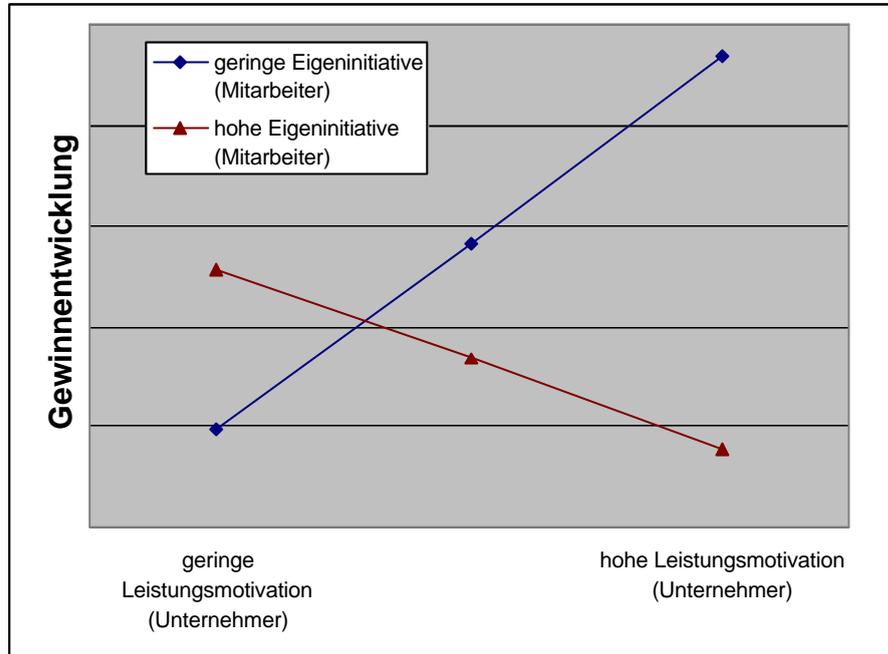
offensichtlich nur unter der Bedingung durchsetzen, dass die Mitarbeiter weniger proaktiv und eigenständig ihre Arbeit durchführen. Der Grund könnte darin liegen, dass der leistungsmotivierte Unternehmer ohne eigeninitiative Mitarbeiter das Unternehmen stärker lenken und bestimmen kann. Die Leistungsmotivation des Unternehmers setzt sich ungebremst im Unternehmen selbst durch. Das heißt, das Unternehmen hat dann selbst eine starke leistungsorientierte Ausrichtung. Eine ergänzende Erklärung wäre, dass wenig eigeninitiative Mitarbeiter stärker geleitet oder gelenkt werden müssen und dass dies den Bedürfnissen des leistungsmotivierten Unternehmers entgegenkommt.

**Abbildung 5.5:** Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation des Unternehmers und Mitarbeiterwachstum.



Nach diesen Ergebnissen potenzieren sich die Leistungsmotivation des Unternehmers und die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht, sondern das Gegenteil ist der Fall. Wenn ein Unternehmen hoch eigeninitiative Mitarbeiter hat, zeigt sich ein von

**Abbildung 5.6:** Moderatoreffekt von Eigeninitiative der Mitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation des Unternehmers und Gewinnentwicklung.



der Tendenz her eher negativer Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation des Unternehmers und dem Unternehmenserfolg. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass hoch leistungsmotivierte Unternehmer alle Aufgaben selbst bestimmen wollen und klare eigene Vorstellungen und Standards haben, wie diese aussehen sollen und zu erreichen sind. Für Mitarbeiter mit hoher Eigeninitiative wäre dies aber eine Behinderung oder Reglementierung ihrer Arbeit, welche sie möglichst eigenständig durchführen wollen. Das heißt der leistungsmotivierte Unternehmer und der eigeninitiative Mitarbeiter würden sich nicht begünstigen, sondern sich gegenseitig behindern, da sich die Potentiale von eigeninitiativen Mitarbeitern und leistungsmotivierten Unternehmern nicht ergänzen sondern sich eher gegenseitig einschränken. Allerdings deutet sich in Abbildung 5.6 auch an, dass eine geringe

Leistungsmotivation durch eine hohe Eigeninitiative der Mitarbeiter ausgeglichen werden kann.

#### **5.4.2 Stärken und Schwächen der Untersuchung**

Die Ergebnisse zeigen sich stabil und deuten darauf hin, dass es sich nicht um zufällige Effekte handelt. Denn, sowohl bei den Zusammenhängen zwischen den Personmerkmalen und Unternehmenserfolg wie auch bei den Interaktionseffekten zeigen sich die Ergebnisse oft in gleicher Weise oder im gleichen Muster für beide Erfolgsvariablen. Gerade bei den Interaktionseffekten wird dies deutlich, da die graphische Darstellung der Effekte bei Leistungsmotivation hinsichtlich Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum und bei Handlungsorientierung nach Misserfolg hinsichtlich Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum nahezu identische Muster ergeben.

Kritisch betrachtet könnten diese ähnlichen Ergebnisse durch Artefakte verursacht sein. Aber dem widersprechend ist, dass es keine systematische Variation zwischen den Personenmerkmalen und der Eigeninitiative der Mitarbeiter gibt und auch dass die abhängigen Variablen nicht signifikant korrelieren. Ein Problem ist aber sicherlich die hohe Interkorrelation zwischen Handlungsorientierung nach Misserfolg und Selbstwirksamkeit, die verursachen können, dass die Interaktionseffekte beider Variablen ähnlich ausfallen. Aber auch dies lässt sich positiv im Sinne einer hohen Validität interpretieren. Da die Konstrukte sich ähnlich sind, sollten sie auch zu ähnlichen Effekten führen. Zu dem muss beachtet werden, dass Selbstwirksamkeit und Leistungsmotivation auch eine hohe Interkorrelation aufweisen, die Interaktionseffekte für beide Variablen aber entgegengesetzte Muster aufweisen.

Eine klare Schwäche der Untersuchung liegt sicher darin, dass nur eine Datenquelle, nämlich Fragebogendaten von Unternehmern, herangezogen wurde. Auch hier könnte man systematische Verzerrungen vermuten. Diese Annahme wird aber ebenso durch die obigen Argumente zum Teil entkräftet. Außerdem zeigen sich die Ergebnisse auch für die Variable Mitarbeiterwachstum, bei deren Messung objektive Kennzahlen eingeflossen sind.

Die Eigeninitiative der Mitarbeiter wurde auch durch den Unternehmer erfasst. Hier wären sicherlich andere Datenquellen (z. B. Mitarbeiterselbsteinschätzung oder Kollegeneinschätzung) angezeigt. Die Folge der Einschätzung der Eigeninitiative der Mitarbeiter durch den Unternehmer könnte darüber hinaus zu einer Varianzeinschränkung führen, da die Unternehmer subjektive Durchschnittswerte angegeben haben werden.

Ein Nachteil der Untersuchung liegt in der Messung von Selbstwirksamkeit. Hier wurde generelle Selbstwirksamkeit gemessen, und nach Bandura (1986, S. 396) sollten spezifische Selbstwirksamkeitsskalen eingesetzt werden, die auf den Untersuchungsgegenstand bezogen sind. Aber gerade die Tatsache, dass auch für die generelle Selbstwirksamkeitsskala klare Effekte erzielt wurden, zeigt, dass Selbstwirksamkeit ein sinnvolles Konzept zur Erklärung von Unternehmenserfolg ist und eine selbständigkeits- oder unternehmertumsspezifische Selbstwirksamkeitserfassung womöglich noch klarere Effekte zeigen würde.

#### **5.4.3 Schlussfolgerung**

Die Ergebnisse betonen eindeutig die Notwendigkeit, die Interaktion von Unternehmer und Mitarbeitern zu betrachten. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Betrachtung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung durchaus

sinnvoll ist, aber ergänzt werden muss durch moderierende Variablen. Hier zeigte sich Eigeninitiative der Mitarbeiter als ein sinnvolles Konzept, das klaren Einfluss nimmt auf die Zusammenhänge zwischen Personenvariablen und Erfolgsvariablen.

Allerdings sind die Ergebnisse nicht so zu interpretieren, dass bestimmte Personenmerkmale und Eigeninitiative per se für den Unternehmenserfolg wichtig sind und sich automatisch gegenseitig potenzieren, sondern sie müssen aufeinander abgestimmt sein. Die Konsequenz dieser Ergebnisse liegt auf der Hand.

Personalauswahl und Personalförderung in kleineren Unternehmen sind nicht unabhängig von der Person des Unternehmers zu machen, sondern müssen auf die erfolgsrelevanten Eigenschaften des Unternehmers abgestimmt werden, damit dessen Potential auch ausgeschöpft werden kann.

Die Untersuchung legt die Schlussfolgerung nahe, dass man den Personenmerkmalen von Unternehmer vor allem in kleinen Unternehmen besondere Aufmerksamkeit widmen muß, da hier die Interaktion zwischen Unternehmer und Mitarbeitern stark Arbeit prägt. Der Eigeninitiative der Mitarbeiter könnte aufgrund der hohen Präsenz des Unternehmers in kleinen Unternehmen nur eine moderierende Funktion zukommen. Dies könnte sich allerdings bei größeren Unternehmen ändern, da hier der unmittelbare Einfluss von Unternehmern geringer wird. Daher wäre zu überprüfen, ob die Erfolgsrelevanz der Personenmerkmale des Unternehmers mit der Größe des Unternehmens und die Moderatorfunktion der Eigeninitiative der Mitarbeiter abnimmt, während die Eigeninitiative der Mitarbeiter stärker bedeutsam wird (als ein unmittelbarer Einfluss). Ein Indiz dafür lässt sich in der Untersuchung von Bär und Frese (2003) finden. Bär und Frese (2003) konnten bei mittleren Unternehmen zeigen, dass das Eigeninitiativeklima einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg hat.

## **6 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN PERSONENMERKMALEN UND UNTERNEHMENSERFOLG: EIN KULTURVERGLEICHENDER ANSATZ**

### **6.1 Einleitung**

Bei der Betrachtung von Personenmerkmalen von Unternehmern und deren Zusammenhang mit Unternehmenserfolg wird oft der kulturelle Aspekt vernachlässigt. Die Untersuchungen unternehmerischen Erfolgs sind meist auf ein Land oder eine Kultur beschränkt. Hinzu kommt noch, dass die meisten dieser Untersuchungen in den Vereinigten Staaten von Amerika oder in anderen westlichen Ländern durchgeführt wurden und implizit davon ausgehen, dass die gefundenen Personenmerkmale über die Kulturen hinweg gültig sind. In Anbetracht vorhandener kultureller Unterschiede und dem nachgewiesenen Einfluss der Kultur auf unterschiedlichste Bereiche (wie z. B. Organisationsstrukturen (Adler, 1991) oder Führungsstile (House et al., 1999)) darf man skeptisch sein, ob Personenmerkmale von Unternehmern in der einen wie der anderen Kultur von gleicher erfolgsrelevanter Bedeutung sind.

Auch die Bereiche der Forschung, die sich explizit aus kulturvergleichender Perspektive mit Entrepreneurship auseinandersetzen, geben hier wenig Aufschluss. Die kulturvergleichende Entrepreneurshipforschung konzentriert sich vor allem darauf, die kulturbedingten Unterschiede hinsichtlich unternehmerischer Aktivität zu untersuchen (vgl. Hayton, George & Zahra, 2002). Allerdings sollte sich die kulturvergleichende Entrepreneurshipforschung nicht auf die Betrachtung unternehmerischer Aktivitäten beschränken. Die Untersuchung von unternehmerischen Aktivitäten im Kulturvergleich kann nur ein Bestandteil der Betrachtung sein, da sie lediglich darüber Aufschluss gibt, unter welchen kulturellen

Bedingungen mehr oder weniger Gründeraktivitäten vorliegen. Sie gibt keinen Aufschluss darüber, ob und welchen Einfluss die kulturellen Unterschiede auf den Zusammenhang zwischen Personenmerkmalen und dem Erfolg eines Unternehmens haben. Daher sind nicht nur unternehmerische Aktivitäten im Sinne von Unternehmensgründungen aus kulturvergleichender Perspektive zu betrachten, sondern vor allem auch, in welchem Zusammenhang die jeweilige Kultur und der Unternehmenserfolg stehen. Denn unternehmerische Aktivität ist nur dann von Bedeutung für ein Land, wenn die Unternehmen auch erfolgreich sind.

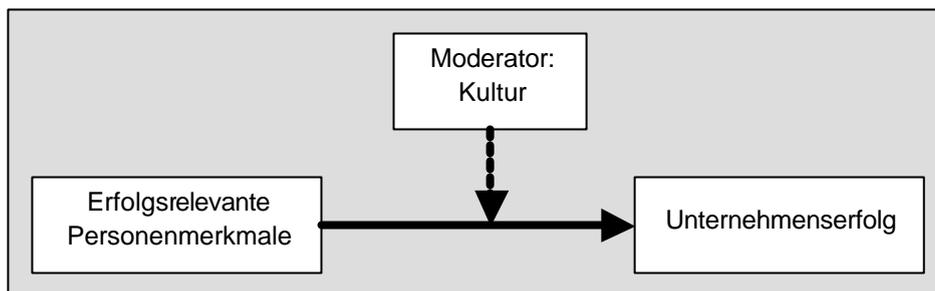
Darüber hinaus sind die meisten kulturvergleichenden Studien in der Entrepreneurshipforschung auf rein deskriptiver Ebene. Unterschiede zwischen den Kulturen werden berichtet, sind aber nicht in theoretische Modelle eingearbeitet (George & Zahra, 2002). Statt dessen aber sollten Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen nicht nur deskriptiv erfasst werden, sondern auch theoretisch abgeleitet und überprüft werden.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass fast die ganze Entrepreneurshipforschung, die sich mit nationalen Kulturen auseinandersetzt, die von Hofstede (1980) entwickelten Kulturdimensionen benutzt (vgl. Hayton, George & Zahra, 2002). Die Anwendung von Hofstedes Kulturdimensionen in der Entrepreneurshipforschung ist allerdings kritisch zu betrachten, da Hofstede seine Dimensionen ausschließlich aus einer Organisation (IBM) begründet hat. Insofern sind begründete Zweifel angebracht, ob dieses Kulturmodell angezeigt ist für die kulturvergleichende Betrachtung innerhalb der Entrepreneurshipforschung. Außerdem ist Hofstedes Modell zwischen 1968 und 1972 entwickelt worden, und McGrath, MacMillan, Yang & Tsai (1992) konnten zeigen, dass es über die Zeit Verschiebungen der Länder in den Kulturdimensionen gibt. Daher sollte ein

Kulturmodell zum Kulturvergleich herangezogen werden, dass zeitnah zur Untersuchung begründet ist und mehrere Organisationen zum Ausgangspunkt hat.

Diese Untersuchung betrachtet den Zusammenhang zwischen Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg aus kulturvergleichender Perspektive. Sie folgt der Überlegung, dass es zwar Personenmerkmale gibt, die unabhängig von der jeweiligen Kultur für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind, da sie für die originären Arbeitsanforderungen und Arbeitsaufgaben nützlich sind, dass aber der Zusammenhang zwischen diesen erfolgsrelevanten Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg durch die Kultur moderiert wird. Die Moderatorfunktion der Kultur wird durch ein theoretisch abgeleitetes Fit-Modell begründet. Dessen Kernaussage ist, dass Unternehmer sich kulturadäquat zeigen sollten, um erfolgreicher in ihrer jeweiligen Kultur zu sein (siehe Abbildung 6.1). Die Untersuchung selbst zieht nicht die üblicherweise verwendeten Kulturdimensionen von Hofstede heran, sondern nutzt das deutlich aktuellere Kulturdimensionsklassifikationssystem von House, Hanges & Jandan (2004).

**Abbildung 6.1:** Untersuchungsmodell



### **6.1.1 Kultur und unternehmerischer Erfolg**

Unternehmertum gibt es in den unterschiedlichsten Kulturen, und die Frage ist berechtigt, ob die unterschiedlichen Kulturen Einfluss nehmen auf die Prädiktoren des unternehmerischen Erfolgs.

Es gibt Belege dafür, dass ökonomische, politische (Kalleberg & Leicht, 1991) wie auch kulturelle Bedingungen eine essentielle Rolle dabei spielen, welche Faktoren mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang stehen (Triandis, 1984; Rauch & Frese, 1999). Verschiedene Studien haben gezeigt, dass der Erfolg unterschiedlicher Unternehmenstypen davon abhängt, in welchem Land sie operieren (Aronson, 1991; Rondinelli & Kasarda, 1992). Darüber hinaus geben kulturelle Unterschiede darüber Aufschluss, welche Organisationsstrukturen in den Ländern präferiert und akzeptiert werden (Adler, 1991). House et al. (1999) und Brodbeck et al. (2000) konnten zeigen, dass dies ebenso für Führungsstile gilt.

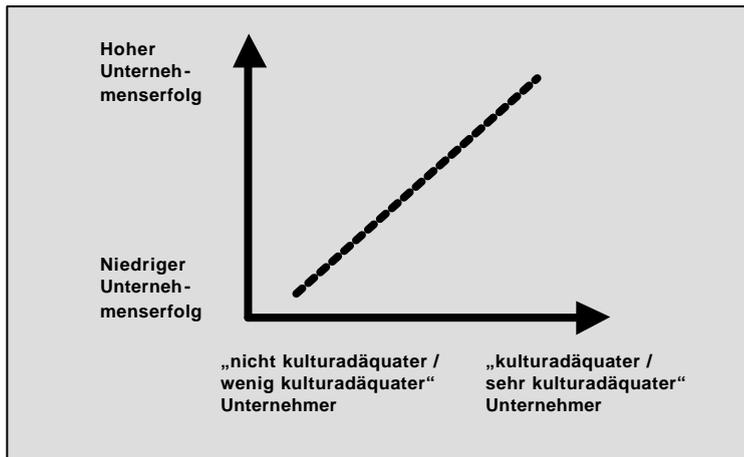
Die Art und Weise, auf die ein Unternehmen geleitet wird, ist somit keineswegs unabhängig von den jeweiligen kulturellen Rahmenbedingungen (House et al., 1999; Erez & Earley, 1993). Aldrich (1990) geht in seiner Argumentation sogar so weit, dass er behauptet, die Handlungen des Unternehmers seien weniger wichtig als die Umwelt, in der er agiert. Aus Aldrichs Überlegungen geht hervor, dass der Unternehmer sich mit seinen Handlungen nicht gegen die Umwelt stellen kann, sondern seine Handlungen im Kontext der Umwelt zu sehen sind, und dass der Erfolg somit mit Umweltbedingungen im Zusammenhang steht. Daher muss der Unternehmer seine Arbeit auf die Umwelt abstimmen. Kulturunterschiede sollten somit nicht auf Störfaktoren reduziert werden. Sie sollten vielmehr als bedeutsame Faktoren in die Unternehmerforschung aufgenommen werden. Einen Beleg für die Bedeutsamkeit von Kulturen bei kleineren Unternehmen liefern Steensma et al.

(2000; siehe auch Marino et al., 2002). Steensma et al. konnten zeigen, dass nationale Kulturen darauf Einfluss haben, inwieweit kleinere Unternehmen Partnerschaften bzw. Allianzen bilden. Rauch und Frese (1997) zeigten, dass dieselben unternehmerischen Verhaltensweisen in verschiedenen Kulturen verschiedene Effekte auf den Unternehmenserfolg haben. Die Autoren fanden, dass ausgeprägtes unternehmerisches Planungsverhalten in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung erfolgsversprechender ist als in Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung. Diese Ergebnisse führen zu der Frage, welche spezifischen unternehmerischen Merkmale unter welchen kulturellen Bedingungen zu Unternehmenserfolg führen. Dabei wird in dieser Untersuchung der Fokus auf den Zusammenhang von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg unter der Berücksichtigung von Kultur gelegt.

#### *6.1.1.1 Kultur und erfolgsrelevante Personenmerkmale*

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Kultur und erfolgsrelevanten Personenmerkmalen hinsichtlich des Unternehmenserfolgs, so lassen sich aus der Literatur Ansätze heranziehen, die zu einem Fit-Modell zusammengefasst werden können. Das Fit-Modell hat die Grundannahme, dass Unternehmer in ihrem kulturellen Kontext erfolgreicher sind, wenn ihr Verhalten und ihre Persönlichkeit sich mit der Kultur decken bzw. kulturadäquat sind (siehe Abbildung 6.2).

**Abbildung 6.2:** Angenommenes Fit-Modell



### 6.1.1.2 Begründung des Fit-Modells

Nach Mitchel et al. (2000) repräsentieren kulturelle Werte die einer Gesellschaft zu Grunde liegenden kognitiven Orientierungen, welche soziales Wissen und soziales Verhalten organisieren (Kroeber & Kluckholm, 1952). Kulturelle Werte sind danach Kognitionen, die sich in einer bevorzugten Art und Weise ausdrücken, mit Problemen umzugehen (Mitchel et al., 2000, S. 979). Unternehmer sind nach Schumpeter (1935) vor allem Problemlöser, Macher und Initiatoren. Ein Großteil der zu lösenden Probleme oder Aktivitäten von Unternehmern bezieht sich auf die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Somit handelt es sich nicht nur um technische Probleme, sondern um Probleme, die in der Interaktion mit anderen Personen bestehen, und diese sind daher auch immer in einen kulturellen Kontext eingebettet. Beispielsweise können Verhandlungen nur erfolgreich geführt werden, wenn die kulturellen Gegebenheiten berücksichtigt werden. Wenn kulturelle Werte zu einem gewissen Grad determinieren, wie mit Problemen umgegangen werden sollte, sollte ein Unternehmer sich entsprechend dieser Regeln verhalten, und er sollte davon profitieren, wenn er sich in Übereinstimmung mit diesen Werten befindet. Das heißt, er sollte mit seinem

Verhalten nicht im Widerspruch zu den kulturellen Werten stehen, sondern mit Problemen in der Art und Weise umgehen, wie es die entsprechende Kultur bevorzugt.

Hoffmann und Hegarty (1993) und Shane et al. (1995) argumentieren, dass Managementaktivitäten in Abhängigkeit ihres kulturellen Umfeldes zu unterschiedlichem Erfolg führen. Shane et al. (1995) zeigten, dass innovatives Verhalten in Gesellschaften, die Unsicherheit tolerieren, höhere Akzeptanz findet als in Gesellschaften, die dazu neigen, Unsicherheiten zu vermeiden. Demnach sollten Managementaktivitäten mit der vorherrschenden Kultur übereinstimmend sein. Unternehmer müssten also in kultureller Übereinstimmung handeln, damit sie akzeptiert werden und ihr „Tun“ Wirkung zeigt, was die Voraussetzung für erfolgreiches Handeln ist.

Nach House et al. (1999) sollten Führungskräfte kulturadäquat handeln und eine Passung mit der vorherrschenden Kultur erzeugen. House et al. (1999) argumentieren, dass die Akzeptanz und Effektivität von Führungsverhalten stark von der Kultur beeinflusst wird. Jede Kultur hat verschiedene Vorstellungen von Führungsverhalten und hat implizite Führungstheorien entwickelt. Wie Führungspersonen durch ihre Mitarbeiter und ihr Umfeld wahrgenommen werden, ist genauso durch diese impliziten Theorien bestimmt wie die Akzeptanz und Effektivität der Führungspersonen (House et al., 1999). Daher werden auch Kleinunternehmer an den existierenden impliziten Führungstheorien gemessen. Kleinunternehmer, die nicht in die gesellschaftlichen Normen passen, sollten daher weniger akzeptiert werden und stärker mit ihrem Umfeld oder mit wichtigen Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner) in Konflikt geraten. Unternehmer wiederum, die Probleme mit Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern haben,

können weder effektiv noch erfolgreich arbeiten. Umgekehrt sollten Unternehmer, die sich entsprechend den impliziten Führungstheorien verhalten, stärker akzeptiert werden und erfolgreicher in ihrer Umwelt sein.

Alle oben dargestellten Ansätze lassen sich zu einem Fit-Modell zusammenfassen (siehe Abbildung 6.2). Die Grundaussage dieses Fit-Modells ist, dass Unternehmer sich kulturadäquat verhalten sollten, um mit den wesentlichen Interessensgruppen überein zu stimmen.

Beispielsweise würde ein Kleinunternehmer mit autoritärem Führungsstil in einer Gesellschaft mit niedriger Machtdistanz gegen die kulturellen Werte handeln und somit auf geringe Akzeptanz stoßen. Die Folge eines solchen autoritären Führungsstils könnte eine geringe Motivation der Mitarbeiter sein, oder schlimmstenfalls eine Verweigerung der Zusammenarbeit seitens der Mitarbeiter zur Folge haben. Andererseits wäre ein Unternehmer, der seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbezieht, der also nicht autoritär führt, in einer Gesellschaft mit niedriger Machtdistanz eher akzeptiert und hätte es deutlich leichter, seine Mitarbeiter erfolgversprechend zu führen.

### **6.1.2 Kultur**

Hofstede (1980) definiert Kultur als “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“ (Hofstede, 1980, p. 21). Kulturen sind tief verwurzelte Ideologien, Werte und Glaubenssätze, die dazu führen, dass Dinge auf die gleiche Art und Weise wahrgenommen werden und dass Verhaltensweisen sich ähneln. Hofstede (1980) identifizierte vier Kulturdimensionen (Machtdistanz, Individualismus / Kollektivismus, Maskulinität / Femenität und Unsicherheitsvermeidung), mit deren Hilfe Länder gut voneinander

unterschieden werden können. Eine neuere Studie des Forschungsprojekts ‘Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness’ (GLOBE) entwickelte ein kulturelles Klassifikationssystem mit den Dimensionen Leistungsorientierung (performance orientation), Zukunftsorientierung (future orientation), Durchsetzungskraft (assertiveness), Gruppenkollektivismus (group collectivism), Institutskollektivismus<sup>26</sup> (institutional collectivism), Humanorientierung (human orientation), Machtdistanz (power distance), Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) und Gleichberechtigung der Geschlechter<sup>27</sup> (gender egalitarianism) (House et al., 1999). Diese grundlegenden Dimensionen können zur Beschreibung nationaler Kulturen herangezogen werden. Die Nutzung des Klassifikationsmodells von House et al. (1999) hat gegenüber dem Modell von Hofstede (1980) einige Vorteile.

Das Klassifikationssystem wurde über eine deutlich repräsentativere Stichprobe als die von Hofstede (1980) ermittelt; während Hofstedes Stichprobe auf einer großen und internationalen Organisation basiert (IBM), basiert die GLOBE-Studie auf einem heterogenen Sample. Hier wurden Manager unterschiedlicher Organisationen befragt, und die Organisationen unterscheiden sich in Größe (mittlere und große Unternehmen) und Branche (Nahrung, Finanzen und Telekommunikation) (House et al., 1999).

Zu dem wurden die Daten für die GLOBE –Studie zwischen 1995 -1997 erhoben und sind somit der hier vorliegenden Untersuchung zeitlich deutlich näher als die Daten von Hofstede (Datensammlung 1968 -1972).

---

<sup>26</sup> Diese Untersuchung bezieht die Dimension „Institutskollektivismus“ nicht mit ein.

<sup>27</sup> Diese Untersuchung bezieht die Dimension „Gleichberechtigung der Geschlechter“ nicht mit ein.

Im Folgenden werden die Kulturdimensionen von House et al. (1999, S. 76, Tabelle 2), die in dieser Untersuchung zur Verwendung kommen, kurz beschrieben.

#### 6.1.2.1 Kulturdimensionen nach GLOBE

*Leistungsorientierung.* Gesellschaften, die leistungsorientiert sind, streben nach Leistungsverbesserung und entlohnen entsprechende Verhaltensweisen. Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass Studenten immer wieder dazu ermuntert werden, ihre Leistungen weiter zu verbessern.

*Zukunftsorientierung.* Zukunftsorientierte Gesellschaften fördern und ermuntern zukunftsorientiertes Verhalten und belohnen dieses. Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass man sehr stark für die Zukunft plant und sich vor allem stärker an der Zukunft orientiert und weniger an der Gegenwart.

*Durchsetzungskraft.* In Gesellschaften mit hoher Durchsetzungskraft sind die Individuen in ihren sozialen Beziehungen durchsetzungskräftiger, konfrontativer und aggressiver. Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass die Leute sich im Allgemeinen dominanter zeigen.

*Gruppenkollektivismus.* Kollektivismus spiegelt das Maß wider, in dem die Mitglieder der Gesellschaft in Gruppen und Familien eingebunden sind. Das Kollektiv wird dem Individuum gegenüber als wichtiger erachtet. Je weniger kollektivistisch die Kultur ist, desto eher stehen das Individuum und dessen Bedürfnisse im Vordergrund gegenüber den Bedürfnissen des Kollektivs. Individualismus stellt somit den Gegenpol auf dieser Kulturdimension dar. Ausdruck findet Gruppenkollektivismus zum Beispiel darin, dass die Loyalität gegenüber der Gruppe für sehr wichtig betrachtet wird, selbst unter der Bedingung, dass individuelle Ziele dabei zu kurz kommen. Niedriger Gruppenkollektivismus bedeutet plakativ gesprochen, die

einzelne Person steht für sich selbst, während bei hohem Gruppenkollektivismus die einzelne Person für die Gruppe steht.

*Humanorientierung.* Humanorientierte Gesellschaften belohnen den fairen, freundlichen und Anteil nehmenden Umgang miteinander. Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass man sich gegenüber Fehlern toleranter verhält.

*Unsicherheitsvermeidung.* Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung nehmen unbekannte oder unsichere Situationen eher als Bedrohung wahr und bemühen sich stärker, solche Situationen zu vermeiden. Diese Gesellschaften versuchen, die Zukunft kalkulierbar zu machen, indem sie beispielsweise versuchen, mittels Regeln, Normen und Routinen für alle Eventualitäten gerüstet zu sein (House et al., 1999). Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass man ein relativ stark geordnetes und berechenbares Leben verfolgt.

*Machtdistanz.* In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz werden die bestehenden Machtstrukturen akzeptiert. Die Mitglieder von Gesellschaften mit hoher Machtdistanz erwarten und akzeptieren die ungleiche Verteilung von Macht sowie die Tatsache, dass Individuen mit mehr Macht sich anders verhalten als solche ohne Macht. Ausdruck findet dies zum Beispiel darin, dass Mitarbeiter die Führungsposition ihres Vorgesetzten akzeptieren und entsprechend dem Vorgesetzten ohne Widerspruch folgen.

#### 6.1.2.2 Kulturklassifizierung der Untersuchungsstichprobe

Die Daten dieser Studie stammen aus Ostdeutschland (neue Bundesländer), Westdeutschland (alte Bundesländer) und Brasilien. Ostdeutschland, Westdeutschland und Brasilien können alle anhand der oben dargestellten Dimensionen beschrieben werden. Die Untersuchungen von House et al. (1999)

ergaben, dass sich Brasilien und Ost- wie Westdeutschland hinsichtlich der Kulturdimensionen Unsicherheitsvermeidung, Durchsetzungskraft, Gruppenkollektivismus, Humanorientierung und Machtdistanz unterscheiden (siehe Tabelle 6.1). Im Vergleich zu Ostdeutschland haben Brasilien und Westdeutschland höhere Werte in Durchsetzungskraft und niedrigere Werte in Machtdistanz. Brasilien und Ostdeutschland sind stärker gruppenkollektivistische Kulturen als Westdeutschland. In Westdeutschland steht somit das Individuum stärker im Vordergrund. Es handelt sich daher eher um eine individualistisch geprägte Kultur. Im Vergleich zu Westdeutschland haben Ostdeutschland und Brasilien eine höhere Humanorientierung. Ost- wie Westdeutschland sind unsicherheitsvermeidende Kulturen, während Brasilien toleranter gegen Unsicherheiten ist.

**Tabelle 6.1:** Kulturdimensionen nach GLOBE (House et al., 1999) für Brasilien und Ost- wie Westdeutschland

Kulturdimensionen	Länder		
	Brasilien	Ostdeutschland	Westdeutschland
Leistungsorientierung	B	B	B
Zukunftsorientierung	B	B	B
Durchsetzungskraft	B	C	B
Gruppenkollektivismus	B	B	C
Humanorientierung	C	C	D
Machtdistanz	B	A	B
Unsicherheitsvermeidung	C	A	A

*Anmerkung:* Der Buchstabe zeigt die Ausprägung der Kulturdimension in der jeweiligen Gesellschaft. Jede Kulturdimension unterteilt sich in vier Cluster (A, B, C und D), wobei A die höchste Ausprägung, B die zweithöchste Ausprägung, C die zweitniedrigste Ausprägung und D die niedrigste Ausprägung auf der Kulturdimension bedeutet.

Hinsichtlich der Kulturdimensionen Leistungsorientierung und Zukunftsorientierung unterscheiden sich Ostdeutschland, Westdeutschland und Brasilien nicht. Man kann sie von der Ausprägung her als eher leistungs- und zukunftsorientiert beschreiben.

### ***6.1.3 Erfolgsrelevante und kulturellrelevante Personenmerkmale von Unternehmern***

In der Entrepreneurshipliteratur werden eine Reihe von Personenmerkmalen diskutiert (unternehmerische Persönlichkeitscharakteristika und unternehmerische Verhaltensweisen), die für den Unternehmenserfolg relevant sein könnten. Wie bereits erwähnt hat es die Unternehmensforschung allerdings versäumt, die Beziehung zwischen unternehmerischen Merkmalen und dem kulturellen Umfeld des Unternehmens zu berücksichtigen. Daher werden im folgenden Personenmerkmale beschrieben, die relevant für den Unternehmenserfolg sein sollten und in Beziehung zu den Kulturdimensionen stehen sollten, d. h. sie haben kulturell bedeutsame Eigenschaften und können daher als kulturellrelevante Personenmerkmale bezeichnet werden. Aus diesem Grunde wird zunächst erläutert, warum die ausgewählten Personenmerkmale in Zusammenhang mit Unternehmenserfolg stehen sollten. Im Anschluss wird erörtert, wie diese Personenmerkmale zu den Kulturen von Ostdeutschland, Westdeutschland und Brasilien in Verbindung stehen, und daraus resultierend, welche Moderatorwirkung die jeweiligen Kulturen auf die Beziehung von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg haben sollten.

### 6.1.3.1 *Personenmerkmale und Unternehmenserfolg*

*Planung der eigenen Arbeit.* Planung der eigenen Arbeit ist für Kleinunternehmer besonders wichtig. Sie müssen unterschiedliche Aufgaben bewältigen, verschiedene Menschen koordinieren und die eigenen Ressourcen gut einteilen. Darüber hinaus sind Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit wichtige Qualitätskriterien für Kunden. Viele Aufgaben sind an die Person des Kleinunternehmers gebunden, sei es aus finanziellen Gründen (zusätzliche Mitarbeiter sind nicht finanzierbar), oder weil nur der Kleinunternehmer die notwendige Qualifikation für bestimmte Tätigkeiten hat oder weil die Aufgaben mit ihm als Unternehmenseigentümer verknüpft sind (wie z. B. Kundenpflege, Banktermine etc). In Anbetracht der Vielzahl der Aufgaben, die ein Unternehmer hat, verwundert es nicht, dass Unternehmer oft sehr lange arbeiten (Harris et al., 1999). Die sinnvolle Einteilung der Arbeitszeit wird somit zu einer wichtigen Ressource für Kleinunternehmer, und die Planung der eigenen Arbeit wird daher zu einer wichtigen Determinante für den Erfolg des Kleinunternehmers. Schwenk und Schrader (1993) konnten in ihrer Meta-Analyse zeigen, dass Planungsverhalten mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang steht.

*Partizipativer Führungsstil.* Der Führungsstil des Unternehmers gestaltet das Unternehmen. Aufgrund der Größe von Kleinunternehmen betrifft der Führungsstil des Besitzers jeden Mitarbeiter unmittelbar. Ein partizipativer Führungsstil beinhaltet es, den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen. Unternehmer können sich durch einen partizipativen Führungsstil entlasten. Sie schaffen so mehr Freiraum für sich selbst und können sich verstärkt ihren eigentlichen Aufgaben zuwenden. Dies gilt um so mehr in einem kleinen Unternehmen, denn hier müssen sich alle Mitarbeiter aufeinander verlassen, und dies geht nicht, wenn allein der Unternehmer

entscheidet, wann was gemacht wird. Eine selbständiges und initiatives Verhalten der Mitarbeiter würde behindert werden.

*Internale Kontrollüberzeugung.* Kleinunternehmer sind für ihr Unternehmen alleinverantwortlich. Sie determinieren die Orientierung und Strategie ihres Unternehmens. Sie müssen von der Machbarkeit und der Praktikabilität ihrer Ideen und Strategien überzeugt sein. Dafür muss ein Kleinunternehmer Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten haben. Personen mit internaler Kontrollüberzeugung sind von der Effektivität ihres eigenen Verhaltens überzeugt und glauben, dass es maßgeblich ihr persönlicher Einsatz ist, der die Handlungsergebnisse beeinflusst. Daher sollte eine hohe internale Kontrollüberzeugung eine nützliche Eigenschaft für Kleinunternehmer sein. Verschiedene Studien stützen die Bedeutung von internaler Kontrollüberzeugung für den Unternehmenserfolg (Cooper & Gimeno-Gaskon, 1992; Box, White & Barr 1993; Brockhaus, 1980; Rauch & Frese, 2000).

*Dominanzbedürfnis.* Kleinunternehmer müssen ihre Mitarbeiter führen. Sie führen das Unternehmen und sind die zentrale Figur in der Unternehmung. Unternehmer haben allein aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen eine machtbesetzte Position. Sie müssen sich ständig sowohl gegen die eigenen Mitarbeiter wie auch gegen die Wettbewerber durchsetzen. Um dieser Rolle adäquat und effektiv gerecht zu werden, brauchen Kleinunternehmer einen hohen Grad an Dominanzbedürfnis.

*Belohnungsaufschub.* Es braucht oft Jahre, bevor ein Kleinunternehmen finanziell gesichert ist (Cooper et al., 1988). Das Einkommen eines Kleinunternehmers ist am Anfang oft sehr gering. Der Gewinn muss häufig reinvestiert werden, so dass für den Unternehmer oft so gut wie nichts übrig bleibt. Kleinunternehmer müssen Geduld haben, bis ihre Arbeit sich schließlich auszahlt.

Sie müssen daher ein hohes Maß an Toleranz hinsichtlich der Belohnung des eigenen Verhaltens (Belohnungsaufschub) haben.

*Leistungsmotivation.* McClelland (1961) fand, dass Leistungsmotivation ein für Kleinunternehmer typisches Merkmal ist. Personen mit hoher Leistungsmotivation bevorzugen Situationen, in denen sie persönlich viel Verantwortung tragen, in denen sie die Effekte ihres Handelns direkt beurteilen können und in denen sie das Erfolgspotential beeinflussen können. Verschiedene Studien zeigen den positiven Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg auf (Klandt, 1990; Langan-Fox & Roth, 1995).

*Fehlerorientierung.* Die Fähigkeit, mit Fehlern umzugehen, ist zentral für Kleinunternehmer. Fehler sind eine Art Rückmeldung, die den Unternehmer wissen lässt, was nicht funktioniert und wo Verbesserungen notwendig sind. So gesehen sind Fehler Lernquellen. Es gibt zwei Arten, mit Fehlern umzugehen: Eine positive Fehlerorientierung (wobei Fehler als Chancen gesehen werden) und eine negative Fehlerorientierung (wobei Fehler um jeden Preis vermieden werden und das Lernpotential von Fehlern ignoriert wird). Kleinunternehmer sollten eine positive Fehlerorientierung haben und sollten Fehler nutzen, um ihr Unternehmen fortlaufend verbessern zu können (Hartley, 1997; Van Dyck et al., 2003).

H 1: Die Personenmerkmale (Planung der eigenen Arbeit, partizipativer Führungsstil, internale Kontrollüberzeugung, Dominanzbedürfnis, Belohnungsaufschub, Leistungsmotivation und positive Fehlerorientierung) haben einen positiven Zusammenhang mit Unternehmenserfolg in den Stichproben aus Brasilien, Ost- und Westdeutschland.

### 6.1.3.2 Personenmerkmale im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen

Im Folgenden werden die Personenmerkmale den entsprechenden Kulturdimensionen zugeordnet und die Beziehungen zu der jeweiligen Kulturdimension beschrieben.

*Unsicherheitsvermeidung und Planung der eigenen Arbeit.* Entscheidungs- und Managementverhalten hängen auch immer mit Unsicherheit zusammen (Sitkin & Pablo, 1992), denn jede Entscheidung birgt auch die Unsicherheit in sich, dass eine andere Entscheidung zu einem positiveren Ergebnis führen könnte. Kulturen mit geringer Ausprägung an Unsicherheitsvermeidung können Unsicherheit stärker tolerieren. Sie fühlen sich von mehrdeutigen Situationen weniger bedroht (Erez & Earley, 1993). Vielmehr wird das Gefühl der Mehrdeutigkeit als Norm akzeptiert. Nach Hofstede (1980) ist das „Planen“ ein typisches Verhalten, das ausschließlich der Vermeidung von Unsicherheiten dient. Planung der eigenen Arbeit versucht, mehrdeutige Situationen nicht aufkommen zu lassen. Sie dient dem Zweck, gezielt und geplant Aufgaben abzuarbeiten, um so das Risiko, bestimmte Dinge nicht richtig machen zu können, zu dezimieren oder unvorhersehbare Dinge weitgehend zu reduzieren.

Dementsprechend ist Planung der eigenen Arbeit vor allem ein kulturadäquates Verhalten für Unsicherheit vermeidende Kulturen. Ost- und Westdeutschland sind stärker Unsicherheit vermeidend als Brasilien (siehe Tabelle 6.1), dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang zwischen Planung der eigenen Arbeit und Unternehmenserfolg für Ost- und Westdeutschland stärker ist als für Brasilien.

H2: Für Ost- und Westdeutschland ist der Zusammenhang zwischen Planung der eigenen Arbeit und Unternehmenserfolg stärker als für Brasilien.

*Machtdistanz und partizipativer Führungsstil.* In Kulturen mit niedriger Machtdistanz wird die vorherrschende Machtstruktur stärker in Frage gestellt und nicht bedingungslos akzeptiert. Daher sollte ein partizipativer Führungsstil in diesen Kulturen besser akzeptiert werden. Im Gegensatz dazu sollte ein partizipativer Führungsstil, der einen Teil der Autorität an die Mitarbeiter weitergibt, in einer Kultur mit hoher Machtdistanz sich gegen die Erwartungshaltung der Mitarbeiter richten und zu Irritationen führen und daher weniger effektiv sein (Hofstede, 1984; Kirkman & Shapiro, 1997; Adler, 1991).

Dementsprechend ist ein partizipativer Führungsstil vor allem ein kulturadäquates Verhalten für Kulturen mit geringer Machtdistanz. Brasilien und Westdeutschland haben eine niedrigere Machtdistanz als Ostdeutschland (siehe Tabelle 6.1), dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang zwischen partizipativem Führungsstil und Unternehmenserfolg für Brasilien und Westdeutschland stärker ist als für Ostdeutschland.

H3: Für Brasilien und Westdeutschland ist der Zusammenhang zwischen partizipativem Führungsstil und Unternehmenserfolg stärker als für Ostdeutschland.

*Gruppenkollektivismus und internale Kontrollüberzeugung.* In gruppenkollektivistischen Gesellschaften wird das Kollektiv als wichtiger erachtet als das Individuum, und das ‚Selbst‘ wird als kontextabhängig beschrieben (Tafarodi,

Lang & Smith, 1999). In individualistischen Gesellschaften hingegen gilt das Individuum als unabhängig, isoliert und klar abgegrenzt (Tafarodi et al., 1999). Individuelle Ziele werden in individualistischen Gesellschaften höher geschätzt als Gruppenziele (Erez & Earley, 1993). Auch der Glaube an individuelle Fähigkeiten ist dort stärker ausgeprägt als der Glaube an die Fähigkeiten von Gruppen. Internale Kontrollüberzeugung ist ein Konzept, das die Leistungsfähigkeit des Individuums beschreibt. Internale Kontrollüberzeugung gibt Auskunft darüber, wie stark eine Person erfolgreiche Ergebnisse sich selbst, also dem eigenen Handeln, zuschreibt. Internale Kontrollüberzeugung ist somit auch ein kognitiv selbstbezogenes Konzept und daher im Widerspruch mit dem Grundgedanken des Kollektivs.

Dementsprechend ist eine hohe internale Kontrollüberzeugung vor allem ein kulturadäquates Personenmerkmal für Kulturen mit weniger ausgeprägtem Gruppenkollektivismus. Westdeutschland hat eine niedrigere Ausprägung für Gruppenkollektivismus als Brasilien und Ostdeutschland (siehe Tabelle 6.1), dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang von internaler Kontrollüberzeugung mit Unternehmenserfolg für Westdeutschland stärker ist als für Brasilien und Ostdeutschland.

H4: Für Westdeutschland ist der Zusammenhang von internaler Kontrollüberzeugung mit Unternehmenserfolg stärker als für Brasilien und Ostdeutschland.

*Durchsetzungskraft und Dominanzbedürfnis.* Die Kulturdimension Durchsetzungskraft ist verwandt mit Hofstede's (1980) Maskulinitätsdimension. McGrath (1992, S. 889) beschreibt die Dimension als eine stark materialistische Orientierung der Gesellschaft. In Kulturen mit hoher Durchsetzungskraft ist es

gesellschaftlich legitim, das eigene Fortkommen auf Kosten Anderer voranzutreiben. Konfliktlösung auf der Basis von Verhandlungen und Kompromissen ist hingegen eher ein Merkmal von Kulturen mit niedriger Durchsetzungskraft.

Dominantes Verhalten ist somit ein kulturadäquates Verhalten in Gesellschaften mit hoher Durchsetzungskraft. Brasilien und Westdeutschland haben eine höhere Ausprägung hinsichtlich Durchsetzungskraft als Ostdeutschland (siehe Tabelle 6.1), dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang zwischen Dominanzbedürfnis und Unternehmenserfolg für Brasilien und Westdeutschland stärker ist als für Ostdeutschland.

H5: Für Brasilien und Westdeutschland ist der Zusammenhang zwischen Dominanzbedürfnis und Unternehmenserfolg stärker als für Ostdeutschland.

*Zukunftsorientierung und Belohnungsaufschub.* Zukunftsorientierte Gesellschaften fördern und belohnen zukunftsorientiertes Verhalten. Die Mitglieder solcher Gesellschaften vertrauen darauf, dass ihr Verhalten in der Zukunft belohnt wird. Dazu gehört die Fähigkeit, darauf zu verzichten, unmittelbar die Belohnung für erfolgreiches Verhalten zu erhalten, d. h. die Fähigkeit, berechnete Belohnungen zurückstellen zu können. Belohnungsaufschub beschreibt genau diese Eigenschaft bei Personen, nämlich Wartezeit in Kauf zu nehmen, um dafür später besser belohnt zu werden.

Dementsprechend ist Belohnungsaufschub ein kulturadäquates Personenmerkmal in Gesellschaften mit Zukunftsorientierung. Brasilien, West- und Ostdeutschland haben eine gleich hohe Ausprägung hinsichtlich der Zukunftsorientierung (siehe Tabelle 6.1). Dementsprechend wird erwartet, dass der

Zusammenhang zwischen Belohnungsaufschub und Unternehmenserfolg für Brasilien, West- und Ostdeutschland gleich stark ist.

H6: Für Brasilien, West- und Ostdeutschland ist der Zusammenhang zwischen Belohnungsaufschub und Unternehmenserfolg gleich stark.

*Leistungsorientierung und Leistungsmotivation.* Leistungsorientierte Gesellschaften konzentrieren sich auf die ständige Verbesserung der Leistung und der Arbeit. Leistungsmotivation drückt dies auf der individuellen Ebene aus. Leistungsmotivierte Personen wollen sich ständig verbessern und wollen ständig ihre Arbeit verbessern.

Dementsprechend ist Leistungsmotivation ein kulturadäquates Personenmerkmal in Gesellschaften mit Leistungsorientierung. Brasilien, West- und Ostdeutschland haben eine gleich hohe Ausprägung hinsichtlich der Leistungsorientierung (siehe Tabelle 6.1). Dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg für Brasilien, West- und Ostdeutschland gleich stark ist.

H7: Für Brasilien, West- und Ostdeutschland ist der Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg gleich stark.

*Humanorientierung und Positive Fehlerorientierung:* In humanorientierten Gesellschaften werden Bestrafungen weniger häufig als Lehrmittel verwendet. In diesen Gesellschaften wird auch mit Fehlern anders umgegangen (House et al., 1999). Man kann von humanorientierten Gesellschaften erwarten, dass sie mit Fehlern toleranter umgehen und eher die positiven Aspekte der Situation betonen als

Fehler zu unterdrücken oder sie zu bestrafen. Daher ist die Art und Weise, in der eine Gesellschaft mit Fehlern umgeht, direkt mit ihrer Humanorientierung verbunden.

Somit ist ein positive Fehlerorientierung ein kulturadäquates Verhalten in Gesellschaften mit hoher Humanorientierung. Ostdeutschland und Brasilien haben eine höhere Humanorientierung als Westdeutschland (siehe Tabelle 6.1), dementsprechend wird erwartet, dass der Zusammenhang zwischen einer positiven Fehlerorientierung und Unternehmenserfolg für Ostdeutschland und Brasilien stärker ist als für Westdeutschland.

H8: Für Brasilien und Ostdeutschland ist der Zusammenhang zwischen positiver Fehlerorientierung und Unternehmenserfolg stärker als für Westdeutschland.

**Tabelle 6.2:** Zusammenfassung der Moderatorhypothesen hinsichtlich des Zusammenhangs von Personenmerkmalen und Unternehmenserfolg

Kulturdimension - Personenmerkmale	Länder			Moderator- hypothese
	Brasilien	Ostdeutsch- land	Westdeutsch- land	
Leistungsorientierung - Leistungsmotivation	B	B	B	nein
Zukunftsorientierung - Belohnungsaufschub	B	B	B	nein
Durchsetzungskraft - Dominanzbedürfnis	B	C	B	ja
Gruppenkollektivismus - Internale Kontrollüberzeugung	B	B	C	ja
Humanorientierung - Positiver Fehlerorientierung	C	C	D	ja
Machtdistanz - Partizipativer Führungsstil	B	A	B	ja
Unsicherheitsvermeidung - Planung der eigenen Arbeit	C	A	A	ja

*Anmerkung:* Der Buchstabe zeigt die Ausprägung der Kulturdimension in der jeweiligen Gesellschaft. Jede Kulturdimension unterteilt sich in vier Cluster (A, B, C und D), wobei A die höchste Ausprägung, B die zweithöchste Ausprägung, C die zweitniedrigste Ausprägung und D die niedrigste Ausprägung auf der Kulturdimension bedeutet.

## 6.2 Methode

### 6.2.1 Stichprobe<sup>28</sup>

An der Untersuchung nahmen 102 deutsche Kleinunternehmer aus Gießen (westdeutsche Stichprobe), 99 deutsche Kleinunternehmer aus Jena (ostdeutsche Stichprobe)<sup>29</sup> und 101 brasilianische Kleinunternehmer aus Fortaleza-Ceará teil. In allen drei Kulturen wurden die Kleinunternehmer per Zufall ausgewählt. Die Auswahl erfolgte auf Basis von Adressenlisten der ortsansässigen Industrie- und Handelskammern.

In allen drei Kulturen war die Teilnahmerate befriedigend (siehe Brüderl et al., 1992). In Brasilien lag die Rate sehr hoch bei 72,1%. In Ostdeutschland lag die Teilnahmerate bei 63,7%, in Westdeutschland bei 52,1%. Die Daten wurden zwischen 1993 und 1995 erhoben. Die Teilnahmebedingungen waren in beiden Ländern gleich. Die Untersuchungsteilnehmer waren sowohl Besitzer wie auch Manager des Unternehmens. Des Weiteren mussten sie mindestens einen Mitarbeiter haben und durften maximal 50 Mitarbeiter beschäftigen. Außerdem wurden freiberuflich Berufstätige, wie Ärzte und Rechtsanwälte, von der Stichprobe ausgeschlossen.

---

<sup>28</sup> Diese Stichprobe entspricht den deutschen Stichproben in Kapiteln 4 und 5 und dem ostdeutschen Unternehmerstichprobenanteil in Kapitel 3. Die brasilianische Stichprobe wurde freundlicherweise von Herrn Dr. Antonio C. Tupinamba für eine Sekundär-Analyse im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung gestellt. Die Daten wurden von Herrn Tupinamba bereits im Rahmen seiner Promotion verwendet.

<sup>29</sup> Die Stichprobenmerkmale der ost- und westdeutschen Stichprobe sind bezüglich des Alter des Gründers, der Branche, des Geschlechts des Gründers und der gesetzlichen Form des Unternehmens anderen empirischen Studien an Kleinunternehmern in Deutschland ähnlich (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1996; Klandt, 1984).

In Brasilien nahmen insgesamt die meisten Frauen (41,6%) teil. Der Frauenanteil in Westdeutschland lag nur bei 18,2% und in Ostdeutschland bei 24,8%. Die befragten Kleinunternehmer unterschieden sich nicht in ihrer Altersstruktur. Die Kleinunternehmer gründeten ihre Unternehmen im Durchschnitt in Brasilien bzw. in Ost- und Westdeutschland im Alter zwischen 31 und 35 Jahren.

Die brasilianischen und deutschen Teilnehmer unterschieden sich jedoch hinsichtlich ihrer Branchenverteilung. In Brasilien waren die meisten Kleinunternehmer im Handel (55%) tätig, während in Westdeutschland 34,3% und in Ostdeutschland 39,4% Handel trieben. In Ostdeutschland (42,2%) und Westdeutschland (46,5%) war der größte Anteil der Unternehmen Dienstleister, während in Brasilien 25% der Unternehmen im Dienstleistungsbereich tätig waren. Handwerker waren 4% der brasilianischen Stichprobe, 12,7% der ostdeutschen und 12,1% der westdeutschen Stichprobe. Nur 2% der westdeutschen Unternehmer waren im industriellen Sektor, während in Ostdeutschland 10,8% und in Brasilien 16% der Stichprobe industrielle Unternehmen führten.

### **6.2.2 Untersuchungsinstrumente**

Die Daten wurden mit Interviews und Fragebögen erhoben. Bei allen Stichproben wurde das gleiche Interview verwendet. In Brasilien wurde ein leicht verkürzter Fragebogen verwendet. Interview und Fragebögen wurden ursprünglich in Deutsch entwickelt und dann ins Portugiesische übersetzt. Um die sprachliche Äquivalenz zu sichern, wurden die Methoden Back-Translation (bzw. Descentering) genutzt. (siehe Brislin, 1986, p. 159; Malpass & Poortinga, 1986, p. 67). Diese Verfahren wurden von verschiedenen Übersetzern mehrmals wiederholt. Items mit geringer Übereinstimmung wurden immer wieder von an der Studie Unbeteiligten

übersetzt und rückübersetzt, bis eine befriedigende Äquivalenz hergestellt werden konnte.

#### 6.2.2.1 Operationalisierung der Personenmerkmale

Die Skalencharakteristiken (einschließlich Cronbachs Alpha) sind in Tabelle 6.3 dargestellt.

*Planung der eigenen Arbeit.* Diese Skala bestimmt das Ausmaß an kurzfristigem Planungsverhalten des Unternehmers. Die Skala wurde im Projekt AHUS<sup>30</sup> entwickelt. Planung der eigenen Arbeit ist eine fünfstufige Skala, die von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr stark) reicht. Die ost- und westdeutsche Stichprobe erreichten Reliabilitäten von .71 und .68, die Reliabilität der brasilianischen Stichprobe liegt bei .69.

*Partizipativer Führungsstil.* Die Skala partizipativer Führungsstil besteht aus sechs fünfstufigen Items (1 = sehr gering; 5 = sehr stark). Die Skala wurde aus dem AHUS-Projekt übernommen. Sie misst, inwieweit der Unternehmer bereit ist, Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter unabhängig arbeiten zu lassen. Die ost- und westdeutsche Stichprobe haben ein Alpha von .70 und .78, und die brasilianische Stichprobe hat ein Alpha von .64.

*Internale Kontrollüberzeugung.* Die internale Kontrollüberzeugung wurde mit der Skala von Krampen (1981, S. 238) gemessen. Internale Kontrollüberzeugung beschreibt das Ausmaß, zu dem man glaubt, Ereignisse im eigenen Umfeld beeinflussen zu können. Die Reliabilitäten betragen .67 für Ostdeutschland, .68 für

---

30 Projekt AHUS (Aktives Handeln in Umbruchsituationen) Forschungsprojekt an der Universität Gießen unterstützt durch die deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG No Fr 638/6-5, Projektleiter Michael Frese).

Westdeutschland und .70 für Brasilien. Die Skala besteht aus acht sechsstufigen Items (1 = sehr falsch bis 6 = sehr richtig).

*Dominanzbedürfnis.* Dominanzbedürfnis wurde mit der Skala von Steers (1976, S. 239) gemessen. Die Skala erfasst, wie sehr man sich in einer Gruppe eine Führungsrolle wünscht. Die Skala hat Reliabilitäten von .73 in Ostdeutschland, .79 in Westdeutschland und .85 in Brasilien. Die fünf Items der Skala sind gestuft von 1 (immer) bis 7 (nie).

*Belohnungsaufschub.* Belohnungsaufschub (Blass, 1983, S. 237) misst die Fähigkeit, eine ausgedehnte Wartezeit zu akzeptieren, um eine wünschenswertere Belohnungsalternative zu erlangen. Die sieben Items dieser Skala sind zweistufig (1= stimmt nicht und 2= stimmt). In Deutschland liegen die Reliabilitäten bei .68 (Ost) und .76 (West). In Brasilien ist die Reliabilität .78.

*Leistungsmotivation.* Leistungsmotivation wurde mit einer von Modick (1977, S. 240) entwickelten Skala gemessen. Sie bestimmt das Ausmaß an Leistungsorientierung wie auch die Anstrengung, die zur Aufgabenerfüllung gezeigt wird. Die Skala hat sieben Items und ist sechsstufig von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu). Die Reliabilitäten sind .83 für Ostdeutschland, .75 für Westdeutschland und .68 für Brasilien.

*Positive Fehlerorientierung.* Die Skala Positive Fehlerorientierung ist eine Kombination aus den ursprünglichen Skalen Fehlerkompetenz und fehlerbezogene Risikobereitschaft (Rybowiak, 1998). Beide Skalen messen die Bereitschaft, mit Fehlern umzugehen, und die Offenheit gegenüber Fehlern (Rybowiak, 1998, S. 231). Die Skala besteht aus insgesamt sechs fünfstufigen Items, deren Reliabilität für Brasilien bei .69, für Ostdeutschland bei .67 und für Westdeutschland bei .71 liegt.

### 6.2.2.2 Kovariaten

Das Startkapital und die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens wurden als Kontrollvariablen verwendet. Es wurden diese Kontrollvariablen ausgewählt, da ihr Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg in anderen Studien nachgewiesen wurde (Mead & Liedholm, 1998; Frese, 2000).

### 6.2.2.3 Abhängige Variablen: Unternehmenserfolg

Die Messung von Unternehmenserfolg ist eines der Probleme, die im Zusammenhang mit Unternehmensforschung häufig diskutiert werden. Einige Autoren sind der Ansicht, Wachstumsvariablen seien die besten Indikatoren für Unternehmenserfolg (Brush & Vanderwerf, 1992; Tsai, MacMillan, & Low, 1991). Wachstum kann beispielsweise durch Umsatzwachstum und Mitarbeiterwachstum gemessen werden. Andere Erfolg Aspekte sind Profit, Größe, Liquidität oder schlicht Erfolg und Misserfolg. Die meisten Autoren stimmen darin überein, dass man Mehrfachmessungen vornehmen sollte (Brush & Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer, & Hill, 1996).

Unternehmenserfolg wurde auf drei Arten gemessen: Mitarbeiterwachstum, Gewinnentwicklung und Arbeitszufriedenheit des Unternehmers.

Arbeitszufriedenheit wurde mit einer siebenstufigen Kunin-Skala gemessen (Kunin, 1955).

Die Kleinunternehmer wurden gefragt: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit im Allgemeinen?“.

**Tabelle 6.3:** Mittelwerte, Standardabweichungen und Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) der Variablen

Personenmerkmale	Land	Alpha	M	SD
Planung der eigenen Arbeit	Ost	.71	3.01	.77
	West	.68	2.98	.71
	Brasilien	.69	2.93	.81
Partizipativer Führungsstil	Ost	.77	3.61	.57
	West	.78	3.58	.58
	Brasilien	.64	3.11	.60
Internale Kontrollüberzeugung	Ost	.67	5.03	.55
	West	.68	4.74	.53
	Brasilien	.70	4.64	.84
Dominanzbedürfnis	Ost	.73	4.27	.76
	West	.79	3.89	.95
	Brasilien	.85	3.86	.74
Belohnungsaufschub	Ost	.68	1.70	.29
	West	.76	1.61	.33
	Brasilien	.78	1.47	.45
Leistungsmotivation	Ost	.83	4.93	.61
	West	.75	4.57	.73
	Brasilien	.68	3.84	.66
Positive Fehlerorientierung	Ost	.67	4.26	.45
	West	.71	4.13	.50
	Brasilien	.69	3.93	.64
Arbeitszufriedenheit	Ost	- <sup>1</sup>	5.58	.88
	West	- <sup>1</sup>	5.67	.98
	Brasilien	- <sup>1</sup>	5.33	1.1
Gewinnentwicklung	Ost	.71	3.52	.68
	West	.72	3.57	.78
	Brasilien	.75	3.61	.87
Mitarbeiterwachstum	Ost	- <sup>1</sup>	1.75	2.82
	West	- <sup>1</sup>	1.38	3.09
	Brasilien	- <sup>1</sup>	2.34	3.10

*Anmerkung.* Ost = ostdeutsche Stichprobe (N=99), West = westdeutsche Stichprobe (N=102), Brasilien = brasilianische Stichprobe (N=101).

<sup>1</sup> - Messung mit einem Item

Mitarbeiterwachstum wurde mit einem Indikator gemessen, dem durchschnittlichen absoluten Mitarbeiterwachstum seit Unternehmensgründung, wobei die anfängliche Unternehmensgröße subtrahiert wurde, um den Effekt der Anfangsgröße zu minimieren.<sup>31</sup>

Die Gewinnentwicklung<sup>32</sup> wurde durch die folgenden drei fünfstufigen Items gemessen (1= starker Abfall bis 5 = starker Anstieg): „Wie haben sich die Gewinne Ihres Unternehmens gegenüber dem letzten Jahr entwickelt?“, „Was für eine Gewinnentwicklung erwarten Sie im nächsten Jahr, verglichen mit diesem?“, und „Wie hat sich Ihr persönliches Einkommen in den letzten zwölf Monaten entwickelt?“.

## 6.3 Ergebnisse

### 6.3.1 Zusammenhänge Personenmerkmale und Unternehmenserfolg

Die Tabelle 6.4 stellt die Ergebnisse der Korrelationen zwischen den Personenmerkmalen und den Erfolgsvariablen dar. Von den insgesamt 63 dargestellten Korrelationen haben fünf eine tendenziell signifikante Beziehung ( $p > .10$ ) und sechs eine signifikante Beziehung ( $p < .05$ ) zu einer der Erfolgsvariablen.

Für die „Planung der eigenen Arbeit“ konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Hypothese 1 muss daher für Planung der eigenen Arbeit abgelehnt werden. Für „partizipativen Führungsstil“, „internale Kontrollüberzeugung“ und „Dominanzbedürfnis“ wurden nur signifikante Beziehungen zu

---

<sup>31</sup> Mitarbeiterwachstum wurde in diesem Kapitel anders operationalisiert als in den Kapiteln 4 und 5, da die hierzu notwendigen Daten in der brasilianischen Stichprobe nicht erhoben wurden.

<sup>32</sup> Gewinnentwicklung wurde identisch operationalisiert wie in den Kapiteln 4 und 5.

Arbeitszufriedenheit gefunden. (Für partizipativen Führungsstil in Westdeutschland (und tendenziell in Ostdeutschland), für internale Kontrollüberzeugung in Ostdeutschland und für Dominanzbedürfnis in Brasilien. Hypothese 1 kann daher für partizipativen Führungsstil, internale Kontrollüberzeugung und Dominanzbedürfnis nur hinsichtlich Arbeitszufriedenheit eingeschränkt angenommen werden.

„Belohnungsaufschub“ korreliert nur in der brasilianischen Stichprobe mit Mitarbeiterwachstum tendenziell signifikant, allerdings gegenläufig der Erwartung der Hypothese 1. Hypothese 1 muss daher für Belohnungsaufschub abgelehnt werden.

Bezüglich „Leistungsmotivation“ waren lediglich zwei Korrelationen tendenziell signifikant (Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterwachstum in Ostdeutschland) und eine signifikant (Arbeitszufriedenheit in Brasilien). Am deutlichsten sind wieder die Zusammenhänge für Arbeitszufriedenheit. Hypothese 1 kann daher für Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit eingeschränkt angenommen werden.

Für „positive Fehlerorientierung“ wurden zwei signifikante Ergebnisse gefunden.

Positive Fehlerorientierung korreliert in Ostdeutschland positiv mit

Arbeitszufriedenheit und in Brasilien mit Gewinnentwicklung. Ein tendenzieller

Zusammenhang wurde zwischen positiver Fehlerorientierung und

Mitarbeiterwachstum gefunden. Hypothese 1 kann daher für Fehlerorientierung und

Arbeitszufriedenheit eingeschränkt angenommen werden.

**Tabelle 6.4:** Korrelationen und Korrelationsunterschiede für Personenmerkmale und Unternehmenserfolg (im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen)

	Ostdeutsch- land	Westdeutsch- land	Brasilien	R diff. Test
	r (N)	r (N)	r (N)	P-Wert
<b>Unsicherheitsvermeidung (Cluster):</b>				
	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	
	Planung der eigenen Arbeit			
Mitarbeiterwachstum	-.02 (95)	.10 (86)	.06 (71)	.73
Arbeitszufriedenheit	.04 (93)	-.01 (91)	.16 (85)	.52
Gewinnentwicklung	.00 (91)	-.01 (90)	.10 (79)	.72
<b>Machtdistanz (Cluster):</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	
	Partizipativer Führungsstil			
Mitarbeiterwachstum	-.10 (94)	.07 (86)	-.09 (66)	.46
Arbeitszufriedenheit	.17 (93) <sup>§</sup>	.21 (90)*	.17 (79)	.97
Gewinnentwicklung	-.11 (90)	.00 (90)	.08 (76)	.46
<b>Gruppenkollektivismus (Cluster):</b>				
	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	
	Internale Kontrollüberzeugung			
Mitarbeiterwachstum	.09 (94)	.08 (86)	.14 (71)	.92
Arbeitszufriedenheit	.37 (92)**	.17 (91)	.15 (87)	.23
Gewinnentwicklung	.05 (90)	-.05 (89)	.17 (79)	.38
<b>Durchsetzungskraft (Cluster):</b>				
	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	
	Dominanzbedürfnis			
Mitarbeiterwachstum	.11 (89)	.12 (85)	.10 (71)	.99
Arbeitszufriedenheit	.18 (87)	.12 (90)	.27 (87)*	.57
Gewinnentwicklung	.06 (86)	.03 (90)	.09 (79)	.63
<b>Zukunftsorientierung (Cluster):</b>				
	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	
	Belohnungsaufschub			
Mitarbeiterwachstum	-.12 (95)	.12 (86)	-.21 (71) <sup>§</sup>	.10
Arbeitszufriedenheit	.01 (93)	.06 (91)	.04 (87)	.94
Gewinnentwicklung	-.11 (91)	-.03 (90)	-.03 (79)	.82
<b>Leistungsorientierung (Cluster):</b>				
	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	
	Leistungsmotivation			
Mitarbeiterwachstum	.18 (95) <sup>§</sup>	.12 (86)	.10 (71)	.87
Arbeitszufriedenheit	.17 (93) <sup>§</sup>	.12 (91)	.23 (87)*	.77
Gewinnentwicklung	.04 (91)	.03 (90)	.16 (79)	.68
<b>Humanorientierung (Cluster):</b>				
	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	
	Positiver Fehlerorientierung			
Mitarbeiterwachstum	.11 (94)	.19 (86) <sup>§</sup>	-.03 (71)	.39
Arbeitszufriedenheit	.36 (93)***	.02 (91)	.17 (87)	.06
Gewinnentwicklung	-.09 (91)	-.16 (90)	.23 (79)*	.03

Note: <sup>§</sup> = p<.10; \* = p<.05; \*\* = p<.01; \*\*\* = p<.001

### **6.3.2 Personenmerkmale im Zusammenhang mit den Kulturdimensionen:**

#### ***Korrelationsunterschiede***

Insgesamt wurden 21 Tests auf Korrelationsunterschiede durchgeführt, um zu überprüfen, ob sich die Zusammenhänge zwischen den Personenmerkmalen und dem Unternehmenserfolg zwischen den Stichproben unterscheiden. Für 15 Korrelationsvergleiche wurden Korrelationsunterschiede hypothetisiert. Lediglich zwei Tests auf Korrelationsunterschiede wurden signifikant (siehe Tabelle 6.4). Die signifikanten Korrelationsunterschiede zeigen sich ausschließlich bei positiver Fehlerorientierung (siehe Tabelle 6.4). Die Ergebnisse lassen eine eingeschränkte Annahme der Hypothese 8 (Fehlerorientierung) zu. Denn im Falle von Arbeitszufriedenheit und Gewinnentwicklung hat Westdeutschland deutlich geringere Zusammenhänge als Ostdeutschland und Brasilien. Allerdings bestätigt sich für das Mitarbeiterwachstum die Hypothese nicht. Hier wurde kein signifikanter Korrelationsunterschied gefunden, und die gefundenen Korrelationen zeigen in die entgegengesetzte Richtung zur Hypothese (siehe Tabelle 6.4).

Die Hypothesen 2 bis 5 (Korrelationsunterschiede bei Planung der eigenen Arbeit, partizipativer Führungsstil, internale Kontrollüberzeugung und Dominanzbedürfnis hinsichtlich Unternehmenserfolg) müssen alle abgelehnt werden, da sich hier kein Korrelationsunterschied als statistisch bedeutsam erwies.

Nach den Hypothesen 6 und 7 wurden keine Korrelationsunterschiede von Leistungsmotivation und Belohnungsaufschub mit Unternehmenserfolg zwischen den drei Stichproben erwartet, da sich die Länder hinsichtlich ihrer Ausprägung in Leistungsorientierung bzw. Zukunftsorientierung nicht unterscheiden. Die Testungen auf Korrelationsunterschiede ergaben auch keine signifikanten Ergebnisse. Allerdings unterscheiden sich im Fall des Zusammenhangs von Belohnungsaufschub

mit Mitarbeiterwachstum die Vorzeichen, und der Test auf Korrelationsunterschiede verfehlt nur knapp das Signifikanz-Niveau von  $p < .10$ .

#### 6.4 Diskussion

Die Untersuchung zielte auf zwei Fragestellungen (siehe Abbildung 6.1). Gibt es erfolgsrelevante Personmerkmale, die kulturübergreifend bedeutsam sind, d. h. stehen die untersuchten Personenmerkmale sowohl in Brasilien, West- und Ostdeutschland mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang? Zweitens, wird dieser Zusammenhang durch die Kultur moderiert, in dem Sinne, dass die Personenmerkmale umso stärker mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang stehen, je höher ihre Passung mit der vorherrschenden Kultur in Brasilien, West- und Ostdeutschland ist? Die Moderatorfunktion von Kultur wurde durch das Fit-Modell begründet.

Die Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass internaler Kontrollüberzeugung, Dominanzbedürfnis und Leistungsmotivation am ehesten eine kulturübergreifende Bedeutung zukommen. Denn bei diesen Variablen zeigen sich fast ausschließlich Korrelationen mit positiver Richtung. Allerdings ist die Anzahl der signifikanten Korrelationen gering. Bei den anderen Variablen (Planung der eigenen Arbeit, partizipativer Führungsstil, Belohnungsaufschub und positive Fehlerorientierung) kann man kaum von einer kulturübergreifenden Wirkung sprechen, da hier sowohl positive wie auch negative Zusammenhänge (bzw. Richtungen) gefunden wurden.

Betrachtet man die Ergebnisse aus der Perspektive der abhängigen Variablen – also aus der Perspektive der Unternehmenserfolgsvariablen – dann muss die kulturübergreifende Bedeutung der Variablen interne Kontrollüberzeugung,

Dominanzbedürfnis und Leistungsmotivation doch stark eingeschränkt werden, denn die meisten signifikanten Korrelationen stehen in Zusammenhang mit der Erfolgsvariablen Arbeitszufriedenheit. Insgesamt sind 7 Korrelationen<sup>33</sup> zwischen den unabhängigen Variablen und Arbeitszufriedenheit hypothesenkonform. Die Anzahl hypothesenkonformer Korrelationen von Gewinnentwicklung und Mitarbeiterwachstum ist weniger herausragend (eine bzw. zwei). Das heißt, die Ergebnisse, die die Annahme erfolgsrelevanter kulturübergreifender Personenmerkmale unterstützen, basieren zum größten Teil auf Zusammenhängen zwischen den unabhängigen Variablen und Arbeitszufriedenheit. Dies legt den Schluss nahe, dass diese Personenmerkmale ihre Gültigkeit vor allem oder ausschließlich für Arbeitszufriedenheit haben. Dies macht intuitiv Sinn, da sich die ausgewählten Personenmerkmale dadurch auszeichnen, dass sie eine hohe Passung zur Arbeitswelt des Unternehmers haben. Die Korrelation von Arbeitszufriedenheit und den Personenmerkmalen würde dann zum Ausdruck bringen, dass Unternehmer mit hohen Werten bei internaler Kontrollüberzeugung, Dominanzbedürfnis und Leistungsmotivation eine Tätigkeit haben die ihrer Persönlichkeit entspricht und sie deshalb Arbeitszufrieden sind. Weiter kann man dieses Ergebnis dahingegen interpretieren, dass ein Fit zwischen Personenmerkmalen und Arbeitsanforderungen bei Unternehmern zwar zur Arbeitszufriedenheit führt, aber andererseits keine Rückschlüsse auf den Erfolg des Unternehmens zulässt.

Die Ergebnisse der Tests auf Korrelationsunterschiede sind einfacher zu interpretieren. Die Zusammenhänge zwischen den abhängigen und den unabhängigen Variablen unterschieden sich nicht in ihrer Stärke bei den

---

<sup>33</sup> Bei dieser Aufzählung wurden auch die tendenziellen Korrelationen ( $p > .10$ ) mit einbezogen.

Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Gruppenkollektivismus, Durchsetzungskraft, Leistungsorientierung und Zukunftsorientierung. Nur zwei der insgesamt 21 Tests auf Korrelationsunterschiede wurden signifikant. Die Korrelationsunterschiede wurden nur bei Humanorientierung gefunden. Das bedeutet, dass die Stärke des Zusammenhangs von Personenvariablen und Unternehmenserfolg nicht durch den Ausprägungsgrad auf den Kulturdimensionen moderiert wird. Eine Ausnahme bildet der Zusammenhang von positiver Fehlerorientierung mit Arbeitszufriedenheit und Gewinnentwicklung.

Diese zunächst rein quantitative Betrachtung der Ergebnisse unterstützt das Fit-Modell nicht. Aus den Ergebnissen der Testungen auf Korrelationsunterschiede erfährt das Fit-Modell keine Unterstützung. Neben dieser rein quantitativen Betrachtung lassen sich die Ergebnisse aber auch unter anderen Gesichtspunkten diskutieren.

Es wäre vorschnell, aufgrund der Datengrundlage das Fit-Modell zu verwerfen, denn die schwachen Ergebnisse lassen sich auch anders begründen: Ein kritischer Aspekt dieser Untersuchung sind die herangezogenen Unterschiede auf den Kulturdimensionen. Die Unterschiede zwischen den Ländern auf den Kulturdimensionen bilden relative Unterschiede ab und keine absoluten. Das heißt, wenn Westdeutschland als gering humanorientiert beschrieben wird (liegt im Cluster D), und dem gegenüber Ostdeutschland und Brasilien im Cluster C liegen, dann heißt dies lediglich, dass Ostdeutschland und Brasilien humanorientierter sind. Aber es heißt nicht, dass Westdeutschland nicht humanorientiert ist. Es handelt sich also nur um relative Unterschiede (oder statistisch ermittelte Schwellen) (House et al. 1999). Das heißt, die kulturellen Unterschiede liegen eventuell nicht in ausreichender Deutlichkeit vor, um mögliche Effekte auch aufzeigen zu können.

Eine ähnliche Argumentation kann ebenso herangezogen werden, um die schwachen Ergebnisse zu erklären. Die Bedeutung des Fits zwischen Personenmerkmalen und Kulturdimensionen für den Unternehmenserfolg muss nicht notwendigerweise linear sein, wie sie in Abbildung 6.2 angenommen wurde. Die Zusammenhänge können ebenso beispielsweise exponentiell oder logarithmisch sein.

Diese Argumentationen legen nahe, die Ergebnisse dieser Untersuchung nicht zu überinterpretieren und so den Ansatz eines Fit-Modells ganz zu verwerfen. Statt dessen sollte das Fit-Modell an Ländern erneut überprüft werden, die die gesamte Varianz (alle vier Cluster) in den Kulturdimensionen abdecken und nicht nur einen Ausschnitt auf den Kulturdimensionen. Zudem müssen auch nicht-lineare Zusammenhänge überprüft werden.

Hinzu kommt noch die Problematik der ostdeutschen Stichprobe. Nach House et al. (1999) sind Ost- und Westdeutschland zwar in bestimmten Kulturdimensionen anders zu verorten, allerdings darf man nicht vergessen, dass Ost- und Westdeutschland die gleichen Rahmenfaktoren haben (Steuergesetzgebung, gesetzliche Rahmenbedingungen, ähnliche Wettbewerbsbedingungen etc.) und faktisch eine Wirtschaftsgemeinschaft bilden. Es ist gut möglich, dass diese Rahmenfaktoren die Kulturdimensionen überlagern und es dadurch gerade für Ost- und Westdeutschland schwierig ist, kulturbedingte Unterschiede für Erfolgsfaktoren aufzuzeigen.

Umgekehrt kann man argumentieren, dass ein Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland gerade wegen der gleichen Rahmenbedingungen sinnvoll ist, da dann gefundene Unterschiede sich auf die kulturbedingten Unterschiede zurückführen lassen müssten. Bei Anwendung dieser Argumentation sprächen die

Ergebnisse, dass nämlich keine Unterschiede gefunden wurden, gegen ein Fit-Modell.

#### **6.4.1 Einige methodischen Anmerkungen**

Die Ergebnisse sind auch aus methodischer Sicht schwer zu interpretieren. Erstens, einige Reliabilitäten der Personenmerkmalskalen sind zwischen .60 und .70. Dies könnte bedeuten, dass einige Beziehungen unterschätzt werden (Schaie & Herzog, 1985).

Ein zweites Problem liegt in der Teststärke. Die Anzahl der Unternehmer in den einzelnen Stichproben ist relativ gering. Diese eher geringen Stichprobenumfänge wirken sich am stärksten auf die Tests von Korrelationsunterschieden aus. Die Tests auf Korrelationsunterschiede sind daher als extrem konservativ zu betrachten, auch wenn das Signifikanzniveau auf .10 festgelegt wurde.

#### **6.4.2 Fazit**

Insgesamt betrachtet legen die Ergebnisse nahe, dass kulturübergreifend Unternehmer mit hoher internale Kontrollüberzeugung, hohem Dominanzbedürfnis und hoher Leistungsmotivation eher arbeitszufrieden sind. Die Begründung ist darin zu vermuten, dass sich die Arbeitsanforderungen und die Personenmerkmale des Unternehmers entsprechen. Eine kulturübergreifende Bedeutung der Personenmerkmale auf den wirtschaftlichen Erfolg konnte nicht gezeigt werden.

Das Fit-Modell kann aufgrund der Ergebnisse nicht angenommen werden. Allerdings gibt es eine Reihe von Argumenten dafür, die Fragstellung erneut und anders aufzugreifen. Dabei wäre es auch sinnvoll, neben den oben benannten

Aspekten (Prüfung nichtlineare Zusammenhänge, Ausschöpfung der ganzen Variationsbreite in den Kulturdimensionen), zusätzliche bzw. andere Datenquellen heranzuziehen, wie die Einschätzung des Verhaltens durch die Mitarbeiter oder Kunden, da es bei kulturadäquatem Verhalten vor allem darauf ankommt, wie das Verhalten empfunden wird.

Darüber hinaus wäre eine zusätzliche Erfassung der vorliegenden Kultur durch die Unternehmer selbst sinnvoll, um die Validität der Kulturdimensionen zu überprüfen.

Außerdem sind an diesem Punkt auch noch andere Moderatoren angezeigt. Denkbar ist, dass die regionale Kultur unterschiedlich stark je nach Bereich oder Branchen in den Hintergrund tritt und sich statt dessen in bestimmten Bereichen schon eine starke eine „common entrepreneurial culture“ etabliert (Mitchell et al., 2002, siehe S. 9.) hat. Zum Beispiel könnte es für kleine handwerkliche Betriebe oder Dienstleister bedeutsamer sein, ein kulturadäquates Verhalten zu zeigen, als für einen PC-Online Händler, der seine Produkte über das World Wide Web verkauft.

## 7 DISKUSSION

Diese Arbeit setzt sich mit dem Phänomen des Unternehmertums auseinander und begleitet den Prozess von der Unternehmensgründung bis zur erfolgreichen Unternehmensführung. Diese Phasen des unternehmerischen Prozesses wurden insbesondere aus der Perspektive der Personenmerkmale des Unternehmers betrachtet. Dabei wurden die Personenmerkmale bezogen auf jede Fragestellung theoretisch eingebettet. So wurden in Kapitel 2 die Personenmerkmale in die Integration zweier theoretische Modelle von unternehmerischen Intentionen einbezogen. In Kapitel 3 wurde der Fokus auf die Bedeutung von Personenmerkmalen in einer Umbruchsituation (post-sozialistische Gesellschaft) gelegt. In Kapitel 4 wurden Personenmerkmale entsprechend den Aufforderungen der neueren Entrepreneurshipliteratur (vgl. Rauch & Frese 2000) in ein Mediationsmodell integriert. In Kapitel 5 und 6 wurden interaktionistische Modelle entwickelt, die damit vor allem der Problematik von Moderatoren in der Entrepreneurshipforschung Rechnung tragen (vgl. Frese, 2000).

Wie in der Einleitung beschrieben wird die Verwendung von Personenmerkmalen in der Entrepreneurshipforschung sehr kritisch betrachtet, auch wenn man dem zahlreiche Argumente entgegen halten kann (siehe Kapitel 1: Einleitung).

Betrachtet man die Ergebnisse in den einzelnen Kapiteln, so zeigt sich, dass in jeder Untersuchung Personenmerkmale statistisch bedeutsame Zusammenhänge zeigen, allerdings variieren zwischen den Untersuchungen die Personenmerkmale und die Art des Einflusses auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand. Am Beispiel der Leistungsmotivation lässt dies in der vorliegenden Arbeit gut illustrieren. Leistungsmotivation zeigte sich als nicht relevant für die unternehmerischen

Intentionen, aber war bedeutsam für die Unterscheidung von Existenzgründern und Managern. In Kapitel 4 zeigt Leistungsmotivation keinen direkten Effekt, sondern wird vermittelt durch Innovativität (und mit Abstrichen durch Initiative) für den Unternehmenserfolg bedeutsam. In Kapitel 5 wird Leistungsmotivation erst in der Interaktion mit der Eigeninitiative der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg relevant. Und Kapitel 6 legt die Interpretation nahe, dass Leistungsmotivation eine kulturübergreifende Bedeutung zumindest für die Arbeitszufriedenheit des Unternehmers hat. An den Ergebnissen der Leistungsmotivation lässt sich sehr gut aufzeigen, welche Bedeutung Personenmerkmale im Entrepreneurshipbereich haben können. Zunächst legen die Ergebnisse nahe, dass Personenmerkmale keineswegs unbedeutsam sind, wenn es um die Vorhersagen von für die Entrepreneurshipforschung wichtigen Variablen wie Emergenz und Unternehmenserfolg geht. Zweitens, auch das zeigen die Ergebnisse, Personenmerkmale müssen im Zusammenhang mit dem Unternehmensprozess betrachtet werden, das heißt, die Bedeutsamkeit von Personenmerkmalen variiert danach, in welchem Stadium der Unternehmer sich befindet. Das heißt, bestimmte Personenmerkmale sind beispielsweise relevant für die unternehmerischen Intentionen, aber nicht für den Unternehmenserfolg. Dies legt drittens nahe, nicht nach Personenmerkmalen zu suchen, die für den gesamten Unternehmensprozess wichtig sind, sondern punktuell begründete Personenmerkmale zu betrachten, je nach der jeweiligen Forschungsfrage, die Untersuchungsgegenstand ist. Viertens legen die Ergebnisse nahe, gerade bei der Betrachtung von Unternehmenserfolg Personenmerkmale keineswegs außen vor zu lassen, sondern sie theoretisch begründet in Mediationsmodelle und Interaktionsmodelle einzuführen.

Insofern sind Personenmerkmale in der Entrepreneurforschung keinesfalls irrelevant, sondern sie haben einen bedeutsamen Einfluss im unternehmerischen Prozess, müssen aber sinnvoll begründet bei jeder Forschungsfrage eingeführt werden.

### ***7.1 Stärken und Schwächen der Untersuchung***

Wie oben beschrieben, hat sich die Verwendung von Personenmerkmalen in dieser Untersuchung als durchaus sinnvoll erwiesen. Allerdings kann es als nachteilig aufgefasst werden, dass die berücksichtigten Personenmerkmale zwischen den unterschiedlichen Studien stark variieren. Nur Leistungsmotivation wurde in allen Untersuchungen betrachtet. Somit ist ein Vergleich der Bedeutsamkeit von Personenmerkmalen über den unternehmerischen Prozess (von der Intention bis hin zur Bedeutung für den Unternehmenserfolg) nicht möglich.

Allerdings ist diese vermeintliche Schwäche auch umgekehrt eine Stärke der Untersuchung, da die betrachteten Personenmerkmale ausschließlich begründet für jede einzelne Fragestellung aufgenommen wurden. Und diese Vorgehensweise erlaubt es nicht, pauschal Personenmerkmale in die Studien aufzunehmen.

Eine Stärke der Arbeit liegt in der Anwendung von unterschiedlichen Modellen, wie sie für die Entrepreneurshipforschung gefordert werden. Frese (2000) und Rauch und Frese (2000) fordern die Berücksichtigung von Interaktionsmodellen oder die stärkerer Betrachtung von Moderatorvariablen. Gartner (1988) fordert Medationsmodelle, in denen der Unternehmenserfolg vermittelt über Handlungen betrachtet wird. Diese Punkte sind bei den Untersuchungen zum Unternehmenserfolg berücksichtigt worden, und die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit, solche Modelle aufzugreifen.

Eine Problematik liegt in der Existenzgründerstichprobe selbst. Die Kriterien für die Auswahl der Existenzgründer (Unternehmer mussten Besitzer und Manager zugleich sein, die Unternehmensgründung lag zum Zeitpunkt der Befragung maximal drei Jahre zurück, und die Mitarbeiterzahl lag zwischen 1 und 50 Mitarbeitern) sind ausschließlich formaler Art. Diese Beschränkung auf Teilnehmer, die diese Kriterien erfüllen, ermöglicht es nur, allgemeine Anforderungen und Arbeitsaufgaben für die Unternehmer dieser Stichprobe zu beschreiben. Aus diesem Grund wurden in der Arbeit Personenmerkmale verwendet, die dem Ansatz der allgemein definierten Anforderungen für verschiedene Existenzgründer gerecht werden. Insofern müsste die ökologische Validität der Ergebnisse dementsprechend hoch sein. Aber dies erklärt auch, dass sehr starke Effekte kaum zu erwarten sind. Denn in der Stichprobe können neben den allgemeinen Anforderungen und Arbeitsaufgaben von Unternehmern, die Anforderungen und Arbeitsaufgaben zwischen den einzelnen Untersuchungsteilnehmern beträchtlich variieren. Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Stichprobe zum Beispiel Erotik-Shop Besitzer genauso einschließt wie Unternehmer für Datenmanagement.

Ein grundsätzliches Problem der Untersuchung liegt in den Querschnittsdesigns. Insofern lassen sich keine kausalen Zusammenhänge aufzeigen, und alle Ergebnisse müssen unter diesem Vorbehalt interpretiert werden.

### ***7.1.1 Methodische Aspekte***

Die Arbeit beinhaltet eine Reihe von methodischen Problemen, die sich aus den Untersuchungsdesigns ergeben. Ein Problem ist, dass alle Variablen über Fragebögen erhoben wurden (mit Ausnahme von Kapitel 4, hier wurde Initiative über ein Interview erfasst). Insofern lässt sich bei den gefunden Zusammenhängen ein

Methodeneffekt nicht ausschließen. Allerdings wurde bei den Untersuchungen, die sich mit dem Erfolg des Unternehmers auseinandersetzen, der Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung objektiver Kennzahlen erfasst, nämlich der Mitarbeiterzahl, was einen Methodeneffekt hinsichtlich der abhängigen Variablen reduziert.

Problematisch sind, neben dem genannten Fragebogenverfahren als häufigster Methode, auch die verwendeten Datenquellen. In Kapitel 3, 4, 5 und 6 beruhen die Daten für die Unternehmern ausschließlich auf den Angaben der Unternehmer selbst. Darüber hinaus wurde in Kapitel 5 für die Einschätzung der Eigeninitiative der Mitarbeiter als Datenquellen ebenso der Unternehmer herangezogen, was zu Verzerrungen in dem Sinne geführt haben kann, dass der Unternehmer eventuell die Mitarbeiter so schildert, wie er sie gerne hätte, beziehungsweise dass unklar ist, welche Mitarbeiter bei der Einschätzung der Eigeninitiative als Grundlage dienten. Dem kann man entgegenhalten, dass umgekehrt eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Eigeninitiative wegen der sozialen Erwünschtheit ebenso problematisch ist (Frese et al. 1997).

Weiter sind die Stichprobenumfänge in den einzelnen Studien teilweise an der unteren Grenze dessen, was die statistischen Verfahren zulassen. Dies gilt insbesondere für Kapitel 4, in dem mit linearen Strukturgleichungsmodellen gearbeitet wurde, und für das letzte Kapitel, in dem die Stichprobenumfänge für Brasilien, Ost- und Westdeutschland die Teststärke einschränkten. Dabei sollte man aber auch berücksichtigen, dass alle statistischen Verfahren eher konservativ interpretiert wurden und dass gerade in der Anwendung unterschiedlicher statistischer Verfahren ein Vorteil der Arbeit liegt.

Kritisch sind teilweise die geringen Reliabilitäten der Skalen (u. a. bei Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz, Interesse an Innovation bei der Arbeit,

Planorientierung, Handlungsorientierung nach Misserfolg, Zielorientierung).

Allerdings muss dem entgegengehalten werden, dass es sich bei diesen Skalen um gut validierte Skalen handelt.

## **7.2 Zukünftige Forschung**

Die Anforderungen an die Entrepreneurshipforschung lassen sich auf einen Punkt konzentrieren: Die Forschung muss in ihrem Vorgehen präziser werden. Das heißt konkret, es müssen Arbeitsanalyse-Untersuchungen zu den Anforderungen an Unternehmer gemacht werden, um daraus konkretere Untersuchungsdesigns zu entwickeln, die an den tatsächlichen Anforderungen des Unternehmers orientiert sind. Daraus müssen klare Kriterien für Untersuchungsstichproben von Unternehmern abgeleitet werden, um Unternehmer zu untersuchen, die unter vergleichbaren Bedingungen arbeiten. Hier reicht es nicht, die Unternehmer nur nach den Branchen entsprechend zu unterteilen.

Wichtig ist die Einbindung von potentiellen Moderatoren in die Untersuchungen, wie organisationale Charakteristika oder Umweltfaktoren. Die Ergebnisse aus Kapitel 5 legen insbesondere nahe, in der Forschung den Mitarbeitern von Unternehmern mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Eine weitere Forderung gilt dem Einsatz von Längsschnittuntersuchungen. Nur so können kausale Zusammenhänge aufgezeigt werden wie z. B., welche Effekte Personenmerkmale tatsächlich auf den Unternehmenserfolg haben, beziehungsweise ob es nicht umgekehrte Effekte in dem Sinne gibt, dass möglicherweise der Unternehmenserfolg die internale Kontrollüberzeugung des Unternehmers erhöht.

Weiter sollte die Entrepreneurshipforschung stärker interdisziplinär arbeiten, da das Phänomen zu komplex ist, um es allein mit psychologischen oder betriebswirtschaftlichen Ansätzen erklären zu können.

Eine weitere Forderung wäre die Datenerfassung um Methoden wie z. B. die Behavioral Event Interview (McClelland, 1978) oder auch Verhaltensbeobachtung zu erweitern und bei den Datenquellen auch Dritte wie Kunden, Konkurrenten oder Geschäftspartner mit einzubeziehen. Darüber hinaus sollten quantitative und qualitative Methoden integriert werden, gerade aufgrund der Heterogenität der Unternehmensgründer sind dem rein quantitativen Ansätzen Grenzen aufgezeigt. Hier sollten dann auch verstärkt Fallstudien genutzt werden.

Die teilweise geringen Reliabilitäten, auch bei den validierten Skalen, weisen auf die Notwendigkeit hin, spezifische Inventare oder Skalen für den Untersuchungsgegenstand Unternehmertum zu entwickeln.

### **7.3 *Praktische Implikationen***

Die Arbeit zeigt auf, dass Personenmerkmalen und anderen psychologischen Mechanismen (Moderatoren und Mediatoren) eine Bedeutung zukommt. Ein Geschäftsplan kann daher allein nicht darüber Aufschluss geben, ob ein Unternehmen eine erfolgreiche Entwicklung nehmen wird oder nicht. Dementsprechend sollten die Organisationen, die Existenzgründer unterstützen (z. B. Banken oder neuerdings Arbeitsämter im Fall der Ich AGs) diesen psychologischen Faktoren gerecht werden.

Dass das Phänomen Unternehmertum ausgesprochen komplex ist, zeigt sich in dieser Untersuchung alleine daran, dass es je nach dem, in welchem Stadium sich der Unternehmer befindet, und je nach dem, in welchem Umfeld er arbeitet,

offensichtlich andere Wirkmechanismen und Einflussfaktoren gibt. Gerade die Tatsache, dass sich die Faktoren und Wirkmechanismen ändern, ist ein Zeichen dafür, dass es eben nicht den geborenen Unternehmer gibt, sondern dass die Unternehmer sich in einem ständigen Prozess befinden. Daraus ergibt sich, dass Unternehmer in unterschiedlichen Phasen auch einen unterschiedlichen Bedarf an Unterstützung, Beratung und Training haben. Um diesen Bedarf an Unterstützung auch sinnvoll gerecht zu werden, ist es unabdinglich, dass Unternehmer ihre Stärken und Schwächen kennen (Frese, 2000).

Die Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten sollte daher nicht mit der Kreditvergabe beginnen und enden, sondern die Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten sollte für den ganzen unternehmerischen Prozess gelten. Das heißt, die Einstellung zur Selbständigkeit sollte verbessert werden, beispielsweise indem an Hochschulen Existenzgründerveranstaltungen angeboten werden oder indem das erhöhte Risiko der Selbständigkeit gegenüber der angestellten Tätigkeit reduziert wird, aber auch indem man die Unternehmer in den unterschiedlichen Phasen des Unternehmertums unterschiedlich unterstützt und trainiert, wie auch in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern.

**8 LITERATURVERZEICHNIS**

- Abdel-Halim, A. A. (1980). Effects of higher order need strength on the job performance - job satisfaction relationship. *Personnel Psychology*, 33, 335-347.
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston MA: Plus-Kent.
- Adler, S. (1996). Personality and work behavior: Exploring the linkages. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (3), 207-224.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Ajzen, I. (1987). *Attitudes, Personality and Behavior*. Chicago: The Dorsey Press.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Aldrich, H. E. (1990). Using an ecological perspective to study organizational founding rates. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 3, 7-24.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 3-23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Aldrich, H., Rosen, B., & Woodward, W. (1987). *The impact of social networks on business foundings and profit: Longitudinal study*. Paper presented at the Proceedings of the Entrepreneurship Research Conference.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lanzenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management*, 39, 1154-1184.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Armitage, Ch., J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40 (4), 471-499.
- Aronson, R. L. (1991). *Self-employment: A labor market perspective*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.

- Bär, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Co.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd. ed.). New York: Free Press.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions, *Strategic Management Journal*, 10, 165-183.
- Baum, J. R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers in Entrepreneurship Research*. Proceedings of the 15<sup>th</sup> annual Entrepreneurship Research Conference. Babson Park, MS: Arthur M. Blank Center of Entrepreneurship, 547-562.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Blass, W. (1983). Stabilität und Spezialität des Belohnungsaufschubs bei Straftätern. In: H. Kerner et al. (Eds.), *Deutsche Forschungen zur Kriminalitätsentstehung und Kriminalitätskontrolle*. Köln: Heymann, 1983, 640-680.
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structural models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107, 256-259.
- Bonnett, C., & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12, 465-478.
- Box, T. M., White, M.A., & Barr, S. H. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 31-46.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-77.

- Brandstätter, H. (1988). *Becoming an entrepreneur - a question of personality structure*. Paper presented at the 13th Annual Colloquium of IAREP, Leuven.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur - a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157-177.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In: W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (p. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (p. 39-71). Eaglewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Brockhaus, R. H. S., & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (p. 25-48). Cambridge, MA: Ballinger.
- Brockhaus, R. H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: A longitudinal study. *Academy of Management, Best Paper Proceedings*, 368-372.
- Brockhaus, R. H., & Nord, W. R. (1979). An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: Personal characteristics vs. environmental conditions. *Academy of Management Proceedings*, 364-368.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., Bodur, M., Booth, S., Brenk, K., Castel, P., Den Hartog, D., Donnelly-Cox, G., Gratchev, M. V., Holmberg, I., Jarmuz, S., Jesuino, J. C., Jorbenadse, R., Kabasakal, H. E., Keating, M., Kipiani, G., Konrad, E., Koopman, P., Kurc, A., Leeds, C., Lindell, M., Maczynski, J., Martin, G. S., O'Connell, J., Papalexandris, A., Papalexandris, N., Prieto, J. M., Rakitski, B., Reber, G., Sabadin, A., Schramm-Nielsen, J., Schultz, M., Sigfrids, C., Szabo, E., Thierry, H., Vondrysova, M., Weibler, J., Wilderom, C., Witkowski, S., Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (1), 1-29.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Editors), *Testing structural equation models*. Sage Publications.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). The survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227- 242.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1996). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170.
- Buttner, H. E. (1993) Female entrepreneurs: How far have they come? Women in business. *Business Horizons*, 36 (2), 59-74.
- Byrnes, J. P, Miller, D. C.& Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125 (3), 367-383.
- Carland, J. W., & Carland, J. A. C. (1989). An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. *International Small Business Journal*, 7 (4), 23-33.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9 (2), 354-359.
- Chandler, G. N. & Hanks, S.H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), 77-89.
- Chell, E., Haworth, J., & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London and New York: Routledge.
- Chen, Ch. C., Green, P. G., & Crick, A. (1998). Does self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellism*. New York: Academic Press.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. London, New York, Toronto, Sydney, San Francisco: Academic Press.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1984). *Entrepreneurship and paths to business ownership* (Paper No 846). West Lafayette, IN: Purdue University, Krannert School of Management.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues. *American Journal of Small Business*, 11-23.
- Cooper, A. C., Woo, C.Y., & Dunkelberg, W.C. (1988). Entrepreneuers' perceived chance of success. *Journal of Business Venturing*, 3 (3), 97-108.
- Cooper, A. C., & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance. In D. Sexton & J. Kasarda (Eds.), *The state of the art in entrepreneurship*. Boston, MA: PWS Publishing Co.
- Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a predictor of a entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-49.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1997). Time and entrepreneurial risk behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 69-88.
- Deutsche Bundesbank (1993). *Monatlicher Bericht*. Deutsche Bundesbank 93/7.

- Douglas, E. J., & Shepard, D. A. (2002). Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (1), 81-90.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312.
- Duxbury, L., Haines, G., & Riding, A. (1996). A personality profile of Canadian informal investors. *Journal of Small Business Management*, 34 (2), 44-55.
- Dyer, W. G. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (2), 7-21.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P.C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 319-348.
- Ecob, R., & Cuttance, P. (1987). An overview of structural equation modeling. In Cuttance, P., & Ecob, R. (Eds.), *Structural modeling by example* (p. 9-23). Cambridge University Press.
- Epstein, S., & O'Brien, E. J. (1985). The person-situation debate in historical and current perspective. *Psychological Bulletin*, 98 (3), 513-537.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. USA: Oxford University Press.
- European Union (1990). *Amtsblatt der europäischen Gemeinschaft*, (No. L107/4 vom 30.04.1990).
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1995). Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small business and financial institutions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (4), 41-65.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (63-81). Chichester: Wiley.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97-124.
- Fay, D., Sonnentag, S., & Frese, M. (1998). Stressors, innovation, and personal initiative: Are stressors always detrimental. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (p.170-189). Oxford: Oxford University Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes toward objects as predictors of single and multiple behavior criteria. *Psychological Review*, 81, 59-74.

- Frese, M. (Ed.) (1998). *Erfolgreiche Unternehmensgründer*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Frese, M. (1984). Do workers want control at work or don't they: Some results of denial and adjustment. *IfHA-Berichte*. Berlin: Institut für Humanwissenschaften in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität.
- Frese, M. (1995). Entrepreneurship in East Europe: A general model and empirical findings. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, (Bd. 2, p. 65-83). New York: Wiley.
- Frese, M. (2000). Executive summary, conclusions, and policy implications. In Frese, M. (Ed.). *Success failure of micro business owners in Africa: A psychological approach*. Westport: Quorum Books.
- Frese, M., & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands; Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24 (3), 198-210.
- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Ryboviak, V., & Weike A. (1994). "Mir ist es lieber, wenn ich gesagt bekomme, was ich tun muss": Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (1), 22-33.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-151.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 37-53.
- Frese, M., Stewart, J., & Hannover, B. (1987). Goal orientation and planfulness: Action styles as personality concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (6), 1182-1194.
- Frese, M., Teng, E., & Cees, J. D. W. (in press). Helping to improve suggestions systems: Predictors of giving suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*.
- Furnham, A. (1992). *Personality and productivity at work* (p. 166-408). London: Routledge.
- Garst, H., Frese, M., Molenaar, P.-C. M. (2000). The temporal factor of change in stressor-strain relationships: A growth curve model on a longitudinal study in East Germany. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 417-438.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 47-68.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), 27-38.
- George, G., & Zahra, S. A. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (4), 5-9.
- Genderton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1 (2), 129-140.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.
- Gleichmann, K. (1990). Europa 92. In W. K. M. Dieterle & E. M. Winckler (Hrsg.): *Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagements* (S. 1-12). München: Vahlen.
- Göbel, S., & Frese, M. (im Druck). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In K. Moser, B. Batinic, & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Göbel, S. (1995). *Der Zusammenhang von Personeneigenschaften, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern*. Diplomarbeit. Universität Gießen, Fachbereich Psychologie.
- Golhar, D.Y., & Deshpande, S.P. (1997). Human resource management practice of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 9-30.
- GEM (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: Länderbericht Deutschland*. Hrsg. Rolf Strenberg & Heiko Bergmann, Universität zu Köln.
- Green, R., David, J., Dent, M., & Tyshkovsky, A. (1996). The Russian entrepreneur: A study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior*, 2 (1), 49-58.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259-286.
- Hanges, P. J., House, R. G., Dickson, M. W., Dorfman, P. W., & co-authors (1998). *The development and validation of scales measuring societal culture and culturally-shared implicit theories of leadership*. Manuscript submitted for publication.
- Harris, J. A., Saltstone, R., & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 447-455.
- Hartley, R. F. (1997). *Management mistakes and success* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Wiley.

- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (4), 33-52.
- Henning, H., & Six, B. (1977). Konstruktion einer Machiavellismus-Skala. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 8 (3), 185-198.
- Herron, L., & Robinson, R. (1983). The entrepreneur and venture performance. *Academy of Management Proceedings*, 75-79.
- Hisrich, R. D. (Ed.). (1986). *Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: The foundation of economic renaissance*. Lexington, AM: Lexington Books.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), 209-222.
- Hoffmann, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19(3), 549-574.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. USA: Abridged Edition.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill: London.
- Holderegger, P. (1988). Schumpeters Unternehmer. *Die Unternehmung*, 42 (3), 220-227.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human Resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28 (3), 9-18.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) Testmanual*. Göttingen: Hogrefe.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., et al. (u.a. Reber G., & Szabo E.) (1999): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, 171-233). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., & Javidan, M. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modelling: Concepts, issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hull, D. L., Bosley, J. J., & Udell, G. G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business, 18* (1), 11-18.
- Huselid, M. A. (1995). The impact on human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38* (3), 635-672.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *User's reference guide*. SSI Scientific Software International.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal, 34* (1), 136-161.
- Kenny, D. A., & Zaccaro, St. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology, 68* (4), 678-685.
- Kim, Min-Sun, & Hunter, John E. (1993). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior: A meta-analysis of past research (part 2). *Communication Research, 20*, 331-364.
- King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (p. 15-60). Chichester: Wiley.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review, 22* (3), 730-757.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive, 5* (2), 48-60.
- Klandt, H. (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes*. Reihe Gründung, Innovation und Beratung. Bergisch-Gladbach.
- Klandt, H. (1990a). Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität. In N. Szyperski & P. Roth (Eds.). *Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*, (S. 88-96). Stuttgart.
- Klandt, H. (1990). Zur Person des Unternehmensgründers. In W. Dieterle & E. M. Winkler (Hrsg.), *Unternehmensgründung - Handbuch des Gründungsmanagement* (S. 29-43).
- Kolvereid, L. (1996a). Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 20*, 23-31.
- Kolvereid, L. (1996b). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 20*, 47-57.

- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner / manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35, 37-64.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Deutsche Bearbeitung der IPC-Scales Hanna Levenson, I-Skala. Verlag für Psychologie Hogrefe: Göttingen, Toronto, Zürich.
- Kroeber, A., & Kluckholm, F. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Krüger, C., & Amelang, M. (1995). Bereitschaft zu riskantem Verhalten als Trait-Konstrukt und Test-Konzept: Zur Entwicklung eines Fragebogens auf der Basis des Handlungs-Häufigkeits-Ansatzes. *Diagnostica*, 41 (1), 35-52.
- Krueger, N. F. (1993a). Growing up entrepreneurial?: Developmental consequences of early exposure to entrepreneurship. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 53, 80-84.
- Krueger, N. F. (1993b). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 5-21.
- Krueger, N. F., & Casrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5 (3), 315-330.
- Krueger, N. F.; Reilly, M. D., & Casrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Krueger, N. F., & Braezel, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, self-discrimination and some applications. *Applied Psychology: An international Review*, 41 (2), 97-129.
- Kuhl, J. (1994). Action versus State Orientation: Psychometric properties of the Action Control Scale. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.). *Volition and Personality: Action versus state orientation*. Göttingen, Bern, Seattle, Toronto: Hogrefe & Huber Publishers.
- Kunin, T. (1955). The constuction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-67.
- Lorrain, J, & Dussault, L. (1988). Relation between psychological characteristics, administrative behaviors, and success of founder entrepreneurs at the start up stage. In B. A. Kirchhoff, W. A. Long, W. E. D. McMullan, K. H. Vesper & W. E. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (S. 150-164). Wellesley, Mass.: Babson Colege.
- Langan-Fox, J., & Roth, S. (1995). Achievement motivation and female entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (3), 209-218.

- Lechner, M., & Pfeifer, F. (1993). Planning for self-employment at the beginning of a market economy: Evidence from individual data of East German workers. *Small Business Economics*, 5, 111-128.
- Levenson, H. (1972). Distinctions within the concept of internal-external control: Development of a new scale. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 7, 261-262.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs New York: Prentice Hall.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 402-410.
- Low, M. B., & MacMillan, B. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14 (2), 139-162.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the achievement orientations construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T., Shrader, R. C., & Hills, G. E. (1998). Does formal business planning enhance the performance of new ventures? In Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Mason, C. M., Carter, N. M., Meyer, G. D, Manigart, S., & Shaver, K. G. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (p.180-189). Wellesley, MA: Babson College.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. In P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, P. Davidsson, W. Gartner, C. Mason, P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (p. 47-58). Babson Park, MA: Babson College.
- MacCullum, R. (1998). Commentary on quantitative methods in I-O Research. *TIP*, 35, 19-30.
- Madden, T.J.; Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (1), 3-9.
- Malpass, R. S., & Poortinga, Y. H. (1986). Strategies for design and analysis. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.). *Field methods in cross-cultural research* (p. 47-83). Beverly Hills, CA: Sage.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K., & Weaver, K. M. (2002). The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (4), 145-160.
- Matthews, C. H., & Moser, S. B. (1995). Family background and gender: Implications for interest in small firm ownership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7 (4), 365-377.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1978). *Guide to behavioral event interviewing*. Boston: McBer.
- McClelland, D. C. (1986). Characteristics of successful entrepreneurs. *Proceedings of the third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium*, Framingham, US Small Business Admin, 219-233.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McClelland, D. C. (1987a). *Human motivation*. New York: Cambridge.
- McClelland, D. C. (1987b). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21, 219-233.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1995). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 1, 127-139.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five factor model of personality at cross instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7, 115-135.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., Yang, E. A., & Tsai, W. (1992). Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business Venturing*, 7, 441-458.
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). The dynamic of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26, 61-74.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20, 439-464.
- Miner, J. B., Smith, N. R., & Bracker, J. S. (1989). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms. *Journal of Applied Psychology*, 74, 554-560.
- Miron, D., & McClelland, D. C. (1979). The impact of achievement motivation training on small business performance. *California Management Review*, 21, 13-28.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and Personality Dispositions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229-258.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K.W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 974-993.

- Mitchell, R. K., Smith, J. B., Morse, E. A., Seawright, K. W., Peredo, A. M., & McKenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26 (4), 9-32.
- Modick, H. E. (1977). Fragebogen zur Messung des Leistungsmotivs. *Diagnostica*, 23, 298-321.
- Moormann, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- More, C. F. (1986). Understanding entrepreneurial behavior: A definition and model. *Academy of Management, Best Paper Proceedings*, 66-70.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Nöcker, R. (1999). Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In Frese, M. (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer*, Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Patchen, M. (1965). *Some questionnaire measures of employee motivation and morale. A report on their reliability and validity*. Survey Research Centre, Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Pfirmsmann, O. (1994). The geography of innovation in small and medium-sized firms in West Germany. *Small Business Economics*, 6, 41-54
- Rauch, A., & Frese, M. (1997). Does planning matter: Relations between planning and success in small enterprises in Ireland and Germany. *Proceeding of the 42<sup>nd</sup> World Conference International Council for Small Business*, San Francisco, Vol. 3.1.
- Rauch, A., & Frese, M. (1999). A contingency approach to small scale business success: A longitudinal study on the effects of environmental hostility and uncertainty on the relationship of planning and success. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Mayer, & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (p.190-200). Babson Park, MS: Babson College.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000a). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, (p. 101-142). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000b). Effects of human resources strategies on success of small-scale businesses: A longitudinal study. In P. D. Reynolds, E. Autio, C. G.

- Brush, W. D. Bygrave, S. Manigart, H. J. Sapienza, & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 2000* (p. 530-541). Babson Park. Mass.: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2004). *Effects of human capital and long term human resources development on employment growth of small-scale business: A causal analysis*. Submitted for publication.
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38 (4), 28-41.
- Reynolds, P., Hay, M., & Camp, M. C. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor (1999 Executive Report)*. Kansas City. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Reynolds, P., Hay, M., Bygrave, W. D., Camp, M. C., & Autio, E. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor (1999 Executive Report)*. Kansas City. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Robinson, P. B., & Sexton, E. A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, 9 (2), 141-156.
- Rondinelli, D. A. & Kasarda, J. D. (1992). Foreign trade potential, small enterprise development, and job creation in developing countries. *Small Business Economics*, 4, 253-265.
- Rybowiak, V. (1994). *Die Entwicklung und Konstruktvalidierung von Skalen zur Erfassung von Einstellungen und Umgang bezüglich Fehler in der Arbeit : ein LISREL-analytisches Vorgehen*. Giessen, Univ., Diplomarbeit.
- Schaie, K. W., & Herzog, C. (1985). Measurement in the psychology of adulthood and aging. In J. E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (2<sup>nd</sup> ed., p. 61-92). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Schere, J. C. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Proceedings*, 404-408
- Scherer, P. D., Adams, J., Carley, S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (3), 53-70.
- Schneewind, K. A., & Graf, J. (1998). *Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test, Revidierte Fassung (16 PF-R)*. Testmanual. Bern: Huber.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahawa, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1935). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (4<sup>th</sup> ed.). Munich, Leipzig: Von Duncker and Humblot.

- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Schwenk, C. R., & Schrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17, 53-64.
- Scott, M.G., & Twomey, D. F. (1982). The long-term supply of entrepreneurs: Students career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 26 (4), 5-13.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. B. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 129-140.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21, 931-952.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (p. 72-88). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person , Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (2), 23-47.
- Singh, S. (1988). Personality characteristics, work values, and life styles of fast- and -slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs. *Journal of Social Psychology*, 126, 801-805.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Re-conceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171-192.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms, *Academy of Management Journal*, 43 (5), 951-973.
- Steers, F., & Braunstein, C. (1976). Scale for measuring need of dominance. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Stewart, W. H. (1996). *Psychological correlates of entrepreneurship*. New York: Garland Publishing, Inc..
- Stewart, W. H., & Roth, P. L.(2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35- 71.

- Stone, E. F., & Hollenbeck, J. R. (1984). Some issues associated with the use of moderated regression. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 195-213.
- Tafarodi, R. W., Lang, J. M., & Smith, A. J. (1999). Self-esteem and the cultural trade-off: Evidence for the role of individualism-collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 620-640.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Triandis, H. C. (1984). Toward a psychological theory of economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- Tsai, W. M.-H., MacMillan, I. C., & Low, M. B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6, 9-28.
- Van Dyck, C., Frese, M., & Sonnentag, S. (2003). *Organizational error management climate: On enhanced error handling and organizational performance*. Submitted for publication.
- Warr, P. B., Cook, J., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, (p. 3-14). Chichester: Wiley.
- Wiklund, J. (1998). *Entrepreneurial orientations as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firms - longitudinal evidence*. Paper presented at the 18th Annual Entrepreneurship Research Conference, Gent.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & Mc Williams, A. (1994). Humane resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of moderator variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.
- Zempel, J. (1999). Selbständigkeit in den neuen Bundesländern. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Eds.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 69-92). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

# ERKLÄRUNG

Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbstständig und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Gießen, den 24. März 2004

---

Andreas Utsch

## ANHANG

### Verwendete Skalen (Fragebogen)

<b>Skala</b>	<b>Arbeitszufriedenheit</b> (mittels Kunin-Skala; Kunin, 1955)		
Antwortformat	7-stufige Kunin-Skala von sehr unzufrieden ☹ bis sehr zufrieden ☺		
Item	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit allgemein?		
Charakteristika	M=5.63	SD=.92	a= -

<b>Skala</b>	<b>Belohnungsaufschub</b> (Blass, 1983)		
Antwortformat	1. stimmt nicht 2. stimmt		
Item			
1	Ich finde es besser, „von der Hand in den Mund“ zu leben als längerfristig auf etwas zu sparen. (Rekodiert)		
2	Wenn ich einkaufe, fällt es mir schwer, nur das zu kaufen, was ich mir vorgenommen habe. (Rekodiert)		
3	Wenn man nicht versucht, seine Wünsche sofort zu erfüllen, kann es sein, dass man im Leben etwas versäumt. (Rekodiert)		
4	Beim Einkaufen bin ich häufig versucht, spontan Dinge zu kaufen, die mir gerade ins Auge stechen. (Rekodiert)		
5	Wenn ich etwas gerne haben möchte, fällt es mir schwer, längere Zeit darauf zu warten. (Rekodiert)		
6	Gegen Monatsende bin ich immer knapp bei Kasse. (Rekodiert)		
7	Im Allgemeinen lege ich für mögliche Notfälle in der Zukunft etwas Geld zurück.		
Charakteristika	M=1.77	SD=.22	a=.57

<b>Skala</b>	<b>Dominanzbedürfnis</b> (Steers, 1976)		
Antwortformat	1. immer 2. fast immer 3. normalerweise 4. manchmal 5. selten 6. fast nie 7. nie		
Item			
1	Ich versuche, aktiv in der Führung einer Gruppe eine Rolle zu spielen.		
2	Ich versuche nicht, Einfluss auf andere Leute zu nehmen. (Rekodiert)		
3	Mir passiert es leicht, dass ich die Aktivität von anderen organisiere und leite.		
4	Ich bemühe mich, mehr Kontrolle über die Ereignisse in der Arbeit zu erlangen.		
5	Ich bemühe mich, eine Gruppe, in der ich arbeite, auch anzuleiten.		
Charakteristika	M=4.85	SD=.80	a=.68

<b>Skala</b>	<b>Eigeninitiative der Mitarbeiter</b> (Rauch, Frese und Utsch, 2004)		
Antwortformat	1. sehr gering 2. gering 3. mittel 4. ziemlich stark 5. sehr stark		
Item			
1	Sie greifen nur bei größeren Ergebnisabweichungen und unvorhergesehenen Ausnahmesituationen ein, während die Durchführung der normalen Aufgaben in der Verantwortung der Mitarbeiter liegt.		
2	Ihre Mitarbeiter nehmen Ihnen im Betrieb viel Verantwortung ab.		
3	Ihre Mitarbeiter prüfen die Qualität ihrer Arbeit selbst.		
4	Ihre Mitarbeiter wissen immer schnell, was sie zu tun haben.		
5	Ihre Mitarbeiter achten ohne Ihr Zutun auf die Qualität ihrer Produkte.		
6	Ihre Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig.		
7	Ihre Mitarbeiter kennen sich in bestimmten Bereichen im Betrieb besser aus als Sie.		
Charakteristika	M=3.46	SD=.58	a=.77

<b>Skala</b>	<b>Handlungsorientierung nach Misserfolg</b> (Kuhl,1992)		
Antwortformat	Bipolare Items (2-stufig)		
Item			
1	Wenn ich etwas Wertvolles verloren habe und jede Suche vergeblich war, dann ... 1 ... kann ich mich schlecht damit abfinden. 2 ... denke ich gar nicht mehr so lange darüber nach.		
2	Wenn ich vier Wochen lang an einer Sache gearbeitet habe und dann doch alles misslingt, dann ... 1 ... dauert es lange, bis ich mich damit abfinde. 2 ... denke ich nicht mehr lange darüber nach.		
3	Wenn ich bei einem Wettbewerb weit hinter den anderen zurückliege, dann ... 1 ... überlege ich mir, wie ich das Beste aus der Situation machen kann. 2 ... mache ich mir Gedanken, ob ich mich vielleicht blamiere. (Rekodiert)		
4	Bei einer unerwarteten Panne ... 1 ... verstreicht erst einige Zeit, bevor ich mich aufraffe, etwas zu unternehmen. 2 ... unternehme ich sofort die notwendigen Schritte.		
5	Wenn mir ein neues Gerät versehentlich auf den Boden fällt, dann... 1 ... konzentriere ich mich voll darauf, was zu tun ist. 2 ... lässt mich zunächst der Gedanke nicht los, wie das nur passieren konnte. (Rekodiert)		
6	Wenn meine Leistung unerwartet schlecht bewertet wird, dann ... 1 ... brauche ich erst einmal einige Zeit, um mich von diesem		

	"Schlag" zu erholen.
	2 ... bringt mich das umso mehr in Schwung.
7	Wenn mir etwas ganz Wichtiges immer wieder nicht gelingen will, dann ...
	1 ... verliere ich allmählich den Mut.
	2 ... vergesse ich es zunächst einmal und beschäftige mich mit anderen Dingen.
8	Wenn mich etwas traurig macht, dann ...
	1 ... verliere ich die Lust, irgendetwas zu tun.
	2 ... versuche ich, mich durch andere Dinge abzulenken.
9	Wenn einmal sehr viele Dinge am selben Tag misslingen, dann ....
	1 ... weiß ich nichts mit mir anzufangen.
	2 ... bleibe ich genauso tatkräftig, als wäre nichts passiert.
Charakteristika	M=1.71                      SD=.21                      a= .67

<b>Skala</b>	<b>Innovativität</b> (Patchen, 1965)
Antwortformat	siehe Items
Item	
1	Wie häufig versuchen Sie, ein besseres und schnelleres Vorgehen in Ihrer Arbeit selbständig auszuprobieren?
	1 selten oder nie
	2 alle paar Monate
	3 ungefähr einmal im Monat
	4 einmal in der Woche oder häufiger
	5 zwei oder dreimal die Woche
2	Wie oft haben Sie die Möglichkeit, die Ideen in Ihrer Arbeit auszuprobieren?
	1 weniger als einmal im Monat
	2 ungefähr einmal pro Monat
	3 einige Male im Monat
	4 ungefähr einmal pro Woche
	5 mehrmals pro Woche oder mehr
Charakteristika	M=4.10                      SD=1.04                      a=.83

<b>Skala</b>	<b>Interesse an Innovation bei der Arbeit</b> (Patchen, 1965)
Antwortformat	siehe Items
Item	
1	Wenn jemand in seiner Arbeit die normale Vorgehensweise verändert, was passiert dann?
	1. Üblicherweise wird es schlechter, die bewährten Methoden sind in meiner Arbeit am Besten.
	2. Üblicherweise hat es keinen Einfluss.
	3. Üblicherweise wird es besser; unsere Methoden sollten verbessert werden.

- 2 Manche mögen es lieber, wenn ihre Arbeit immer genau gleich gemacht werden kann, weil sie dann sicher sein können, ihre Arbeit auch gut zu machen. Andere sind sehr daran interessiert, sich neue Arbeitsmethoden auszudenken. Wie ist es bei Ihnen in Ihrer Arbeit?
1. Ich möchte die Arbeit immer in der gleichen Art und Weise tun.
  2. Ich möchte die Arbeit weitgehend in der gleichen Art und Weise tun.
  3. Ich möchte die Arbeit weitgehend in neuartiger und unterschiedlicher Art und Weise ausführen.
  4. Ich möchte die Arbeit immer in neuartiger und unterschiedlicher Art und Weise ausführen.
- 3 Wie häufig versuchen Sie, ein besseres und schnelleres Vorgehen in Ihrer Arbeit selbständig auszuprobieren?
1. selten oder nie
  2. alle paar Monate
  3. ungefähr einmal im Monat
  4. einmal in der Woche oder häufiger
  5. zwei oder dreimal die Woche
- 4 Wie oft haben Sie die Möglichkeit, die Ideen in Ihrer Arbeit auszuprobieren?
1. weniger als einmal im Monat
  2. ungefähr einmal pro Monat
  3. einige Male im Monat
  4. ungefähr einmal pro Woche
  5. mehrmals pro Woche oder mehr
- Charakteristika M=3.58 SD=.85 a=.56

- Skala** **Internale Kontrollüberzeugung** (Krampen, 1981)
- Antwortformat 6- stufige Skala von sehr falsch bis sehr richtig
- Item
- 1 Es hängt hauptsächlich von mir und meinen Fähigkeiten ab, ob ich in einer Gruppe eine Führungsposition inne habe oder nicht.
  - 2 Ob ich mit dem Auto einen Unfall habe oder nicht, hängt vor allem von meinem fahrerischen Können ab.
  - 3 Wenn ich Pläne schmiede, bin ich sicher, dass das Geplante auch Wirklichkeit wird.
  - 4 Die Zahl meiner Freunde hängt vor allem von mir und meinem Verhalten ab.
  - 5 Ich kann ziemlich viel von dem, was in meinem Leben passiert, selbst bestimmen.
  - 6 Gewöhnlich kann ich meine eigenen Interessen selbst vertreten.
  - 7 Wenn ich bekomme, was ich will, so ist das meistens das Ergebnis harter Arbeit.
  - 8 Mein Leben wird von meinem Verhalten bestimmt.
- Charakteristika M=4.73 SD=.52 a=.72

<b>Skala</b>	<b>Kontrollablehnung</b> (Frese, 1984)		
Antwortformat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. trifft gar nicht zu</li> <li>2. trifft wenig zu</li> <li>3. trifft mittelmäßig zu</li> <li>4. trifft überwiegend zu</li> <li>5. trifft völlig zu</li> </ol>		
Item			
1	Ich mache nur das, was ich machen muss. Dann kann mir keiner etwas vorwerfen.		
2	Wenn einem immer vorgegeben wird, wie man seine Arbeit tun muss, ist sie leichter zu schaffen.		
3	Wenn man in seiner Arbeit etwas aus eigenem Antrieb macht, hat man nur Nachteile.		
4	Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich zu tun habe. Dann mache ich weniger Fehler.		
5	Ich handle nach der Devise: Ich folge genau den Anweisungen, dann kann mir keiner etwas vorwerfen.		
6	Wenn man viel zu entscheiden hat, muss man dauernd an alles mögliche denken. Da ist mir Routine lieber.		
7	Ich habe lieber einen Vorgesetzten, der mir genaue Anweisungen gibt. Dann ist er daran schuld, wenn etwas schief geht.		
8	Ich möchte lieber mehr selbst entscheiden können. (Rekodiert)		
9	Wenn man viel zu entscheiden hat, dann ist die Arbeit interessanter. (Rekodiert)		
Charakteristika	M=1.50	SD=.53	a=.78

<b>Skala</b>	<b>Leistungsmotivation</b> (Modick, 1977) (Kursive Items und Kursive in Klammern Werte beziehen sich auf die studentische Stichprobe aus Kapitel 2)		
Antwortformat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. trifft gar nicht zu</li> <li>2. trifft kaum zu</li> <li>3. trifft bedingt zu</li> <li>4. trifft weitgehend zu</li> <li>5. trifft überwiegend zu</li> <li>6. trifft vollständig zu</li> </ol>		
Item			
1	<i>Ich halte es schon für wichtig, mehr zu leisten als Andere.</i>		
2	Andere finden, dass ich hart arbeite.		
3	<i>Meine Freunde und Bekannten halten mich für fleißig.</i>		
4	Meistens habe ich viel zu tun.		
5	<i>Nachdem ich eine schwierige Arbeit begonnen habe, kann ich nur schlecht wieder damit aufhören.</i>		
6	<i>Wenn ich einmal ein selbst gestecktes Ziel nicht erreicht habe, setze ich alles daran, es doch noch zu schaffen.</i>		
7	Ich gehe ganz in meiner Arbeit auf.		
Charakteristika	M=4.70 (3,59)	SD=.71 (.66)	a=.83 (.65)

<b>Skala</b>	<b>Machiavellismus</b> (Christie & Geiss, 1970)		
Antwortformat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. trifft gar nicht zu</li> <li>2. trifft wenig zu</li> <li>3. trifft mittelmäßig zu</li> <li>4. trifft überwiegend zu</li> <li>5. trifft völlig zu</li> </ol>		
Item			
1	Es ist nicht so wichtig, wie man gewinnt, sondern dass man gewinnt.		
2	Jeder ist sich selbst der Nächste.		
3	Man sollte am Guten so lange wie möglich festhalten, aber im Notfall vor dem Schlechten nicht zurückschrecken.		
4	Man sollte nur dann den wahren Grund seiner Absichten zeigen, wenn es einem nützt.		
5	Wer sich für Zwecke anderer ausnützen lässt, ohne es zu merken, verdient kein Mitleid.		
6	In Gesellschaft ist es günstiger, sich der Meinung des jeweiligen Gastgebers anzupassen.		
7	Meistens ist es günstiger, seine wahren Absichten für sich zu behalten.		
8	Man muss Taten der Menschen nach dem Erfolg beurteilen.		
Charakteristika	M=2.58	SD=.61	a= .74

<b>Skala</b>	<b>Partizipativer Führungsstil</b> (AHUS <sup>34</sup> )		
Antwortformat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sehr gering</li> <li>2. gering</li> <li>3. mittel</li> <li>4. ziemlich stark</li> <li>5. sehr stark</li> </ol>		
Item			
1	Inwieweit lassen Sie Ihre Mitarbeiter bei Ihren Entscheidungen mitwirken? (z.B. bei betrieblichen Problemen werden die Angestellten befragt und um Lösungsvorschläge gebeten)		
2	Inwieweit lassen Sie Ihre Mitarbeiter bei Ihren Entscheidungen mitbestimmen? (z.B. bei Entscheidung zur Lösung innerbetrieblicher Probleme hat der Angestellte ein Stimmrecht)		
3	Inwieweit erörtern Sie Ihr eigenes Vorgehen mit Ihren Mitarbeitern?		
4	Inwieweit setzen Sie sich mit den Vorschlägen Ihrer Mitarbeiter auseinander?		
5	Entscheiden Sie in allen Einzeleinheiten, was getan werden muss? (Rekodiert)		
6	Inwieweit weisen Sie Ihren Mitarbeitern klar umschriebene Aufgaben zu? (Rekodiert)		
Charakteristika	M=3.42	SD=.62	a= .76

<sup>34</sup> Projekt AHUS (Aktives Handeln in Umbruchsituationen) Forschungsprojekt an der Universität Gießen unterstützt durch die deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG No Fr 638/6-5, Projektleiter Michael Frese).

<b>Skala</b>	<b>Planorientierung</b> (Frese, Stewart und Hannover, 1987)		
Antwortformat	Bipolare Items (5-stufig)		
Item	Im Allgemeinen, wenn ich etwas tue ...		
1	1. finde ich es nicht notwendig, über frühere Fehler nachzudenken. 5. finde ich es notwendig, über frühere Fehler nachzudenken.		
2	1. finde ich es notwendig, über verschiedene Vorgehensweisen nachzudenken, bevor ich mit dem Handeln anfangen. 5. tue ich es auf die erstbeste Methode, die mir einfällt. (Rekodiert)		
3	1. habe ich keinen zweiten Plan, für den Fall, dass etwas schief geht. 5. habe ich noch einen weiteren Plan im Hinterkopf, falls etwas schief geht.		
4	1. habe ich eine ungefähre Vorstellung davon, wie ich vorgehen will, aber nicht übermäßig genaue Pläne. 5. mache ich mir sehr genaue Pläne.		
5	1. denke ich erst daran, was ich zu tun habe, wenn ich es mache. 5. plane ich lange im voraus, bevor ich etwas tue.		
6	1. plane ich auch für Zwischenfälle, die andere für unwahrscheinlich halten. 5. zerbreche ich mir nicht den Kopf über Schwierigkeiten, die ganz selten auftreten. (Rekodiert)		
7	1. denke ich nicht lange darüber nach, wie ich es machen will - ich mache es einfach. 5. denke ich eine ganze Weile darüber nach, wie ich es machen will.		
Charakteristika	M=3.71	SD=.71	a=.58

<b>Skala</b>	<b>Planung der eigenen Arbeit</b> (AHUS <sup>35</sup> )		
Antwortformat	1. sehr gering 2. gering 3. mittel 4. ziemlich stark 5. sehr stark		
Item			
1	Vor jedem Arbeitstag reservieren Sie sich einen Teil für vorbereitende, planerische Arbeit.		
2	Sie legen schriftliche Aufgaben und Ziele mit Erledigungstermin fest.		
3	Sie bemühen sich, jedes Schreiben nur einmal und abschließend zu bearbeiten.		
4	Sie erstellen täglich eine Liste mit zu erledigenden Aufgaben, geordnet nach Prioritäten. Die wichtigsten Dinge bearbeiten Sie		

---

<sup>35</sup> Projekt AHUS (Aktives Handeln in Umbruchsituationen) Forschungsprojekt an der Universität Gießen unterstützt durch die deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG No Fr 638/6-5, Projektleiter Michael Frese).

	zuerst.
5	Sie versuchen den Arbeitstag von störenden Telefonanrufen, unangemeldeten Besuchern und plötzlich einberufenen Besprechungen möglichst freizuhalten.
6	Ihr Zeitplan hat Spielräume, um auf akute Probleme reagieren zu können.
7	Sie können auch nein sagen, wenn andere Ihre Zeit beanspruchen wollen und Sie wichtige Dinge zu erledigen haben.
Charakteristika	M=3.14                      SD=.62                      a=.69

**Skala Positive Fehlerorientierung (Rybowiak, 1998)**

Antwortformat	1. trifft gar nicht zu 2. trifft wenig zu 3. trifft mittelmäßig zu 4. trifft überwiegend zu 5. trifft völlig zu
---------------	---

Item	
1	Auch wenn ich einen Fehler mache, lasse ich mein eigenes Ziel nicht aus den Augen.
2	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, fällt mir meistens ein, wie ich ihn wieder ausbügeln kann.
3	Wenn ich einen Fehler in meiner Arbeit mache, dann behebe ich ihn sofort.
4	Wenn man in der Arbeit etwas erreichen möchte, dann muss man auch den einen oder anderen Fehler riskieren.
5	Wenn ich mir eine Arbeit vornehme, dann bin ich mir im klaren darüber, dass auch Fehler passieren können.
6	Es ist oft besser, irgendeine Entscheidung zu treffen, als gar keine.
Charakteristika	M=4.12                      SD=.58                      a=.74

**Skala Risikobereitschaft (Skala der studentischen Stichprobe aus Kapitel 2)**

Antwortformat	1. trifft gar nicht zu 2. trifft wenig zu 3. trifft mittelmäßig zu 4. trifft überwiegend zu 5. trifft völlig zu
---------------	---

Item	
1	Für einen großen Gewinn bin ich gewillt, ein hohes Risiko einzugehen.
2	Risikante Investitionen regen mich an.
3	Wenn ich eine unternehmerische Entscheidung treffen müsste, würde ich auf der sicheren Seite stehen wollen. (Rekodiert)
4	Bei der Suche nach einem Arbeitsplatz bin ich bereit mich auf Risiko einzulassen.
5	Ich bevorzuge einen sicheren Job mit konstanten Gehalt gegenüber einer unsicheren Arbeit mit hoher Verdienstmöglichkeit
6	Versicherungen bieten eine gute Möglichkeit, mein persönliches

	Risiko zu minimieren.
7	Wenn ich an der Börse spekuliere, würde ich mich eher für Optionsscheine entscheiden.
Charakteristika	M=3.02                      SD=.60                      a= .72

<b>Skala</b>	<b>Rollenvorbilder</b>
Antwortformat	offen
Item	Wie viele Unternehmer gibt es in Ihrer Familie?
Charakteristika	M=1.28                      SD=2,29                      a= -

<b>Skala</b>	<b>Selbstverwirklichung (Higher Order Need Strength)</b> (Warr, Cook und Wall, 1979)
Antwortformat	1-überhaupt nicht wichtig 2-nicht besonders wichtig 3-nicht sicher über Wichtigkeit 4-halbwegs wichtig 5-etwas wichtig 6-sehr wichtig 7-extrem wichtig
Item	Wie wichtig ist es Ihnen...
1	...dass Sie Ihre Fähigkeiten voll einsetzen können?
2	...etwas zu erreichen, was persönlichen Wert hat?
3	...die Möglichkeit, Ihre eigenen Entscheidungen zu treffen?
4	...die Möglichkeit, Neues zu lernen?
5	...eine herausfordernde Tätigkeit?
6	...dass Sie Ihre Fähigkeiten erweitern können?
Charakteristika	M=6.02                      SD=.57                      a= .86

<b>Skala</b>	<b>Selbstwirksamkeit</b> (Speier & Frese, 1997)
Antwortformat	1- trifft gar nicht zu 2- trifft wenig zu 3- trifft mittelmäßig zu 4- trifft überwiegend zu 5- trifft völlig zu
Item	
1	Wenn ich vor einer neuen Aufgabe stehe, fürchte ich oft, ihr nicht gewachsen zu sein. (Rekodiert)
2	Ich bringe gerne Veränderungsvorschläge in die Arbeit ein.
3	Ich schätze meine Fähigkeiten hoch ein.
4	Wenn ich etwas erreichen will, kann ich Rückschläge überwinden, ohne dadurch mein Ziel aufzugeben.
5	Wenn ich etwas will, kann ich mich im Allgemeinen auch damit durchsetzen.
6	Sollte ich arbeitslos werden, bin ich überzeugt, durch meine Fähigkeiten schnell wieder eine Stelle zu bekommen.
Charakteristika	M=4.00                      SD=.46                      a=.72

<b>Skala</b>	<b>Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz*</b> (Frese und Plüddemann, 1993)		
Antwortformat	1- trifft gar nicht zu 2- trifft wenig zu 3- trifft mittelmäßig zu 4- trifft überwiegend zu 5- trifft völlig zu		
Item			
1	Mir wäre es am liebsten, wenn an der Arbeit alles gleich bliebe. (Rekodiert)		
2	Die Aneignung von zusätzlichem beruflichen Wissen hat für mich sehr großen Stellenwert.		
3	Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung würde ich gerne sofort nutzen.		
4	Mir gefällt eine Arbeit, die sich viel und schnell verändert.		
5	Ich möchte nicht, dass alles im gleichen Trott wie bisher weiter geht.		
Charakteristika	M=3.86 (3.80)	SD=.58 (.62)	a= .63 (.72)
* Gesamtstichproben (Ost und Weststichprobe). Die Werte in Klammern beziehen sich auf die Managerstichprobe.			

<b>Skala</b>	<b>Unternehmerische Intentionen</b>		
Antwortformat	1- trifft gar nicht zu 2- trifft wenig zu 3- trifft mittelmäßig zu 4- trifft überwiegend zu 5- trifft völlig zu		
Item			
1	Irgendwann werde ich mich selbständig machen.		
2	Ich werde mich unmittelbar nach dem Studium selbständig machen.		
3	Ich habe schon oft darüber nachgedacht, mich selbständig zu machen.		
4	Selbständigkeit kommt für mich nicht in Frage. (Rekodiert)		
5	Nach einer bestimmten Arbeitszeit könnte ich mir vorstellen, mich selbständig zu machen.		
Charakteristika	M=3.31	SD=.94	a=.85

<b>Skala</b>	<b>Unterstützung</b>		
Antwortformat	1- trifft gar nicht zu 2- trifft wenig zu 3- trifft mittelmäßig zu 4- trifft überwiegend zu 5- trifft völlig zu		
Item			
1	Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben mir ihrem Wissen unterstützen.		
2	Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben unterstützen, indem sie für mich		

	arbeiten.
3	Meine Familie oder Freunde könnten mich bei meinem unternehmerischen Vorhaben finanziell unterstützen.
Charakteristika	M=3.31                      SD=.98                      a=.68

<b>Skala</b>	<b>Zielorientierung</b> (Frese, Stewart und Hannover, 1987)
Antwortformat	Bipolare Items (5 stufig)
Item	Im Allgemeinen, wenn ich etwas tue...
1	1. nehme ich alle meine Ziele sehr ernst. 5. mögen meine Ziele wohl wichtig sein, aber ich verliere sie manchmal aus den Augen. (Rekodiert)
2	1. mache ich nur Sachen, die zu dem beitragen, was ich erreichen will. 5. erlaube ich es mir auch, von dem, was ich erreichen will, abgelenkt zu werden. (Rekodiert)
3	1. kommt es manchmal vor, dass ich nicht wirklich alles mache, was ich mir vorgenommen habe. 5. tue ich absolut alles, was ich mir vorgenommen habe.
4	1. bin ich mir nicht immer völlig klar darüber, was ich genau erreichen möchte. 5. weiß ich im einzelnen, was ich erreichen möchte.
Charakteristika	M=3.57                      SD=.79                      a=.60