



Tobias Beibl

Analyse der Merkmale und Eigenschaften eines Handwerkers als Indikatoren für ein erfolgreiches Gründungsvorhaben

Entwicklung eines Tools für die Beratung der Handwerkskammern

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2020

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Tobias Beibl

**Analyse der Merkmale und Eigenschaften eines
Handwerkers als Indikatoren für ein erfolgreiches
Gründungsvorhaben**

Entwicklung eines Tools für die Beratung der Handwerkskammern

Zusammenfassung

Betriebsgründungen und -übernahmen im Handwerk sichern die Zukunftsfähigkeit des Deutschen Handwerks und tragen langfristig zum Wohlstand der Wirtschaft, Ausbau von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen sowie zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei. Die Handwerkskammern leisten dabei einen zentralen Beitrag in der Umsetzung von Gründungsvorhaben, indem sie frühzeitig die Geschäftsidee mit den Gründern evaluieren, rechtliche und betriebswirtschaftliche Beratung leisten und bei der Beantragung von Förderzuschüssen unterstützen. Neben der Gründungsidee, Businessplan-Evaluierung und dem Finanzkonzept spielen auch die Merkmale und Eigenschaften des Gründers eine wichtige Rolle für den langfristigen Unternehmenserfolg. Diese Arbeit identifiziert und analysiert aus diesem Grund die wichtigsten Merkmale und Eigenschaften eines Handwerkers, die den Gründungserfolg mit beeinflussen. Basierend auf den Ergebnissen der Literatur wird ein Fragebogen und ein Excel Tool entwickelt, welches die Ergebnisse des Persönlichkeitstests des Gründers visualisiert. Für die Existenzgründungsberatung der Handwerkskammern stellt das entwickelte Tool somit ein zusätzliches Hilfsmittel dar, um im Vorfeld oder im Nachgang an das erste Gründungsgespräch Aufschluss über genauere Eigenschaften des Gründers zu erhalten. Die Berater der Handwerkskammer können somit frühzeitig potentielle Stärken und Schwächen des Gründers identifizieren und die bestmögliche, individuelle Beratung für den Gründer sicherstellen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iii
Tabellenverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	v
Abkürzungsverzeichnis	v
1 Einführung	1
1.1 Motivation für das Themengebiet	1
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Hintergrund	6
2.1 Gründungserfolg im Handwerk.....	6
2.2 Big-5 Modell für die Persönlichkeitsbewertung und Indikator für Gründungserfolg.....	8
2.3 Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften	10
3 Analyse der Gründermerkmale als Erfolgsindikatoren	12
3.1 Übersicht der analysierten Gründermerkmale.....	12
3.2 Literaturanalyse: Einfluss der Gründermerkmale auf den Gründungserfolg	12
4 Analyse der Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsindikatoren	20
4.1 Unternehmerpersönlichkeit	20
4.2 Persönliche Bedürfnisse	25
4.3 Emotionale Fähigkeiten.....	28
4.4 Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern.....	33
5 Ergebnis: Fragebogen und Excel Tool	36
5.1 Ziel und Verwendung.....	36
5.2 Tabellenblätter.....	37
5.3 Punktevergabe pro Kategorie	40
5.3.1 Allgemeine Gründermerkmale	40
5.3.2 Persönlichkeitseigenschaften des Gründers.....	45

6	Zusammenfassung und Limitationen	46
	Literaturverzeichnis.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen des Big-5 Modells.....	8
Tabelle 2: Übersicht der Gründermerkmale.....	12
Tabelle 3: Übersicht der Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit.....	20
Tabelle 4: Übersicht der persönlichen Bedürfnisse.....	26
Tabelle 5: Übersicht der Emotionalen Fähigkeiten.....	28
Tabelle 6: Übersicht der Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern.....	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensgründung.....	2
Abbildung 2: Ausschnitt des Tabellenblatts „Übersichtstabelle“	37
Abbildung 3: Beispielhaftes Spinnendiagramm für die allgemeinen Eigenschaften.....	38
Abbildung 4: Ausschnitt des Tabellenblatts „Fragebogen Allgemein“	38
Abbildung 5: Ausschnitt des Tabellenblatts "Fragebogen Persönlichkeit“	39
Abbildung 6: Ausschnitt des Tabellenblatts „Antwortmöglichkeiten“	39
Abbildung 7: Ausschnitt des Tabellenblatts „Gewichtung“	40

Abkürzungsverzeichnis

KMU Kleine und mittelständische Unternehmen

1 Einführung

Im Zuge dieser Arbeit werden die Erfolgsfaktoren von Gründungen im Handwerk herausgearbeitet. Basierend auf diesen theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur wird versucht, eine Hilfestellung für die Beratung der Existenzgründer mittels eines Tools zur Verfügung zu stellen. Zunächst wird nachfolgend auf die hohe Bedeutung des Gründungsgeschehens in Deutschland mit Fokus auf das Handwerk eingegangen.

1.1 Motivation für das Themengebiet

Unternehmensgründungen sichern langfristig den Wohlstand einer Gesellschaft und sorgen für eine stete Innovationsmöglichkeit und ein „Neudenken“ in allen Wirtschaftsbereichen. Darüber hinaus führen sie für eine Volkswirtschaft zu Steuereinnahmen, Arbeitsplatzangebot und internationale Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Nationen. Auch im Handwerk spielen Neugründungen eine wichtige Rolle. Das Handwerk nimmt in Deutschland mit einem jährlichen Umsatz von 500 Milliarden Euro und 5,4 Millionen Erwerbstätigen, die im Handwerk tätig sind, eine zentrale Rolle ein. Das Handwerk als „Ausbilder der Nation“ beschäftigt zudem in etwa 27% aller Auszubildenden in Deutschland.¹ Mit einem Unternehmensbestand² von etwa einer Million Betriebe, stellt das Handwerk somit einen zentralen Anteil des deutschen Mittelstands dar. Auch auf EU-Ebene wird in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Unterstützung der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) erkannt und wurde in den letzten Jahren stark gefördert.³ Bezogen auf Unternehmensgründungen wurden 2019 im Handwerk etwa 95.000 Unternehmen neu gegründet und mehr als 9.000 Betriebe übernommen (was einer Neugründung ähnlich ist, da die neue Generation oder Externe den Betrieb übernehmen, umstrukturieren oder neu aufbauen).^{4,5} Die Handwerkskammern leisten dabei einen wichtigen Beitrag in der Umsetzung von Gründungsvorhaben, indem sie frühzeitig die Geschäftsidee mit den potentiellen Gründern absprechen und evaluieren, rechtliche und betriebswirtschaftliche Unterstützung leisten und auch bei der Beantragung von Förderzuschüssen unterstützen.⁶ Bis zur ersten Absprache über die Geschäftsidee findet jedoch zumeist kein Kontakt zwischen Betrieb und Handwerkskammer

¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020a)

² Im Folgenden werden die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ synonym verwendet.

³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b)

⁴ Vgl. Zentralverband des deutschen Handwerks (2019)

⁵ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2018)

⁶ Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (2020)

statt, weshalb Persönlichkeitseigenschaften oder allgemeine Eigenschaften und Merkmale des Gründers nicht vorab bewertet werden können. Diese spielen jedoch für den Gründungserfolg neben anderen Aspekten eine maßgebliche Rolle und sollten daher eine größere Rolle bei den Existenzgründungsberatungen einnehmen.

In Abbildung 1 wird ein allgemeines Schaubild aufgezeigt, welches den Rahmen dieser Arbeit abstecken soll. Um den Erfolg eines Unternehmens vorherzusagen und zu bewerten, müssen viele verschiedene Facetten von der konjunkturellen Lage über die finanzielle Ausstattung des Gründers zur richtigen Auswahl des Standorts. In diesem Kontext spielt das Big 5 Modell, welches im Folgenden Schritt näher beleuchtet wird, ebenfalls eine wichtige Rolle, um den späteren Gründungserfolg hervorsehen zu können. Dieses Big 5 Modell kann zudem in mehrere Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften unterteilt werden, welchen den Schwerpunkt dieser Arbeit stellen werden.



Abbildung 1: Einordnung der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensgründung

Neugründungen von Unternehmen unterliegen oftmals der Gefahr, insbesondere während der ersten 3-5 Jahre zu scheitern.⁷ Dies kann auf der einen Seite auf Gründe der nicht wettbewerbsfähigen Geschäftsidee oder fehlender Finanzierung zurückgeführt werden. Auf der anderen Seite müssen die Neugründungen jedoch auch häufig beendet werden, da Persönlichkeitseigenschaften des Gründers Ursache dafür sind, dass ein neu gegründetes Unternehmen nicht erfolgreich werden kann. Dies kann beispielsweise ein ausschließlich reaktives Verhalten auf Änderungen am Markt sein, eine fehlende Delegationsfähigkeit oder

⁷ Vgl. Bridge und O'Neill (2012, S. 287)

auch geringe soziale Kompetenz des Inhabers, um neue Mitarbeiter zu finden oder bestehende zu motivieren und im Betrieb zu binden.

Um den Beratern hierbei eine Unterstützung zu ermöglichen, wird basierend auf bestehender Literatur überprüft, welche Merkmale und Eigenschaften eines Gründers eine besondere Rolle spielen, die den späteren Gründungserfolg mit beeinflussen. Aufbauend auf den in der Literatur identifizierten Faktoren wird darüber hinaus ein Tool vorgestellt, welches mittels einem Fragebogen die wichtigsten Merkmale analysiert, bewertet und grafisch darstellt. Dies ermöglicht dem Berater im Vorfeld oder im Nachgang an das erste Gründungsgespräch Aufschluss über genauere Eigenschaften des Gründers zu erhalten. Im Gründungsprozess stellen die Ergebnisse des Tools eine Zusatzinformation für den Berater und Gründer dar. Daneben sind das Erfolgspotential der Gründungsidee, Businessplan-Evaluation und Finanzkonzept weiterhin unabdingbare Kriterien, um die Existenzgründung erfolgreich durchzuführen und dem potenziellen Gründer die bestmögliche Beratung anbieten zu können.

1.2 Forschungsfrage

Wie bereits oben beschrieben, spielen die Gründereigenschaften eine entscheidende Rolle für den späteren Gründungserfolg. Basierend auf der Literatur werden zunächst die erfolgswirksamen Faktoren herausgearbeitet, auf welche im Nachgang näher eingegangen werden soll. Dabei kann man zwischen inhärenten und erlernten Eigenschaften des Gründers unterscheiden. Während inhärente Eigenschaften stark mit der Persönlichkeit zusammenhängen und oftmals auf die Charaktereigenschaften und das Werteverständnis eines Gründers abzielen, sind erlernte Eigenschaften stark mit der Ausbildung des jeweiligen Gründers zusammenhängend. Für das Gründungsvorhaben stellen beide Faktoren eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar, wie wahrscheinlich der zukünftige Gründungserfolg sein wird. Während die inhärenten Faktoren als gegeben anzunehmen sind, können erlernte Eigenschaften bei Nichtvorhandensein auch später im Gründungsprozess angeeignet werden. Entscheidend ist hierfür die richtige Beratung und der Hinweis, auf welchen Gebieten der Gründer Verbesserungsbedarf hat.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit beruhen somit auf den folgenden drei Fragestellungen:

1. Welche Gründereigenschaften haben einen Einfluss auf die Erfolgswirksamkeit eines Gründungsvorhabens?
2. Wie sieht eine sinnvolle Systematik und Kategorisierung der gefundenen Gründereigenschaften aus?

3. Wie kann die Erfolgswirksamkeit des Gründungsvorhabens basierend auf den Gründereigenschaften bestmöglich abgefragt und in einem Erfolgsindikator abgebildet werden?

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Um die erfolgsrelevanten Faktoren zu identifizieren, wurde die Literatur zunächst systematisch gesichtet und strukturiert. Auf Basis dessen wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher die Eigenschaften eines Handwerkers durch Selbstbeurteilung erfasst. Die Angaben des Fragebogens werden von den Beratern der Handwerkskammern in das entwickelte Excel Tool übertragen oder kopiert, welches die Faktoren auswertet und einen Gesamtscore, den Erfolgsindikator, berechnet. Die Publikation soll den Beratern und Gründern helfen, die Methodik und den Aufbau des Fragebogens und des Tools zu verstehen. Zudem stellt die Publikation für jeden erfolgsrelevanten Faktor, einen kurzen Literaturüberblick bereit. Um den Verwendern des Fragebogens und des Excel Tools einen Überblick zu verschaffen, wird nachfolgend der Aufbau der Arbeit detaillierter erläutert.

Die Publikation arbeitet zunächst den theoretischen Hintergrund auf. Da das Handwerk wie auch andere KMU ein besonderes Verständnis von Gründungserfolg hat, wird zunächst der Begriff des Gründungserfolgs im Handwerk erläutert und abgegrenzt. Im Anschluss wird das in der Literatur und Forschung weit verbreitete Modell der Persönlichkeitspsychologie, das Big-5 Modell, untersucht. Es wird geprüft, ob das Modell anhand der fünf enthaltenen Dimensionen die Wahrscheinlichkeit des Gründungserfolgs eines Handwerkers einschätzen kann. Die Arbeit identifiziert zudem eine Vielzahl weiterer erfolgsrelevanter Faktoren, die in den Fragebogen und das Tool aufgenommen werden.

Es wird dabei zwischen Gründermerkmalen und Persönlichkeitseigenschaften unterschieden. Diese Differenzierung bildet die Grundlage für die anschließende Analyse. Sowohl für die Gründermerkmale als auch Persönlichkeitseigenschaften wird zunächst ein Überblick über die identifizierten Erfolgsfaktoren gegeben. Im Anschluss wird jeder Faktor auf seinen seine Korrelation mit Gründungserfolg anhand Studien und Forschungsarbeiten in der Literatur analysiert.

Im Anschluss an die Analyse der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften wird der entwickelte Fragebogen und das Gründungstool näher erläutert. Fokus ist dabei insbesondere der Überblick über den Nutzen und Mehrwert des Gründungstools für den Gründer und die Berater der Handwerkskammer. Neben dem grundsätzlichen Aufbau des Tools werden zudem

Hinweise zur Verwendung des Tools gegeben, welches dem Berater hilft, das Tool gegebenenfalls anzupassen und eine Einschätzung hinsichtlich des potenziellen Gründungserfolgs eines Handwerkers abzugeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Bevor die Erfolgsfaktoren identifiziert werden, soll der theoretische Hintergrund einer Handwerksgründung erläutert werden. Dabei wird zunächst das Verständnis von Erfolg im Handwerk erläutert und zu anderen Branchen abgegrenzt. Zudem wird das Big-5 Modell, als eines der bekanntesten Modelle der Persönlichkeitspsychologie, untersucht und geprüft, ob seine fünf Dimensionen der Persönlichkeitsanalyse ausreichen, um auf Gründungserfolg zu schließen. Anschließend wird die Abgrenzung zwischen Gründermerkmalen und Persönlichkeitseigenschaften erläutert, welche die Basis für die nachfolgende Analyse der Erfolgsindikatoren bildet.

2.1 Gründungserfolg im Handwerk

Bevor man sich mit den Erfolgsfaktoren befasst, welche für eine erfolgreiche Durchführung von Gründungsvorhaben sprechen, ist es notwendig, sich mit dem Begriff des Erfolgs näher auseinanderzusetzen. In Deutschland waren 2018 etwa eine Million Handwerksbetriebe gemeldet.⁸ Demgegenüber stehen etwa 20.000 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland pro Jahr, wovon 98,5% auf die Unternehmensgröße 1-50 zurückzuführen sind und somit auf die Unternehmensgröße, für die das Handwerk in erster Linie steht.⁹

Vor allem im Bereich der KMUs stößt man häufig auf die beiden theoretischen Annahmen der „Liability of smallness“ und der „Liability of newness“, die in Zusammenhang mit Unternehmenserfolg zu nennen sind.¹⁰ Die „Liability of smallness“ beschreibt dabei die größere Gefahr, von kleinen Unternehmen vom Markt bereinigt zu werden und das größere Risiko, den Unternehmensbestand nicht langfristig sichern zu können. Die „Liability of newness“ geht im Gegensatz dazu darauf ein, dass neu gegründete Unternehmen vor allem in den ersten Jahren ihres Bestehens ein höheres Insolvenzrisiko tragen. Für diese Arbeit sind beide Konzepte in dem Sinne relevant, dass es in der Existenzgründungsberatung fast ausschließlich um neu gegründete Unternehmen mit einer begrenzten anfänglichen Mitarbeiteranzahl geht.

Der Unternehmenserfolg kann und wird auf einfachste Art und Weise anhand des Fortbestehens eines Unternehmens gemessen. Solange ein Betrieb besteht, wird davon ausgegangen, dass dieses Unternehmen in der Art erfolgreich ist, dass es am Markt bestehen kann. Diese

⁸ Vgl. Zentralverband des deutschen Handwerks (2019)

⁹ Vgl. Creditreform (2019)

¹⁰ Vgl. Hannan und Freeman (1984); Sutton (1997); Stinchcombe (1965); Thornhill und Amit (2003); Ropega (2011)

Betrachtungsweise lässt jedoch einige offene Fragen bezüglich des Unternehmenserfolges unbeantwortet. Ziel einer jeden Unternehmung sollte es sein, die langfristige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit sicherzustellen und sich somit am Markt gegenüber dem Wettbewerb erfolgreich zu positionieren. Dies ist ein wichtiges Kriterium, um nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. Je nach Rechtsform kann es bei alleiniger Betrachtung des Fortbestandes zu einer verzerrten Darstellung des Erfolges kommen. In Einzelunternehmen besteht beispielsweise keine Pflicht zum Insolvenzantrag, wodurch auch nicht erfolgreiche Unternehmen weiterhin am Markt bestehen können, indem der Inhaber über längere Zeit Privateinlagen in das Unternehmen einbringt und den Betrieb auf diese Weise „am Leben hält“ ohne erfolgreich zu sein. In Kapitalgesellschaften, zu der die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder die Aktiengesellschaft (AG) gehören, lässt sich vergleichsweise einfach anhand des ausgewiesenen Gewinns im Jahresabschluss erkennen, ob ein Unternehmen erfolgreich wirtschaftet oder nicht.¹¹ In Einzelunternehmen jedoch spricht ein Gewinn nicht zwangsläufig für einen Erfolg, sofern der kalkulatorische Unternehmerlohn des Inhabers damit nicht sichergestellt werden kann. Hier soll somit auf die Schwierigkeit hingewiesen werden, wie Erfolg im Handwerk gemessen werden kann. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass viele Unternehmensgründungen auch im Nebenerwerb mit einer geringeren Ertragskraft gegründet werden und somit der Erfolg eines gegründeten Unternehmens immer auch von den selbst gesteckten Zielen abhängt.

Darüber hinaus können Unternehmen andere Kenngrößen wie Umsatz-, Mitarbeiterwachstum, persönliche Ziele oder die Kundenzufriedenheit als Erfolgskriterien anführen. Allerdings zeigt die Literatur, dass nichtfinanzielle Größen offenbar nicht an die Stelle von Finanzindikatoren treten, sondern vielmehr die Basisindikatoren wie Gewinn und Wachstum ergänzen.¹² Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es eine Schwelle geben könnte, bis zu der ein Grundbedürfnis nach finanzieller Sicherheit besteht und darüber hinaus andere, oftmals qualitative, Indikatoren ins Spiel kommen oder an Bedeutung gewinnen.

Als allgemeines Vorgehen für die Erfolgsmessung kann hier angeführt werden, dass jederzeit das Bestehen des Betriebes als erstes Indiz verwendet werden kann. Diese Information muss jedoch um etwaige Gewinn- und Rentabilitätsgrößen ergänzt werden und im letzten Schritt auch unter der zu betrachtenden Rechtsform kritisch hinterfragt werden. Ein Unternehmen ist erst dann erfolgreich, wenn die langfristige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des

¹¹ Gegeben der Prämisse, dass dem Geschäftsführer ein angemessenes Geschäftsführergehalt gezahlt wird.

¹² Vgl. Ahmad und Seet (2009)

Unternehmens sichergestellt ist und hiermit auch der Lebensunterhalt des Betriebsinhabers und (meistens auch) Geschäftsführers des Unternehmens garantiert werden kann.

2.2 Big-5 Modell für die Persönlichkeitsbewertung und Indikator für Gründungserfolg

Eines der bekanntesten Modelle der Persönlichkeitspsychologie ist das Big-5 Modell, welches in den 1980er Jahren entwickelt worden ist. Das Big-5 Modell kategorisiert die Persönlichkeit eines Individuums anhand von 5 Dimension: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Jede der 5 Dimension beschreibt dabei eine Reihe von kontinuierlichen Merkmalen. Die Dimensionen des Big 5 Modells werden in Tabelle 1 detaillierter erläutert. Im Rahmen dieser Arbeit soll anhand eines kurzen Literaturüberblicks untersucht werden, ob sich das Big-5 Modell und seine Dimensionen eignen, den Gründungserfolg eines Handwerksbetriebs vorherzusagen.

Dimension	Erläuterung
Offenheit	Personen hoher Offenheit sind grundsätzlich aufgeschlossen, probieren gerne Neues und zeichnen sich durch ein breites Interessenspektrum aus.
Gewissenhaftigkeit	Personen hoher Gewissenhaftigkeit verfügen über ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und sind meistens sehr organisiert und sorgfältig.
Extraversion	Personen hoher Extraversion interagieren gerne mit Dritten und sind tendenziell extrovertiert, energiegeladen und durchsetzungsstark.
Verträglichkeit	Personen hoher Verträglichkeit zeichnen sich durch ihre Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Einfühlsamkeit aus.
Neurotizismus	Personen mit hohen Werten von Neurotizismus empfinden oftmals emotionale Instabilität, negative Emotionen und fühlen sich angespannt.

Tabelle 1: Dimensionen des Big-5 Modells

Eine Vielzahl von Studien in der Literatur untersuchen den Einfluss der Big-5 Dimensionen auf unternehmerischen Erfolg und erforschen welche Ausprägung und Kombinationen der Dimensionen eine hohe Korrelation mit Unternehmenserfolg aufweisen. Die Forschung zeigt dabei divergierende Meinungen hinsichtlich des Potenzials des Modells, Persönlichkeiten ganzheitlich zu bewerten und unternehmerische Kompetenz vorauszusagen.

Grundsätzlich kommen die meisten Studien zu dem Ergebnis, dass die Dimensionen des Big-5 Modell einen signifikanten Einfluss auf die unternehmerischen Aktivitäten eines Individuums

haben. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich das Big-5 Modell eignen könnte, den Erfolg einer Gründung vorherzusagen. Forscher finden heraus, dass die Ausprägungen der Big-5 Dimensionen dabei nicht nur einen Einfluss auf die Berufswahl haben, sondern darüber hinaus auch auf die Arbeitsleistung eines Individuums.¹³ Dabei hat sich in der Literatur eine Kombination von Ausprägungen der Big-5 Dimensionen durchgesetzt, die einen stereo-typisch erfolgreichen Unternehmer beschreiben soll. Laut Studien tendieren erfolgreiche Unternehmer dazu, sich durch hohe Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion sowie geringe Verträglichkeit und Neurotizismus auszuzeichnen.¹⁴ Beispielweise finden Forscher heraus, dass Unternehmer dazu neigen, dynamische Umgebungen und neue Herausforderungen zu bevorzugen.¹⁵ Aus diesem Grund zeichnen sie sich oftmals durch einen hohen Grad an Offenheit aus. Die Gewissenhaftigkeit eines Gründers hingegen kann einen positiven Einfluss auf das langfristige Überleben des Unternehmers haben.¹⁶ Die Gewissenhaftigkeit hängt eng mit der Motivation und der Leistungsorientierung eines Individuums zusammen. Hinsichtlich der Extraversion wird in der Forschung ein positiver Einfluss hinsichtlich unternehmerischer Kompetenz postuliert. Unternehmer mit einer ausgeprägten Extraversion nutzen tendenziell eher unternehmerische Chancen als andere Personen.¹⁷ Verträglichkeit auf der anderen Seite ist laut Studien negativ mit unternehmerischem Erfolg korreliert.¹⁸ Ein Gründer muss in der Lage sein, seine Meinung zu vertreten, auch wenn dies bedeutet, nicht mit anderen übereinzustimmen. In diesem Sinne kann ein geringer Grad an Verträglichkeit einen positiven Effekt auf den unternehmerischen Erfolg haben. Darüber hinaus ist auch ein geringes Maß an Neurotizismus, das heißt emotionale Stabilität anstelle von Instabilität, ein Erfolgsindikator. Es wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Unternehmer insbesondere über das notwendige Selbstvertrauen verfügen, die Risiken und Verantwortung einer Gründung zu übernehmen. Diese Forschungsergebnisse implizieren, dass die Dimensionen des Big-5 Modells durchaus genutzt werden könnten, um den Gründungserfolg eines Handwerkers vorauszusagen.

Hingegen spricht sich gleichermaßen eine Vielzahl an Forschern gegen das Big-5 Modell und seine Eignung für eine umfassende Persönlichkeitsbewertung aus. Kritiker sind der Meinung, dass nicht alle Dimensionen der Persönlichkeit durch die fünf Dimensionen des Modells abgedeckt werden können.¹⁹ Das Big-5 Modell erfasst zum Beispiel keine externen Einflüsse

¹³ Vgl. Paul T. Costa und Mac Crae (1992); Digman (1990); Goldberg (1990); Oliver P. John et al. (2008)

¹⁴ Vgl. Zhao und Seibert (2006)

¹⁵ Vgl. Antoncic, Bratkovic Kregar, Singh und DeNoble (2015)

¹⁶ Vgl. Ciavarella et al. (2004)

¹⁷ Vgl. Leutner et al. (2014)

¹⁸ Vgl. Zhao, Seibert und Lumpkin (2010)

¹⁹ Vgl. Kibeom Lee, Ogunfowora und Ashton (2005); Paunonen und Jackson (2000)

auf einen Gründer und sein Wesen. Zum Beispiel können das soziale und kulturelle Umfeld einen signifikanten Einfluss auf Verhaltensmuster und Überzeugungen von Individuen haben. Forscher argumentieren aufgrund der Vielschichtigkeit von Kulturen und Sitten, dass es kein einheitliches Big-5 Modell gibt, sondern in jeder Kultur andere Dimensionen angemessen sind.²⁰ Hofstede (2011) zeigt zum Beispiel, dass der kulturelle Hintergrund einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmern hat.²¹ Aus diesem Grund ist die Verwendung des Big-5 Modells als Basis für eine Persönlichkeitsbewertung mit Unsicherheiten behaftet. Zudem argumentieren Kritiker, dass es sich bei den Big-5 Dimensionen vielmehr um generische Eigenschaften handelt als um aufgabenbezogene Fähigkeiten, welche nötig wären, um den unternehmerischen Erfolg im Handwerk vorherzusagen. Spezifische Eigenschaften und Kompetenzen wie Innovationsfähigkeit können demnach ein größeres Potenzial haben, unternehmerischen Erfolg vorherzusagen.²² Diese Vermutung wird von Meta-Analysen bestätigt, welche zu dem Ergebnis kommen, dass andere Dimensionen als die des Big5-Modells konsistentere Ergebnisse hinsichtlich der Vorhersage von Unternehmenserfolg liefern.

Basierend auf diesen Erkenntnissen, kann festgestellt werden, dass sich das Big-5 Modell grundsätzlich eignet, um Persönlichkeiten generisch einzuordnen und zu bewerten. Allerdings sind das Modell und seine fünf Dimensionen tendenziell allein nicht in der Lage, Gründungserfolg oder Misserfolg im Handwerk zu prognostizieren. Folglich müssen im Rahmen dieser Arbeit weitere Merkmale und Eigenschaften identifiziert werden, die in der Lage sind, den Erfolg einer Handwerksgründung vorauszusagen.

2.3 Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften

Da der Erfolg einer Handwerksgründung stark von den unternehmerischen Kompetenzen des Gründers abhängt, untersucht die Literatur eine Vielzahl von Eigenschaften und Fähigkeiten auf Korrelation mit Gründungserfolg in KMUs.²³ Studien zeigen, dass unternehmerische Kompetenz ein grundlegender Erfolgsfaktor in Kleinunternehmen, wie Handwerksbetrieben, ist.²⁴ Auf Grund der Tatsache, dass bekannte Modelle mit nur wenigen Dimensionen wie das Big-5 Modell nicht für die Bewertung der Persönlichkeit ausreichen, um Gründungserfolg vorherzusagen, identifiziert diese Arbeit weitere Merkmale und Eigenschaften. Diese Arbeit

²⁰ Vgl. De Raad (2000, S. 99)

²¹ Vgl. Hofstede (2011)

²² Vgl. dazu Rauch und Frese (2007)

²³ Vgl. Chandler und Jansen (1992); Olson (1987)

²⁴ Vgl. Hazlina Ahmad, Ramayah, Wilson und Kummerow (2010)

nimmt dabei die Unterteilung zwischen Gründermerkmalen sowie Persönlichkeitseigenschaften vor.

Gründermerkmale werden als Kompetenzen oder Charakteristika verstanden, die einen Gründer zum Zeitpunkt der Gründung definieren. In diesem Sinne beschreiben sie über die Zeit konstante Merkmale oder den Status quo eines Gründers.²⁵ Die Gründermerkmale umfassen nach dieser Definition sowohl allgemeine Angaben zum Handwerker als auch Informationen über bis zu diesem Zeitpunkt erlangte Fähigkeiten, Abschlüsse oder Erfahrungen. Diese Merkmale liegen weniger in der Persönlichkeit eines Gründers, sondern können durch Training, Ausbildung oder während praktischer Erfahrungen erlangt werden. Im Gegensatz zu den Persönlichkeitseigenschaften, müssen die Gründermerkmale dabei im Fragebogen nicht implizit durch Selbsteinschätzungen bewertet werden, sondern werden durch die direkte Angabe des Gründers mit aufgenommen.

Persönlichkeitseigenschaften hingegen beschreiben das inhärente Wesen des Gründers. Sie können daher als Neigungen beschrieben werden, in einer bestimmten Weise zu handeln und somit Ursache für psychische und Verhaltensprozesse sein.²⁶ Dazu können Charaktereigenschaften, soziale Einstellungen sowie das Selbstbild eines Individuums zählen.²⁷ Sie können von externen Einflüssen wie der elterlichen Erziehung und oder dem sozialen Einfluss geprägt sein.²⁸ Die Persönlichkeitseigenschaften werden implizit durch Fragen an den Gründer abgefragt, welcher eine Selbsteinschätzung abgibt. Sie erfassen somit die für den Gründungserfolg als relevant angesehenen Charaktereigenschaften und Verhaltensmuster der Gründungsperson. Dabei kann es vorkommen, dass die Selbstwahrnehmung des Gründers nicht mit der Realität übereinstimmt und externe Dritte eine andere Einschätzung über den Gründer abgeben würden. Somit kann hierbei keine absolute Objektivität der Ergebnisse erreicht werden. Dennoch wird durch die implizite Abfrage der Eigenschaften die Subjektivität der Ergebnisse vermindert.

²⁵ Vgl. Caprara und Cervone (2000); Kanfer (1992); Roccas, Sagiv, Schwartz und Knafo (2002)

²⁶ Vgl. Costa Jr. und McCrae (1990), Oliver P. John, Naumann und Soto (2008)

²⁷ Vgl. Rauch und Frese (2007, S. 355)

²⁸ Vgl. Nga und Schamuganathan (2010)

3 Analyse der Gründermerkmale als Erfolgsindikatoren

Nachfolgend werden die analysierten Gründermerkmale vorgestellt. Dabei wird zunächst ein Überblick über die Gründermerkmale gegeben und im Anschluss für jedes Gründermerkmal ein kurzer Literaturüberblick bereitgestellt.

3.1 Übersicht der analysierten Gründermerkmale

Tabelle 2 zeigt alle Merkmale eines Gründers, die in der Literatur als relevanter Indikator für Gründungserfolg angesehen werden. Neben der Definition der Merkmale werden dessen Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung erläutert und exemplarische Literaturreferenzen aufgeführt. Gründermerkmale beschreiben dabei den Status quo der Erfahrungen und Kompetenzen des Gründers zum Zeitpunkt der Gründung.

Allgemeine Eigenschaften des Gründers	Definition des Merkmals	Einfluss auf Gründungserfolg	Literaturreferenzen (exemplarisch)
Geschlecht	Geschlecht des Gründers.	Keine ausreichenden empirische Evidenz, dass das Geschlecht als Erfolgsindikator angesehen werden kann.	Mazzarol et al. (1999), Jennings und Brush (2013), Carter und Shaw (2006)
Alter des Gründers	Alter des Handwerkers bei Gründung.	Positiver, aber nicht linearer Zusammenhang. Optimales Alter: 28-37 Jahre	Chiru et al. (2012), Jones et al. (2014), Azoulay et al. (2018).
Ausbildung	Höchste akademische oder berufliche Ausbildung zur Zeit der Gründung.	Positiver Einfluss, aber nicht linearer Zusammenhang. Optimal: Masterabschluss oder Meisterausbildung (+Betriebswirt)	Parker (2009), Heuer und Kolvereid (2014), Unger et al. (2011)
Familienmitglieder in der Selbstständigkeit	Unternehmerische Aktivitäten von Verwandten.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Bosma et al. (2012), Chlosta et al. (2012), Scherer et al. (1989)
Alleinige Gründung oder Teamgründung	Anzahl der Gründer.	Positiver Einfluss bis zu einer Obergrenze von 2-3 Personen. Darüber hinaus ist die Teamkomplexität zu hoch.	Huggins (2000), Pennings et al. (1998), Cooper et al. (1994)
Erfahrung als Unternehmer	Vorherige erfolgreiche Gründungen oder unternehmerische Erfahrungen in der Jugend.	Positiver Einfluss, besonders von bereits erfolgreichen Gründungen	Falck et al. (2012), Obschonka et al. (2011), Audretsch (2007)
Branchenerfahrung	Erfahrungen, die ein Handwerker in der Gründungsbranche bereits gesammelt hat.	Positiver Einfluss, aber nicht-linearer Zusammenhang. Optimal: 7-9 Jahre.	Chatterji (2009), Dunn und Holtz-Eakin (2000), Fairlie und Robb (2007)
Privates und berufliches Netzwerk	Personen, die einen Gründer aktiv bei seinem Gründungsvorhaben unterstützen können.	Positiver Einfluss, jedoch aufgrund wachsenden Pflegeaufwands stagnierend ab gewisser Netzwerkgröße.	Hansen (1995), Ostgaard und Birley (1996), Zimmer (1986)
Kompetenz in Buchhaltung, Management und Marketing	Ausbildung, Abschlüsse und Erfahrungen im Marketing, Finanzwesen und Management.	Positiver Einfluss sowie Synergieeffekte zwischen den Kompetenzfeldern.	Pitt und Kannemeyer (2000), Castrogiovanni (1996), Hills und LaForge (1992)
Kompetenz im Bereich Forschung und Entwicklung	Tätigkeiten in der wissenschaftlichen Forschung und Entwicklung oder Verbesserung von Dienstleistungen oder Produkten.	Positiver Einfluss, insbesondere in spezifischen Industrien.	Rothwell und Dodgson (1991), De Jong und Marsili (2006)

Tabelle 2: Übersicht der Gründermerkmale

3.2 Literaturanalyse: Einfluss der Gründermerkmale auf den Gründungserfolg

Nachdem Tabelle 2 einen Überblick über alle analysierten Gründermerkmale liefert, soll im Folgenden ein detaillierterer Literaturüberblick hinsichtlich ihres Einflusses auf den Erfolg des Gründungsvorhaben eines Handwerkers gegeben werden. Zu beachten ist, dass die Forschung

dabei fast ausschließlich von Kleinunternehmen spricht und nicht spezifisch von Gründungen im Handwerk. Es kann jedoch im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass sich die Forschungsergebnisse auf das Handwerk übertragen lassen, da die Vielzahl der Erkenntnisse in KMUs gefunden wurden und somit mit ähnlichen ausgestattet sind wie Handwerksbetriebe.

Geschlecht

Die Literatur liefert nur eine schwache Indikation, dass sich demographische Merkmale wie das Geschlecht auf das Gründungsvorhaben eines Kleinunternehmers auswirken.²⁹ Einige empirische Arbeiten stellen einen Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Gründern hinsichtlich ihres Sozial- und Humankapitals, Motivation, Zielen und Erfolgskriterien, Wachstumsorientierungen, strategischen Entscheidungen und Einsatz von Finanzkapital fest.³⁰ Eine mögliche Erklärung für den geschlechterspezifischen Gründungserfolg liefert die Studie von Carter und Shaw (2006). Die Autoren behaupten, dass Unternehmerinnen aufgrund ihres persönlichen und beruflichen Hintergrunds sowie des sozioökonomischen und kulturellen Ökosystems ihres Unternehmens mit unverhältnismäßig höheren Kapitalbarrieren konfrontiert sein könnten.³¹ Allerdings stellen weitere empirische Studien, wie der „General Entrepreneurship Monitor“ fest, dass Frauen grundsätzlich meinen, dass sie über notwendige unternehmerische Kompetenzen verfügen und in der Lage sind, Geschäftschancen zu erkennen. Folglich benötigen Frauen möglicherweise eine spezielle Ausbildung und Schulung, um ihr unternehmerisches Potenzial zu entfalten und sich ihrer Kompetenzen bewusst werden und umsetzen müssen.³² Da die empirische Evidenz nicht ausreicht, um eine signifikante Korrelation zwischen Geschlecht und Gründungserfolg festzustellen, wird das Merkmal nicht als Erfolgsfaktor angesehen und folglich nicht in den Fragebogen aufgenommen. Zudem soll das Geschlecht in der Gründungsberatung der Handwerkskammern kein Maßkriterium dafür sein, ob ein Gründungsvorhaben durchgeführt werden soll oder aus dem Grund des Geschlechts heraus Abstand davon genommen werden soll.

Alter des Gründers

Während in der Forschung Einigkeit über die Aussage herrscht, dass das Alter des Gründers grundsätzlich als Einflussfaktor angesehen werden kann, divergieren die Meinungen bezüglich des optimalen Alters für das Gründungsvorhaben. Während einige Forscher behaupten, dass die geistige Finesse und hohe Ungebundenheit von jungen Unternehmern in besonders

²⁹ Vgl. Mazzarol, Volery, Doss und Thein (1999)

³⁰ Vgl. Jennings und Brush (2013); Jennings und Cash (2006)

³¹ Vgl. SL Carter und Shaw (2006)

³² Vgl. Mitchelmore und Rowley (2013), Kissen (1997)

kreativen und innovativen Gründungen münden können³³, weisen empirische Ergebnisse des amerikanischen Volkszählungsamt (US Census Bureau) darauf hin, dass Gründer mittleren Alters die höchsten Erfolgsraten im Unternehmertum aufweisen.³⁴ Folglich scheint die Branchenerfahrung, die mit zunehmendem Alter wächst, ein zentraler Erfolgsindikator zu sein. Dies ist laut Studien grundsätzlich auf die größere Ansammlung von unternehmerischen Ressourcen, wie Human-, Finanz- und Sozialkapital, zurückzuführen.³⁵ Nichtsdestotrotz ist sich die Literatur einig, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Gründers im hohen Alter wieder abnimmt, sodass das optimale Alter eines Gründers auf 28-37 Jahre geschätzt wird.

Ausbildung

Die Ausbildung, die ein Handwerker zur Zeit der Gründung absolviert hat, ist ein oft diskutiertes Merkmal hinsichtlich seiner Implikation für unternehmerischen Erfolg. Grundsätzlich besteht in die Literatur Einigkeit darüber, dass sich Aus- und Weiterbildungen positiv auf den Erfolg von Gründungsvorhaben auswirken. Etwa 60% der Studien finden einen signifikant positiven Einfluss von Bildung auf unternehmerische Aktivitäten.³⁶ Zudem deuten Forschungsergebnisse darauf hin, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen einer akademischen Ausbildung und unternehmerischen Absicht gibt.³⁷

Der Humankapitaltheorie zur Folge hat die unternehmerische Erfahrung einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.³⁸ Gleichermaßen mindert eine Aus- und Weiterbildung das Risiko, dass ein Gründungsvorhaben scheitert.³⁹ In diesem Sinne legen Studien nahe, dass besser ausgebildete Gründer erfolgreicher und innovativer sind und in kürzerer Zeit Unternehmenswachstum erreichen.⁴⁰ Unternehmer, die eine Lehre in ihrem jeweiligen Fachgebiet absolviert haben, besitzen demzufolge eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit.⁴¹ Weitere Studien untersuchen den Einfluss von betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten, die während der Ausbildung erlernt werden. Chandler und Jansen (1992) finden beispielweise heraus, dass Managementkompetenzen sowohl durch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung als auch durch berufliche Erfahrung verbessert werden können.⁴² Neben den

³³ Vgl. Chiru et al. (2012), Benjamin F. Jones et al. (2014)

³⁴ Vgl. Azoulay et al. (2018)

³⁵ Vgl. Amaral, Baptista und Lima (2011); Iyigun und Owen (1998); Kihlstrom und Laffont (1979); Lazear (2004)

³⁶ Vgl. Simon C. Parker (2009)

³⁷ Vgl. Heuer und Kolvereid (2014)

³⁸ Vgl. Bosma et al. (2004)

³⁹ Vgl. Robert A. Peterson, Kozmetsky und Ridgway (1983)

⁴⁰ Vgl. Unger et al. (2011)

⁴¹ Vgl. Watson et al. (1998)

⁴² Vgl. Chandler und Jansen (1992)

betriebswirtschaftlichen Kompetenzen, die jeder Gründer für sein Vorhaben benötigt, verweisen weitere Studien zudem auf die Relevanz der absolvierten Berufsausbildung.

Die Literatur geht von einem nicht-linearen, invertiert u-förmigen Verhältnis zwischen Ausbildung und Gründungserfolg aus. Für die Bewertung des Fragebogens wird angenommen, dass fünf Jahre einer höheren Ausbildung, wie z.B. ein Master-Abschluss in dem betreffenden Bereich oder eine Berufsausbildung, die optimale Ausbildung für ein erfolgreiches Unternehmen ist. In Bezug auf das Handwerk wird ein Meistertitel, Betriebswirt oder gleichwertiger Abschluss als optimale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg angesehen.

Familienmitglieder in der Selbstständigkeit

Die Familienhistorie eines Gründers hinsichtlich unternehmerischer Selbstständigkeit von engen Verwandten ist laut Forschung ein weiterer Indikator für Gründungserfolg. Untersuchungen zeigen, dass viele Unternehmer bereits Familienangehörige wie Eltern oder Großeltern haben, die erfolgreich unternehmerisch tätig sind oder waren. Demzufolge besteht eine positive Korrelation zwischen der unternehmerischen Tätigkeit der Eltern und der Wahrscheinlichkeit, dass ihre Kinder ebenfalls unternehmerisch tätig werden.⁴³ Elterliches Unternehmertum erhöht demzufolge die Wahrscheinlichkeit der unternehmerischen Tätigkeit von Kindern um etwa 60%.⁴⁴ Die Gründe für diesen Zusammenhang sind vielschichtig. Zum einen kann die Existenz der unternehmerischen Eltern den finanziellen Erfolg der Nachfahren erhöhen und das finanzielle Überleben der Gründung absichern.⁴⁵ Zum anderen kann sie den Anspruch eines Gründers an seine eigene Ausbildung und Selbstwirksamkeit entscheidend prägen und somit auch die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Gründung.⁴⁶ Die Präsenz von unternehmerischen Vorbildern im Familienkreis kann demzufolge ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Gründungen sein, indem relevante Fähigkeiten und Erfahrungen gelehrt und angeeignet werden.⁴⁷ Nichtsdestotrotz lässt sich der direkte Einfluss der älteren Generationen auf den Gründer nur schwer hinsichtlich seiner Relevanz und Wirkung quantifizieren.⁴⁸

Alleinige Gründung oder Teamgründung

Vergleicht man die Erfolgchancen eines Einzelunternehmers mit denen einer Teamgründung, sprechen Forschern Gründungen mit mehreren Mitgliedern höhere Erfolgchancen zu. Nicht

⁴³ Vgl. Bosma, Hessels, Schutjens, Praag und Verheul (2012); Chlosta, Patzelt, Klein und Dormann (2012); Scherer, Adams, Carley u.a. (1989)

⁴⁴ Vgl. Lindquist, Sol und Van Praag (2015)

⁴⁵ Vgl. Robert W. Fairlie und Robb (2007)

⁴⁶ Vgl. Scherer, Adams, Carley, et al. (1989)

⁴⁷ Vgl. Arnold C. Cooper, Gimeno-Gascon und Woo (1991)

⁴⁸ Vgl. Sørensen (2007)

nur fördert eine Teamgründung die Aufteilung des Arbeitsaufwandes, sondern kann das Unternehmen zugleich von Diversität, verschiedenen Erfahrungen, Kompetenzen und Netzwerken sowie einem besseren Zugang zu Kapital profitieren.⁴⁹ Dieser Vorteil spiegelt sich in den Ergebnissen vieler Studien wieder, die belegen, dass unternehmerische Teamgründer tendenziell eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben als Einzelgründer.⁵⁰ Allerdings sind laut Literatur zwei kontroverse Effekte einer wachsenden Teamgröße auf die Erfolgswahrscheinlichkeit zu berücksichtigen. Zum einen kann die größere Vielfalt im Gründungsteam Synergien schaffen und zu schnellerem Unternehmenswachstum führen. Zum anderen erhöht die Zahl der Mitgründer jedoch die Komplexität der Unternehmensstruktur. Aus diesem Grund kann einem Gründerteam mit steigender Gründeranzahl ein abnehmender Grenznutzen unterliegen.⁵¹ Dies liegt nicht nur an der wachsenden Komplexität der sozialen Interaktion und Entscheidungsfindung in einem großen Gründerteam, sondern zugleich an sich potenziell überdeckenden Kompetenzen und Erfahrungen. Studien schätzen dabei, dass die optimale Größe für ein Gründerteam zwei Personen umfasst. Im Handwerk muss hierbei jedoch angemerkt werden, dass es selten zu Teamgründungen kommt und im Normalfall eine alleinige Gründung angestrebt wird.

Erfahrung als Unternehmer

Die Literatur ist überzeugt, dass bereits gesammelte unternehmerische Erfahrung eines Gründers die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Gründung erhöhen. Die unternehmerische Erfahrung des Handwerkers kann sich grundsätzlich auf eine Reihe von Tätigkeiten beziehen, wie eine Geschäftstätigkeit während der Jugend oder bereits gegründete Unternehmen. Studien finden beispielsweise Belege dafür, dass eine frühe unternehmerische Tätigkeit in der Jugend mit unternehmerischem Erfolg zusammenhängt.⁵² In diesem Sinne baut ein Gründer bereits früh Humankapital auf, welches dem Gründer in den späteren Jahren bei seiner Gründung hilft. Auch im Hinblick auf Unternehmer, die bereits mehrere Unternehmen gegründet haben, wirkt sich unternehmerische Erfahrung positiv auf den zu erwartenden Erfolg der neuen Gründung aus.⁵³ Gründer profitieren dabei nicht nur von ihrer Geschäftstätigkeit, sondern zugleich von ihren Erfahrungen während des Gründungsprozesses.⁵⁴ Der positive

⁴⁹ Vgl. Huggins (2000); Pennings et al. (1998)

⁵⁰ Vgl. Arnold C. Cooper et al. (1994); Kamm, Shuman, Seeger und Nurick (1990); Lechler (2001); Mellewig und Späth (2002); Stockley und Birley (2000)

⁵¹ Vgl. Witt und Rosenkranz (2002)

⁵² Vgl. Falck, Heblich und Luedemann (2012); Obschonka et al. (2011); Schmitt-Rodermund (2004, 2007); Zhang und Arvey (2009); Obschonka et al. (2011)

⁵³ Vgl. Welsch (2004)

⁵⁴ Vgl. Hsu (2007)

Effekt von vorangegangener unternehmerischer Erfahrung zeigt sich insbesondere bei erfolgreichen Unternehmern.⁵⁵ Dies deutet auf eine Ergebnispersistenz für bereits erfolgreiche Gründer hin, sodass erfolgreiche Unternehmer eine tendenziell höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als gescheiterte Unternehmer haben.⁵⁶ In der Literatur herrscht allerdings Diskrepanz, ob sich nur erfolgreiche Erfahrungen auf den Gründungserfolg auswirken oder ob auch gescheiterte Vorhaben berücksichtigt werden sollten. Auch der Lernprozess einer gescheiterten Gründung kann entscheidende Vorteile für eine neuerliche Gründung haben.

Branchenerfahrung

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass sich die Erfahrungen, die ein Handwerker in seiner jeweiligen Branche bis zum Zeitpunkt der Gründung gesammelt hat, positiv auf den Erfolg des Gründungsvorhaben auswirken. Hat ein Handwerker bereits viele Jahre Branchenerfahrung, deutet das nicht nur auf sein fachliches Know how und Marktexpertise hin, sondern zugleich auf ein ausgereiftes Netzwerk von Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern.⁵⁷ Mit zunehmender Branchenerfahrung und somit Ansammlung von Humankapital steigt nach dieser Theorie folglich auch die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gründung.⁵⁸ Branchenspezifische Erfahrung kann einen Wettbewerbsvorteil für einen Handwerker bedeuten.⁵⁹ Allerdings nimmt der positive Einfluss der Branchenerfahrung ab, je länger die Erfahrung zurückliegt. Darüber hinaus ist von sinkenden Grenzkosten hinsichtlich des Mehrwerts der Branchenerfahrung auszugehen.⁶⁰ Eine andere Perspektive liefert die Studie von Bhidé (2003). Der Autor argumentiert, dass übermäßige Ausbildung und Erfahrung die Opportunitätskosten für einen Gründer erhöhen, anderen Tätigkeiten als der Gründung nachzugehen, welche mit vielen Risiken behaftet ist.⁶¹ Diese Nichtlinearität deutet auf eine optimale Branchenerfahrung hin, die weder zu gering noch zu ausgeprägt ist.⁶² Im Handwerk trifft man oftmals den Fall vor, dass potenzielle Gründer vor ihrem Gründungsvorhaben in den meisten Gewerken fast ausschließlich auf der Baustelle aktiv waren und somit das Maß an relevanter Branchenerfahrung eher gering ausfällt.

⁵⁵ Vgl. Politis (2008)

⁵⁶ Vgl. Gompers et al. (2006)

⁵⁷ Vgl. Chatterji (2009); Dunn und Holtz-Eakin (2000); Robert W. Fairlie und Robb (2007); Gruber, MacMillan und Thompson (2008); Lafontaine und Shaw (2014)

⁵⁸ Vgl. Kollmann et al. (2008)

⁵⁹ Vgl. Protogerou, Caloghirou und Vonortas (2017)

⁶⁰ Vgl. Boso, Cadogan und Story (2012)

⁶¹ Vgl. Bhidé (2003, S. 96)

⁶² Vgl. Bhidé (2003, S. 19)

Privates und berufliches Netzwerk

Private und berufliche Netzwerke können als soziales Kapital eines Handwerkers angesehen werden und spielen eine entscheidende Rolle für den Gründungserfolg.⁶³ Kontakte aus dem sozialen und beruflichen Netzwerk umfassen Personen, die einen Gründer aktiv bei seinem Gründungsvorhaben unterstützen können. Beispiele für soziale Kontakte sind Familie, Freunde und Bekannte, welche sich durch eine rein persönliche Beziehung auszeichnen. Im Gegensatz dazu stehen die Geschäftsbeziehungen, die rein beruflicher Natur sind. Die Literatur ist sich einig, dass die Netzwerke eines Gründers viele Potenziale bieten. Nicht nur können Geschäftsbeziehungen mit den Personen aus dem Netzwerk eingegangen werden, sondern auch von deren Erfahrungen und Expertise profitiert werden.⁶⁴ Beispielsweise sind Gründer durch ihr Netzwerk in der Lage, bessere Geschäftschancen wahrzunehmen und können schneller Kontakte knüpfen, um sich eine Reputation in der Branche aufzubauen. Funktionierende Netzwerke begünstigen aus diesem Grund den schnellen Zugang zu Ressourcen und beeinflussen somit den Erfolg von Gründungen signifikant.⁶⁵ Forschungsarbeiten legen nahe, dass vor allem informelle Netzwerke entscheidend sind, um unternehmerische Aktivitäten zu unterstützen und Herausforderungen zu überwinden.⁶⁶ In diesem Sinne scheinen erfolgreiche Unternehmer mehr Ressourcen für die Kommunikation und den Austausch mit Interessengruppen zu verwenden als weniger erfolgreiche Gründer.⁶⁷ Jedoch muss die Größe des Netzwerks und der verbundene Aufwand zur Kontakterhaltung im Verhältnis zum gewonnenen Mehrwert abgewogen werden. Das heißt, die Erhaltung eines Netzwerks ist mit erheblichen Opportunitätskosten verbunden und ein Unternehmer muss daher eine optimale Balance zwischen Netzwerkgröße und Aufwand erreichen.

Kompetenz in Buchhaltung, Management und Marketing

Eine Vielzahl von Forschungsstudien postuliert den signifikanten Einfluss von Management-, Finanz- und Marketingfähigkeiten auf den Gründungserfolg. Darüber hinaus werden oftmals die Synergieeffekte zwischen den drei Kompetenzfeldern betont. Beispielsweise zeigen Untersuchungen von Kleinunternehmen, dass sich Marketing- und Finanzkompetenz sowohl auf die Ertragslage als auch auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirken.⁶⁸ Insbesondere für die anfängliche Liquidität eines Unternehmens in der Gründungsphase ist eine effektive Budgetierung und Planung zentral. Finanzkenntnisse stimulieren die frühzeitige Planung und

⁶³ Vgl. Hansen (1995); Ostgaard und Birley (1996); Zimmer (1986)

⁶⁴ Vgl. Rob Cross, Parker, Prusak und Borgatti (2001)

⁶⁵ Vgl. Greve und Salaff (2003)

⁶⁶ Vgl. Smallbone und Welter (2001)

⁶⁷ Vgl. Duchesneau und Gartner (1990), Osborne (1993)

⁶⁸ Vgl. Pitt und Kannemeyer (2000)

bieten einen verbesserten Zugang zu der notwendigen externen Finanzierung.⁶⁹ Darüber hinaus spielen Marketingkenntnisse eine zentrale Rolle für die Gründungsphase eines Unternehmens.⁷⁰ Insbesondere in den Anfangsphasen eines Unternehmens muss der Kundenstamm aufgebaut werden und sich der Handwerksbetrieb am Markt etablieren. Zentrale Elemente des Marketings im Handwerk sind aufgrund begrenzten Kapitals und Ressourcen in der Gründungsphase primär die Fähigkeit eines Gründers, sich zu vernetzen und auf dem Markt zu etablieren. Zudem werden Managementkompetenzen zum Beispiel durch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung oder berufliche Erfahrungen erhöht. Die Bewertung von Managementkompetenz als Erfolgsindikator ziehen auch Risikokapitalgeber häufig in Betracht und wenden diese als zentrales Investitionskriterium an.⁷¹

Erfahrung in Forschung und Entwicklung

Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten beschreiben alle die Tätigkeiten, die mit der Entwicklung oder Verbesserung von Dienstleistungen oder Produkten verbunden sind und auf Gewinnerhöhung abzielen. Der Einfluss von Erfahrungen in Forschung und Entwicklung eines Gründers wird grundsätzlich positiv für eine Unternehmensgründung erachtet, da von den Kompetenzen Innovationsvermögen, Zugang zu externem Know how und Netzwerk stark profitiert werden kann.⁷² Die Beziehung zwischen Forschungs- und Entwicklungserfahrung und Unternehmenserfolg scheint grundsätzlich linear zu sein, allerdings hängt der Beitrag zum Gründungserfolg maßgeblich von der jeweiligen Branche ab.

⁶⁹ Vgl. Castrogiovanni (1996)

⁷⁰ Vgl. Hills und LaForge (1992)

⁷¹ Vgl. Zacharakis und Meyer (2000)

⁷² Vgl. Rothwell und Dodgson (1991)

4 Analyse der Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsindikatoren

Neben den Gründermerkmalen gelten auch Persönlichkeitseigenschaften als Indikatoren für Gründungserfolg. Im Gegensatz zu den Gründermerkmalen können die Persönlichkeitseigenschaften als Fähigkeiten und Kompetenzen eines Handwerkers verstanden werden, die oftmals angeboren und schwer veränderlich sind. Die Arbeit gliedert die Persönlichkeitseigenschaften in Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit, persönliche Bedürfnisse, emotionale Fähigkeiten und Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern. Für jede dieser Kategorien wird im Folgenden eine kurze Übersicht gegeben und im Nachgang für jede Persönlichkeitseigenschaft ein Literaturüberblick bereitgestellt.

4.1 Unternehmerpersönlichkeit

Tabelle 3 zeigt die Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit, die von der Literatur als Erfolgsfaktoren für Betriebsgründungen angesehen werden. Neben der Definition der Eigenschaften werden dessen Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung erläutert und exemplarische Literaturreferenzen aufgeführt.

Unternehmerpersönlichkeit	Definition der Eigenschaft	Einfluss auf Gründungserfolg	Literaturreferenzen (exemplarisch)
Erfolgreiche Intelligenz	Umfasst die Dimensionen analytische, praktische und kreative Intelligenz.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Sternberg (1997, 2004), Gardner (2008), Gimeno et al. (1997)
Eigeninitiative	Fähigkeit der Auswahl und Verfolgung eines Ziels, d.h. proaktives Arbeitsverhalten eines Unternehmers, um Herausforderungen zu überwinden.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Vestal (2009), Frese et al. (1997), Becherer und Maurer (1999)
Risikobereitschaft	Neigung eines Entscheidungsträgers, Risiken einzugehen oder zu vermeiden.	Divergierenden Meinungen in der Literatur, allerdings postuliert Mehrzahl einen positiven, linearen Einfluss auf den Gründungserfolg.	Sitkin und Pablo (1992), Eckhardt und Shane (2003), Collins et al. (2004)
Unternehmerische Leidenschaft	Intensiver, emotionaler Zustand eines Individuums gegenüber seiner unternehmerischen Tätigkeit.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Chen et al. (2009), Cardon et al. (2009), Fredrickson (2001)
Unternehmerische Kreativität	Individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung, Verhalten, Problemlösung, Entscheidungsfindung und in der Beziehung zu Anderen.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Timmons (1978), Chen et al. (2015), Okpara (2007)
Innovationsfähigkeit	Fähigkeit einer Person, ein neues Verfahren, Produkt oder Idee in eine bestehende Organisation einzuführen oder auf den Markt zu bringen.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Davidson (2004), Rosenbusch und Bausch (2005), Rauch und Frese (2007)
Nachhaltigkeit	Einstellung und Handeln im Sinne der Umwelt und Gesellschaft in langfristiger Perspektive.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Banzhaf und Wiedmann (2006), Globescan (2019)

Tabelle 3: Übersicht der Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit

Erfolgreiche Intelligenz

Ein wichtiges Erfolgskriterium ist die erfolgreiche Intelligenz eines Gründers. Nach Sternbergs Theorie der menschlichen Intelligenz umfasst die erfolgreiche Intelligenz die analytische,

kreative sowie die praktische Intelligenz.⁷³ Dabei beschreibt die analytische Intelligenz die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen, die kreative Intelligenz die Fähigkeit eines Individuums, offen mit neuen Problemen umzugehen und die praktische Intelligenz die Kompetenz, Probleme zu lösen. Zentral ist, dass Individuen durch die Kombination der drei Dimensionen ihre Umgebung effektiv gestalten können. Dies steht im Einklang mit dem Verständnis von Gardner (2008), welcher argumentiert, dass Intelligenz vielschichtig aufgebaut ist und nicht nur durch eine Dimension, wie analytische Intelligenz, erfasst werden kann.⁷⁴ Grundsätzlich ist sich die Literatur einig, dass Intelligenz den Geschäftserfolg positiv beeinflusst. Studien finden einen klaren Zusammenhang zwischen kognitiven Fähigkeiten und unternehmerischer Leistung.⁷⁵ Laut Forschern stimuliert die Kombination aus erfolgreicher Intelligenz und unternehmerische Selbstwirksamkeit zielorientierte Veränderung und ist aus diesem Grund ein Indikator für unternehmerisches Wachstum und Geschäftserfolg.

Die analytische Intelligenz ist als die universelle, kognitive Intelligenz zu verstehen. Sternberg beschreibt sie als die Fähigkeit schnell zu lernen, sich zu erinnern und Informationen abzurufen.⁷⁶ Insbesondere in dynamischen Umfeldern hoher Komplexität kann die Intelligenz eines Gründers Wettbewerbsvorteile schaffen, indem er komplexe Informationen schnell erfassen und auswerten kann.

Auch die kreative Intelligenz beeinflusst die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Gründung maßgeblich. Die kreative Intelligenz wird dabei als die Fähigkeit beschrieben, qualitativ hochwertig neue Ideen zu generieren.⁷⁷ Individuen mit hoher kreativer Intelligenz tendieren dazu, kreative Lösungen für Probleme und Herausforderungen zu finden und von den Ideen nachhaltig zu profitieren.⁷⁸ Diese ausgeprägte Zielorientierung kann Gründern fortwährend helfen und einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Praktische Intelligenz wird als eine erfahrungsbasierte Ansammlung von Fähigkeiten und Kenntnissen beschrieben, die zur Lösung immer wiederkehrender Herausforderungen anzuwenden ist.⁷⁹ Auf Grund des Erfahrungswissens verhilft die praktische Intelligenz bei der Suche nach Gründungsideen. Darüber hinaus kann die praktische Intelligenz besonders nützlich für Gründer von wachstumsstarken Unternehmen in wettbewerbsorientierten Märkten sein.

⁷³ Vgl. Robert J. Sternberg (1997a, 1997b, 2004)

⁷⁴ Vgl. Gardner (2008)

⁷⁵ Vgl. Gimeno et al. (1997)

⁷⁶ Vgl. Robert J. Sternberg (1997a)

⁷⁷ Vgl. Robert J. Sternberg (2004)

⁷⁸ Vgl. Mumford, Supinski, Baughman, Costanza und Threlfall (1997)

⁷⁹ Vgl. Robert J. Sternberg et al. (1995)

Sollte nicht genügend Zeit für die Informationsbeschaffung zur Verfügung stehen, verlässt sich der Gründer auf seinen Erfahrungsschatz und kann somit schneller Entscheidungen treffen.⁸⁰ Darüber hinaus zeichnet sich die praktische Intelligenz durch ausgeprägte Analysefähigkeiten und eine effiziente Informationssuche aus.

Auf Grund der positiven Korrelation aller drei Dimensionen der erfolgreichen Intelligenz mit dem Unternehmenserfolg wird Intelligenz als starker Indikator für unternehmerisches Handeln und zielorientierte Veränderung gesehen.

Eigeninitiative

Eine weitere Persönlichkeitseigenschaft, die positiv mit Gründungserfolg korreliert ist, ist die Eigeninitiative. Sie beschreibt das zielgerichtete, vorausplanende und proaktive Verhalten eines Unternehmers, Herausforderungen anzugehen und zu überwinden.⁸¹ Individuen mit hoher Eigeninitiative zeichnen sich durch die Kombination aus Neugierde, Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit aus. Sie hinterfragen den Status quo ihrer Situation somit konsequent und suchen aktiv nach Verbesserungen. Personen mit hoher Eigeninitiative und proaktiver Persönlichkeit erkennen somit tendenziell mehr Chancen und sind motiviert diese zu verfolgen, um ihre gesetzten Ziele zu erreichen. Forscher argumentieren, dass eine hohe Eigeninitiative die Arbeitsleistung, das Innovationsvermögen sowie die intrinsische Motivation eines Gründers maßgeblich beeinflussen.⁸² Gleichzeitig fungieren Unternehmer mit hoher Eigenleistung als Vorbild für ihre Mitarbeiter und fördern ihren Einsatz und Motivation.⁸³ Zudem neigen sie dazu, Herausforderungen vielmehr als einen Lernprozess anstatt als eine Bedrohung anzusehen.⁸⁴ Forschungsergebnisse zeigen aus diesem Grund, dass sich die Eigeninitiative eines Unternehmers deutlich auf den Geschäftserfolg auswirkt.⁸⁵

Risikobereitschaft

Die Risikobereitschaft kann als die Neigung eines Entscheidungsträgers definiert werden, Risiken einzugehen oder zu vermeiden⁸⁶ oder grundsätzlich als seine Affinität bezüglich risikoreichen Handlungen.⁸⁷ Forscher behaupten, dass das Maß an Risikoneigung vor allem durch vergangene Erfahrungen geprägt ist.⁸⁸ Empirische Ergebnisse zeigen dabei, dass eine

⁸⁰ Vgl. Ferrier, Smith und Grimm (1999); Robert Baum und Wally (2003)

⁸¹ Vgl. Michael Frese, Fay, Hilburger, Leng und Tag (1997)

⁸² Vgl. Michael Frese und Fay (2001); Koop, de Reu und Frese (2012); Speier und Frese (1997)

⁸³ Vgl. Borman und Motowidlo (1993)

⁸⁴ Vgl. Elliot und Harackiewicz (1996)

⁸⁵ Vgl. Becherer und Maurer (1999)

⁸⁶ Vgl. Sitkin und Pablo (1992)

⁸⁷ Vgl. Eckhardt und Shane (2003)

⁸⁸ Vgl. Sitkin und Weingart (1995)

positive Korrelation zwischen dem Eingehen von unternehmerischen Risiken und Erfolg besteht.⁸⁹ Insbesondere während einer Gründung wird ein Unternehmer mit vielen unsicheren Entscheidungen konfrontiert. Es ist daher von besonderer Wichtigkeit, dass ein Gründer bereit ist, Risiken sinnvoll abzuwägen und Risikomanagement zu betreiben. Des Weiteren sind Forscher davon überzeugt, dass ein gesundes Maß an Risikoneigung zu kreativen und innovativen Ideen beiträgt.⁹⁰ Studien betonen, dass Risikomanagement dabei vor allem während der Gründungsplanung eine entscheidende Rolle spielt, da ein gut geplanter und kontrollierter Gründungsprozess die Chancen auf Gründungserfolg sowie das Überleben eines Unternehmens erhöhen.⁹¹

Unternehmerische Leidenschaft

Unternehmerische Leidenschaft kann als intensiver, emotionaler Zustand eines Individuums gegenüber seiner unternehmerischen Tätigkeit beschrieben werden.⁹² Der hohe persönliche Wert eines Gründers für das Unternehmertum äußert sich dabei v.a. durch seine Verhaltensweisen und Motivation wie z.B. das „unbändige Brennen für die Gründung“.⁹³ Aus diesem Grund lässt sich die unternehmerische Leidenschaft nicht nur als Interesse, sondern vielmehr als ein Charakterzug des Gründer zu verstehen. Das Konzept der unternehmerischen Leidenschaft und seine Auswirkung auf den Erfolg eines Unternehmers ist jedoch noch nicht ausgiebig in der Literatur diskutiert. Forscher sind sich weitgehend einig, dass sich die Leidenschaft grundsätzlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt und sehen sie als zentrale Erfolgsvoraussetzung.⁹⁴ Neuere Studien deuten darauf hin, dass unternehmerische Leidenschaft die Beharrlichkeit eines Gründers erhöht. Darüber hinaus scheint die Leidenschaft aufgrund ihres positiven Gefühls mit dem Erfolgsglauben und der Selbstwirksamkeit eines Gründers verbunden zu sein. Folglich kann unternehmerische Leidenschaft die Ausdauer eines Unternehmers erhöhen und den Erfolg langfristig beeinflussen.

⁸⁹ Vgl. Christopher J. Collins et al. (2004); Rauch und Frese (2007); Stewart Jr. und Roth (2001, 2004)

⁹⁰ Vgl. Heunks (1998)

⁹¹ Vgl. Kessler et al. (2012)

⁹² Vgl. Xiao-Ping Chen, Yao, and Kotha (2009)

⁹³ Vgl. Xiao-Ping Chen, Yao und Kotha (2009)

⁹⁴ Vgl. Melissa S. Cardon, Wincent, Singh und Drnovsek (2009)

Unternehmerische Kreativität

Die Kreativität eines Individuums wird oftmals als ein inhärentes Merkmal eines Individuums verstanden.⁹⁵ Das Konzept der unternehmerischen Kreativität beschreibt im Allgemeinen „individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung, im Verhalten, in der Lösung von Problemen, in der Entscheidungsfindung und in der Beziehung zu anderen im kreativen Prozess.“⁹⁶ Unternehmerische Kreativität kann sich dabei durch innovative, ideenreiche Aktivitäten und einzigartige Kenntnisse auszeichnen. In diesem Sinne hängt die Kreativität eines Unternehmers eng mit seiner Innovationsfähigkeit zusammen.⁹⁷ Dabei haben Forscher herausgefunden, dass vor allem die kognitive Denkweise eines kreativen Unternehmers den unternehmerischen Erfolg beeinflusst, indem er die Herangehensweise an Problemstellungen aktiv gestaltet.⁹⁸ Aus diesem Grund können kreative Gründer meistens besser mit Herausforderungen im Ökosystem des Unternehmens umgehen.⁹⁹ Die Literatur sieht die Kreativität daher als wesentlichen Faktor für Unternehmenserfolg an.

Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit wird als die Fähigkeit einer Person verstanden, ein neues Verfahren, Produkt oder Idee in eine bestehende Organisation einzuführen oder auf den Markt zu bringen.¹⁰⁰ Sie bezieht sich somit auf die Kompetenz eines Individuums mit veränderten oder neuen Gegebenheiten umzugehen.¹⁰¹ Innovationsfähigkeit ist nach Einschätzung der Literatur ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmer. Insbesondere kleine, neu gegründete Unternehmen haben das Potenzial, innovative und disruptive Nischenprodukte und Ideen auf den Markt zu bringen. Die Kompetenz eines Gründers sich von bestehenden Wettbewerbern auf dem Markt abzuheben, kann somit ein zentraler Erfolgsfaktor sein.¹⁰² Zudem ist vor allem in der Gründungsphase ein gewisses Maß an Agilität, Kreativität und Innovationsbereitschaft nötig, um den neugegründeten Betrieb am Markt zu etablieren. Studien zeigen, dass Innovationen die einzige Quelle für das langfristige Überleben in einem starken Wettbewerbsumfeld sind.¹⁰³

⁹⁵ Vgl. Timmons (1978)

⁹⁶ Vgl. Ming-Huei Chen, Chang und Lo (2015)

⁹⁷ Vgl. Okpara (2007)

⁹⁸ Vgl. Ming-Huei Chen et al. (2015)

⁹⁹ Vgl. Heunks (1998)

¹⁰⁰ Vgl. Damanpour (1991); Hurley und Hult (1998)

¹⁰¹ Vgl. Goldsmith und Foxall (2003)

¹⁰² Vgl. Davidsson (2004); Rosenbusch und Bausch (2005), Rauch und Frese (2007)

¹⁰³ Vgl. Chan Kim und Mauborgne (2005)

Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Handeln im Sinne der Umwelt und Gesellschaft wird zunehmend wichtiger für ein Unternehmen, da immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeit als ein Leitprinzip ihres unternehmerischen Handels betrachten.¹⁰⁴ Nachhaltigkeit kann sich jedoch auch auf Dimensionen beziehen, die über den Umweltschutz hinausgehen. Beispielsweise umfasst unternehmerische Nachhaltigkeit gleichermaßen das Sicherstellen der Gesundheit und Wohlbefindens von Mitarbeitern, Geschlechtergleichheit am Arbeitsplatz oder langfristig-orientiertes Unternehmenswachstum. Zudem kann nachhaltiges Handeln auch das Unterstützen oder die Partnerschaft mit Wohltätigkeitsorganisation bedeuten.¹⁰⁵

Kunden erwarten, dass Unternehmen nachhaltig agieren und Verantwortung für ihre Umwelt übernehmen. Die größte Motivation, Nachhaltigkeit und Umweltschutz als unternehmerisches und strategisches Leitprinzip zu adoptieren, ist demzufolge das Bestreben, seine Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu verbessern.¹⁰⁶ In diesem Sinne gilt nachhaltiges Handeln als ein immer wichtiger werdender Erfolgsfaktor für Unternehmensgründer. Dabei agieren insbesondere kleine und mittlere Unternehmen nachhaltig, um neue Geschäftsfelder zu erschließen und Innovationspotenziale zu realisieren. Darüber hinaus finden sich immer mehr Unternehmen, die Nachhaltigkeit aus eigener Überzeugung in das Wertversprechen des Betriebes mit aufnehmen. Forscher finden zudem, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen erfolgreicher sind und über Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten verfügen. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften und dies in ihrer Unternehmensstrategie und unternehmerischen Praxis verinnerlicht haben, verzeichnen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine positive Geschäftsentwicklung. Als Grund dafür nennt die Forschung das positive Zusammenwirken von ökologischer Effizienz und sozialer Kompetenz auf den ökonomischen Erfolg.¹⁰⁷

4.2 Persönliche Bedürfnisse

Tabelle 4 zeigt die persönlichen Bedürfnisse, die von der Literatur als Erfolgsfaktoren für Betriebsgründungen angesehen werden. Neben der Definition der Eigenschaften werden dessen

¹⁰⁴ Vgl. Banzhaf und Wiedmann (2006)

¹⁰⁵ Vgl. Globescan (2019)

¹⁰⁶ Vgl. Banzhaf und Wiedmann (2006)

¹⁰⁷ Vgl. Banzhaf und Wiedmann (2006)

Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung erläutert und exemplarische Literaturreferenzen aufgeführt.

Persönliche Bedürfnisse	Definition der Eigenschaft	Einfluss auf Gründungserfolg	Literaturreferenzen (exemplarisch)
Autonomiebedürfnis	Streben und Bedarf an Selbstbestimmung.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Legault (2016), Cromie (2000), Croson und Minniti (2012)
Bedürfnis nach Unabhängigkeit	Wunsch eines Einzelnen nach Flexibilität, Kontrolle und Freiheit hinsichtlich der eigenen Zeitgestaltung.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Carter et al. (2003), Caird (1991), Orpen (1985)
Streben nach Macht	Interpersonell orientiertes Anliegen hinsichtlich der Beeinflussung und Kontrolle der Umwelt.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg	McClelland und Burnham (2008), Oosterbeek et al. (2010), House und Howell (1992)

Tabelle 4: Übersicht der persönlichen Bedürfnisse

Autonomiebedürfnis

Das Bedürfnis nach Autonomie zeichnet sich durch das Streben nach Selbstbestimmung aus.¹⁰⁸ Das bedeutet, Menschen mit hohem Autonomiebedürfnis sind lieber autonom als von anderen beeinflusst zu werden und vermeiden für sich selbst grundsätzlich strenge Regeln und Vorschriften.¹⁰⁹ In diesem Sinne liegt auch der Grad der Zielerfüllung in der Verantwortung des Entscheidungsträgers. Das bedeutet, eine Person mit hohem Autonomiebedürfnis ist gewillt, für seine eigenen Werte und Taten einzustehen. Personen mit einem hohen Autonomiebedürfnis sind demnach eher geneigt in das Unternehmertum einzutreten.¹¹⁰ Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit Studien, die zeigen, dass Gründer die Präferenz haben, autonom Entscheidungen zu treffen und für ihre eigenen Taten einzustehen.¹¹¹

Bedürfnis nach Unabhängigkeit

Das Bedürfnis eines Individuums nach Unabhängigkeit beschreibt den Wunsch nach Flexibilität, Kontrolle und Freiheit.¹¹² Im Gegensatz zur Autonomie beschreibt das Streben nach Unabhängigkeit, das Verlangen nicht auf andere Personen angewiesen zu sein. In diesem Sinne ist eine autonome Person, die zwar für eigenen Werte und Handlungen einsteht, nicht zwingend unabhängig.¹¹³ Unabhängigkeit entspricht dem Wunsch, eigene Ziele zu verfolgen, ungeachtet der Erwartungen des sozialen Umfelds und der Verantwortungsübernahme für Erfolg oder Scheitern.¹¹⁴ Die Literatur betrachtet das Bedürfnis nach Unabhängigkeit dabei als

¹⁰⁸ Vgl. Legault (2016)

¹⁰⁹ Vgl. Legault (2016)

¹¹⁰ Vgl. Cromie (2000); Gollwitzer and Brandstätter (1997); Rauch and Frese (2007)

¹¹¹ Vgl. Croson und Minniti (2012)

¹¹² Vgl. Nancy M. Carter, Gartner, Shaver und Gatewood (2003)

¹¹³ Vgl. Nobl Academy (2019)

¹¹⁴ Vgl. Caird (1991)

inhärente Eigenschaft eines Individuums.¹¹⁵ Studien zeigen, dass sich erfolgreiche Unternehmer von anderen Individuen hinsichtlich ihres Bedürfnisses nach Unabhängigkeit unterscheiden.¹¹⁶ Da die Gründung eines Unternehmens die Selbstständigkeit eines Individuums bedeutet, kann davon ausgegangen werden, dass Gründer tendenziell ein höheres Bedürfnis nach Unabhängigkeit aufzeigen. Die unternehmerische Unabhängigkeit ist in diesem Sinne eines der wichtigsten Motive für die Gründung eines Unternehmens.¹¹⁷

Streben nach Macht

Das Streben eines Individuums nach Macht kann als das Bedürfnis eines Individuums verstanden werden, Andere im eigenen Sinne zu beeinflussen und kontrollieren zu wollen.¹¹⁸ Das Streben nach Macht dient entsprechenden Individuen oftmals als Motivation, bestimmte Ziele zu erreichen.¹¹⁹ Die Literatur diskutiert über den Einfluss des Strebens nach Macht auf unternehmerischen Erfolg. Während einige Studien behaupten, dass ein positiver Zusammenhang besteht, unterstreichen andere Studien den destruktiven Charakter des Machtbedürfnisses eines Gründers. Beispielsweise sind Oosterbeek, van Praag und Ijsselstein (2010) der Überzeugung, dass erfolgreiche Unternehmer nach viel Macht streben. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmer sich im Klaren über ihre Ziele sind und die Fähigkeit besitzen, ihr Umfeld zu beeinflussen.¹²⁰ Ein Individuum mit einem hohen Machtbedarf setzt nach dieser Theorie seine Kraft ein, um seine Unternehmensziele zu erreichen und andere Personen gleichermaßen zu befähigen, diese Ziele zu unterstützen.¹²¹ Die ausgeprägte Zielorientierung leistet einen entscheidenden Beitrag zum Geschäftserfolg des Unternehmers. Darüber hinaus scheint ein positiver Zusammenhang zwischen dem Machtbedürfnis einer Person und seiner Produktivität zu bestehen.¹²² Im Gegensatz dazu argumentieren andere Forscher, dass ein zu hohes Bedürfnis nach Macht das Risiko des Hangs zur Selbstverherrlichung birgt. Personen mit solchen selbstzentrierten Verhaltensweisen versuchen, andere zu kontrollieren. Dies kann einen negativen Einfluss auf den Führungsstil haben.¹²³ Aufgrund des grundsätzlich zielführenden Charakters des Machtstrebens beurteilt diese Arbeit den Einfluss jedoch grundsätzlich positiv.

¹¹⁵ Vgl. Orpen (1985)

¹¹⁶ Vgl. Robert H. Brockhaus (1982)

¹¹⁷ Vgl. Robert D. Hisrich (1984)

¹¹⁸ Vgl. D.C. McClelland und Burnham (2008); Steers und Braunstein (1976)

¹¹⁹ Vgl. D.C. McClelland und Burnham (2008, S. 61)

¹²⁰ Vgl. Oosterbeek, van Praag und Ijsselstein (2010)

¹²¹ Vgl. House und Howell (1992)

¹²² Vgl. Olm und Thomas (1989)

¹²³ Vgl. House und Howell (1992)

4.3 Emotionale Fähigkeiten

Tabelle 5 zeigt die emotionalen Fähigkeiten, die von der Literatur als Erfolgsfaktoren für Betriebsgründungen angesehen werden. Neben der Definition der Eigenschaften werden dessen Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung erläutert und exemplarische Literaturreferenzen aufgeführt.

Emotionale Fähigkeiten	Definition der Eigenschaft	Einfluss auf Gründungserfolg	Literaturreferenzen (exemplarisch)
Grundoptimismus	Globale Erwartung, dass Gutes in der Zukunft reichlich und Schlechtes knapp sein wird.	Limitierter positiver Einfluss, da möglicher Umschwung in destruktiven Optimismus und Fehleinschätzungen.	Kranich (2007), Scheier und Carver (1992), Ayala und Manzano (2014)
Emotionale Intelligenz	Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen zu überwachen, zu differenzieren und gewonnene Informationen zu nutzen, um eigenes Denken und Handeln zu lenken.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Mayer und Salovey (1993), Carver et al. (2010), Humphrey (2013)
Selbstwirksamkeit	Kompetenz und Überzeugung, Aufgaben und Herausforderungen aus eigener Kraft und Motivation zu bewältigen.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Miao et al. (2017), Dmrovšek et al. (2010), Chen et al. (1998)
Selbstvertrauen	Das Gefühl der eigenen Kompetenz und die wahrgenommene Fähigkeit, mit verschiedenen Situationen effektiv umzugehen.	Limitierter positiver Einfluss, da möglicher Umschwung in Übervertrauen und risikoreichem Verhalten.	Cheng und Furnham (2002), Koh (1996), Kirby (2004)
Kontrollüberzeugung	Eigenschaft, zu glauben, dass eigene Handlungen, Entscheidungen und Fähigkeiten Ergebnisse beeinflussen und kontrollieren.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Rauch und Frese (2007), Rotter (1966), Kessler et al. (2012)
Stresstoleranz	Eigenschaft effiziente Stressmanagementfähigkeiten zu besitzen oder unter hohem Druck erfolgreich und effizient zu arbeiten.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Rauch und Frese (2007)
Belastbarkeit	Fähigkeit und Ressourcen, sich von Rückschlägen und Problemen zu erholen.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Robertson und Cooper (2013), Vaillant und Lafuente (2007), Fisher et al. (2016)

Tabelle 5: Übersicht der Emotionalen Fähigkeiten

Grundoptimismus

Grundoptimismus wird als eine positive und grundsätzlich zuversichtliche Lebenshaltung verstanden. Im Allgemeinen ist sich die Literatur einig, dass Grundoptimismus eine wichtige Persönlichkeitseigenschaft für unternehmerischen Erfolg ist. Optimisten zeichnen sich insbesondere durch ihre Zielstrebigkeit und Ausdauer aus.¹²⁴ Gerade dies sind zentrale Eigenschaften, die ein Gründer besitzen muss, um Herausforderungen und Durststrecken während und nach dem Gründungsprozess zu bewältigen. Studien bestätigen, dass Optimismus die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmers fördert, welche als Erfolgsvoraussetzung für eine unternehmerische Tätigkeit gesehen wird.¹²⁵ Dies steht im Einklang mit Studien, die behaupten, dass erfolgreiche Unternehmer tendenziell optimistisch eingestellt sind. Hingegen ist der destruktive Optimismus ein Übermaß an Optimismus, welches zu Fehlern in der unternehmerischen Planung führen kann.¹²⁶ Überoptimistische Menschen neigen zum Beispiel dazu, ihren Erfolg als intern verursacht und Misserfolg einem externen Faktor zuzuschreiben

¹²⁴ Vgl. Michael F. Scheier und Carver (1992)

¹²⁵ Vgl. Ayala und Manzano (2014)

¹²⁶ Vgl. Adam M. Grant und Schwartz (2011)

was dazu führen kann, dass in krisenhaften Situationen zu spät die „Notbremse“ gezogen wird. In diesem Sinne existiert ein optimales Level an Optimismus mit höchster Indikation für Gründungserfolg.

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist als ein Teilbereich der sozialen Intelligenz zu verstehen und bezieht sich auf die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen zu überwachen, Emotionen richtig einzuordnen und gewonnene Informationen zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln zu lenken.¹²⁷ Die Forschung ist sich weitgehend einig, dass die emotionale Intelligenz ein Erfolgsfaktor ist und einen Gründer vielschichtig beeinflussen kann.¹²⁸ Nicht nur fördert emotionale Intelligenz das eigene Wohlbefinden, welches sich langfristig positiv auf die Ausdauer und Motivation des Gründers auswirken kann, sondern hilft sie auch im Umgang mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz gelten aus diesem Grund als Treiber für eine langfristig erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit.¹²⁹ Individuen mit ausgeprägter emotionaler Intelligenz können aufgrund ihres Einfühlungsvermögens oftmals besser mit Herausforderungen umgehen und sind konstruktiv und wirksamer im Umgang mit Mitmenschen. Sie zeichnen sich daher durch ihre empathischen Fähigkeiten und kreativen Problemlösungen aus.¹³⁰ Studien finden heraus, dass hoch empathische Unternehmer erfolgreicher sind, andere zu motivieren, zu führen und sie bei Herausforderungen und in Stresssituationen zu unterstützen. Emotionale Intelligenz hinsichtlich der eigenen Gefühlslage kann laut Forschern zudem die kognitiven Fähigkeiten und Produktivität eines Individuums steigern.¹³¹ Forscher finden dabei nicht nur heraus, dass Gründer im Vergleich zur allgemeinen Bevölkerung ein signifikant höheres Niveau an emotionale Intelligenz aufweisen.¹³²

Selbstwirksamkeit

Eine weitere Eigenschaft, die in der Literatur als Indikator für Gründungserfolg hervorgehoben wird, ist die unternehmerische Selbstwirksamkeit.¹³³ Diese umfasst die Kompetenz und die Überzeugung eines Unternehmers, Aufgaben und Herausforderungen aus eigener Kraft und Motivation zu bewältigen.¹³⁴ Die unternehmerische Selbstwirksamkeit ist somit ein Maß für das Vertrauen, dass ein Gründer in seine eigenen Fähigkeiten besitzt.¹³⁵ Vor allem während der oft komplexen und unsicheren Gründungsphase ist die Selbstwirksamkeit eines Unternehmers

¹²⁷ Vgl. Mayer und Salovey (1993); Mayer, Salovey, Caruso und Sitarenios (2001); Salovey und Mayer (1990)

¹²⁸ Vgl. Barchard (2003); James DA Parker, Summerfeldt, Hogan und Majeski (2004)

¹²⁹ Vgl. Carver, Scheier und Segerstrom (2010); M. F. Scheier, Carver und Bridges (1994)

¹³⁰ Vgl. John D. Mayer und Geher (1996)

¹³¹ Vgl. Susan L. Kirby (2002)

¹³² Vgl. Bernadette Cross und Travaglione (2003)

¹³³ Vgl. Miao, Qian und Ma (2017)

¹³⁴ Vgl. Drnovšek, Wincent und Cardon (2010)

¹³⁵ Vgl. Chao C Chen et al. (1998)

in seine eigenen Kompetenzen von zentraler Bedeutung.¹³⁶ Gründer verfügen aus diesem Grund tendenziell über ein höheres Maß an unternehmerischer Selbstwirksamkeit als Nicht-Gründer.¹³⁷ Eine hohe Selbstwirksamkeit ist somit nicht nur positiv mit der Arbeitsleistung eines Unternehmers, sondern auch generell mit dem Unternehmenswachstum positiv korreliert.¹³⁸ Unternehmer mit hoher Selbstwirksamkeit sind auch auf Dauer davon überzeugt, dass sie über die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihre Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen.¹³⁹ Diese ausdauernde Motivation wirkt sich langfristig auf den Geschäftserfolg aus und erhöht die Chancen für ein erfolgreiches Gründungsvorhaben.

Selbstvertrauen

Das Selbstvertrauen eines Individuums kann definiert werden als "das Gefühl der eigenen Kompetenz und die wahrgenommene Fähigkeit, mit verschiedenen Situationen effektiv umzugehen."¹⁴⁰ Selbstvertrauen wird als eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung angesehen.¹⁴¹ Dies steht im Einklang mit der Idee, dass ein Gründer von seiner Unternehmensidee überzeugt sein muss und darauf vertrauen kann, dass er Erfolg haben wird.¹⁴² Obwohl die Mehrheit der Forscher die Ansicht teilt, dass Selbstvertrauen als ein wesentlicher Faktor für Gründungserfolg anzusehen ist, diskutiert die Literatur über das optimale Maß an Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein eines Gründers. Während einige Autoren glauben, dass ein linearer Zusammenhang zwischen Selbstvertrauen und Unternehmenserfolg besteht, argumentieren andere, dass ein Übermaß an Selbstvertrauen schädlich für eine Gründung ist und zu risikoreichem Verhalten führt.¹⁴³ Studien zeigen, dass ein höheres Selbstvertrauen nicht immer mit größerem Unternehmenserfolg verbunden ist.¹⁴⁴ Aus diesem Grund ist von einem mittlerem Level an Selbstvertrauen als optimales Maß auszugehen.

Kontrollüberzeugung

Die interne Kontrollüberzeugung ist ein Begriff der Psychologie, der die Eigenschaft beschreibt, dass man den Glauben hat, sein Leben selbst kontrollieren zu können. Ein Individuum mit

¹³⁶ Vgl. Joel AC Baum und Silverman (2004); J. R. Baum und Locke (2004)

¹³⁷ Vgl. Chao C Chen, Greene und Crick (1998)

¹³⁸ Vgl. Joel AC Baum und Silverman (2004); J. R. Baum und Locke (2004); Hackett und Betz (1989); Fastenzeit und Hackett (1987); Luszczynska, Gutiérrez-Doña und Schwarzer (2005); Luszczynska, Scholz und Schwarzer (2005); Stajkovic und Luthans (1998)

¹³⁹ Vgl. Chao C Chen et al. (1998)

¹⁴⁰ Vgl. Helen Cheng und Furnham (2002)

¹⁴¹ Vgl. Chye Koh (1996); T. S. Ho und Koh (1992); David A. Kirby (2004)

¹⁴² Vgl. Kameramann und Lovallo (1999)

¹⁴³ Vgl. Hayward, Shepherd, and Griffin (2006)

¹⁴⁴ Vgl. Chandler und Jansen (1992)

interner Kontrollüberzeugung nimmt geschehene Ereignisse als Resultat der eigenen Handlungen wahr.¹⁴⁵ Im Gegensatz zu dieser Sichtweise sind Personen mit externer Kontrollüberzeugung davon überzeugt, dass sie durch unbeeinflussbare Konzepte, wie Zufall, Schicksal und umweltbedingte Faktoren, ferngesteuert werden. Im Englischen ist diese Unterscheidung als *Internal or External Locus of Control* bekannt. Die Mehrheit der analysierten Literatur spricht sich für eine starke Korrelation zwischen der internen Kontrollüberzeugung eines Unternehmers und dem Erfolg aus.¹⁴⁶ Personen mit interner Kontrollüberzeugung sind in der Lage, mehr Ausdauer aufzubringen, Ziele zu erreichen.¹⁴⁷ Zudem zeichnen sich Individuen mit interner Kontrollüberzeugung auch durch mehr Kontrolle über das unternehmerische Geschehen aus. Die Persönlichkeitseigenschaft hat in diesem Sinne einen positiven Einfluss auf den Unternehmensgeist eines Gründers und erhöht die Erfolgchancen eines Unternehmens.¹⁴⁸ Laut Studien ist das Ausmaß der Kontrollüberzeugung darüber hinaus ein guter Indikator für den Einstieg in unternehmerische Tätigkeiten oder die Gründung von Unternehmen.¹⁴⁹

Stresstoleranz

Aufgrund der hohen Arbeitsintensität und des persönlichen und finanziellen Risikos bei einer Gründung halten Forscher Stresstoleranz für eine entscheidende Eigenschaft eines Gründers.¹⁵⁰ Stresstoleranz zeichnet sich dabei durch die Eigenschaft aus, effiziente Stressmanagementfähigkeiten zu besitzen und unter hohem Druck weiterhin erfolgreich und effizient zu arbeiten. Mit anderen Worten gelten stresstolerante Personen somit als belastbar und emotional stabil. Sie zeichnen sich durch ihr grundsätzlich ausgeglichenes Temperament aus und behalten auch in Drucksituationen die Kontrolle über ihre Gemütslage. Studien deuten darauf hin, dass erfolgreiche Gründer tendenziell eine hohe Stresstoleranz besitzen.

Belastbarkeit

Die Belastbarkeit oder Resilienz eines Individuums kann als die Fähigkeit beschrieben werden, sich von Rückschlägen und Problemen schnellstmöglich zu erholen.¹⁵¹ Das Ausmaß der Belastbarkeit hängt dabei vor allem von individuellen Eigenschaften, jedoch auch von externen Faktoren wie sozialen Normen und dem kulturellen Umfeld ab. Wird unternehmerisches

¹⁴⁵ Vgl. Rotter (1966)

¹⁴⁶ Vgl. Rauch und Frese (2007)

¹⁴⁷ Vgl. Rauch und Frese (2007)

¹⁴⁸ Vgl. Rauch und Frese (2007), Kessler, Korunka, Frank und Lueger (2012)

¹⁴⁹ Vgl. Robert H. Brockhaus (1982); William B. Gartner (1985)

¹⁵⁰ Vgl. dazu Rauch und Frese (2007)

¹⁵¹ Vgl. Robertson und Cooper (2013)

Scheitern beispielweise in einer Gesellschaft stigmatisiert, kann dies einen Einfluss auf den Gründer im Umgang mit einer Niederlage haben.¹⁵² Grundsätzlich weist die Literatur darauf hin, dass die Resilienz eines Gründers einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.¹⁵³ Insbesondere während einer Gründung, die oftmals durch hohe Unsicherheit und unvorhersehbaren Hürden gekennzeichnet ist, darf ein Unternehmer nach Rückschlägen nicht an seinem Erfolg zweifeln und sollte aus den Niederschlägen und Fehlern für den weiteren Geschäftsverlauf lernen. Trotz Unsicherheiten und Barrieren sollte der Gründer motiviert bleiben, die unternehmerischen Aktivitäten fortzuführen.¹⁵⁴

4.4 Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern

Tabelle 6 zeigt die Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern, die von der Literatur als Erfolgsfaktoren für Betriebsgründungen angesehen werden. Neben der Definition der Eigenschaften werden dessen Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung erläutert und exemplarische Literaturreferenzen aufgeführt.

Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern	Definition der Eigenschaft	Einfluss auf Gründungserfolg	Literaturreferenzen (exemplarisch)
Interkulturelle Kompetenz	Fähigkeit, mit Menschen aus unterschiedlichen nationalen Kulturkreisen im In- und Ausland zu arbeiten	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Johnson et al. (2006), Earley und Mosakowski (2004), Eyre und Smallman (1998)
Soziale Kompetenz	Interpersonelle, interkulturelle, soziale und staatsbürgerliche Fähigkeiten.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg	Arendt (2013), Baron und Markman (2003)
Delegation von Aufgaben	Bereitschaft eines Unternehmers, Routineaufgaben an Mitarbeiter oder externe Beauftragte zu delegieren.	Positiver, linearer Einfluss auf den Gründungserfolg.	Cuba und Millbourn Jr. (1982), Bartling und Fischbacher (2011), Cuba et al. (1983)
Emotionalität	Verhalten, das vorwiegend gefühlsgesteuert und weniger rational-kognitiv geleitet ist.	Positiver, linearer Einfluss (des positiven Affekts) auf den Gründungserfolg.	Lyubomirsky et al. (2005) Baron et al. (2011), Davidsson und Honig (2003)

Tabelle 6: Übersicht der Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz kann definiert werden als "die Effektivität eines Individuums, auf ein Repertoire an Fähigkeiten, Wissen und Eigenschaften zurückzugreifen, um erfolgreich mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen im In- und Ausland zu arbeiten".¹⁵⁵ Demzufolge sind Individuen in der Lage interkulturelle Kompetenz durch relevante Erfahrungen anzureichern.¹⁵⁶ In einem unternehmerischen Kontext geht es folglich um die Fähigkeit eines

¹⁵² Vgl. Vaillant and Lafuente (2007)

¹⁵³ Vgl. Fisher et al. (2016)

¹⁵⁴ Vgl. De Vries (1977)

¹⁵⁵ Vgl. James P. Johnson, Lenartowicz und Apud (2006)

¹⁵⁶ Cf. Elmes and Barry (1997); Irland and Hitt (1997)

Gründers mit verschiedensten Personen und kulturellen Unterschieden umzugehen. Auf Grundlage der verfügbaren Literatur lässt sich feststellen, dass interkulturelle Kompetenz als ein zentraler Erfolgsfaktor angesehen wird. Studien argumentieren zum Beispiel, dass interkulturelle, unternehmerische Kompetenz bei der Identifizierung von internationalen Geschäftsmöglichkeiten helfen kann, im Handwerk aber wohl eher vor allem damit Chancen und Möglichkeiten bietet in positiver Weise mit seinen Arbeitnehmern umzugehen und diese somit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit zu führen.¹⁵⁷ Gleichzeitig kann das Fehlen von interkultureller Erfahrung die Expertise und das Verhalten eines Gründers signifikant beeinflussen.¹⁵⁸ In Übereinstimmung mit der Humankapitaltheorie wird angenommen, dass ein linearer Zusammenhang zwischen interkultureller Erfahrung und Unternehmenserfolg besteht.

Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz umfasst interpersonelle, interkulturelle, und staatsbürgerliche Fähigkeiten. Diese sind die notwendigen sozialen Fähigkeiten, um effektiv mit anderen Personen zu interagieren.¹⁵⁹ Im Allgemeinen kann eine hohe Sozialkompetenz den Geschäftserfolg von Gründern signifikant beeinflussen. Beispielsweise besitzen sozialkompetente Individuen die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen, die Emotionen des Gegenübers einfühlsam zu verstehen, sowie die Eigenschaft, sich an jede beliebige Situation anpassen zu können. Diese Kompetenz hilft einem Gründer nicht nur im Umgang mit Mitarbeitern, sondern zugleich im Geschäftsleben. Die Studie von Baron und Markman (2003) legt darüber hinaus nah, dass Sozialkompetenz einen Einfluss auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmers hat. Folglich kann ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und sozialem Kapital, wie beispielsweise ein guter Ruf oder ein ausgeprägtes berufliches Netzwerk, den unternehmerischen Erfolg von Gründern beeinflussen.¹⁶⁰

Delegation von Aufgaben

Die Bereitschaft eines Unternehmers, Routineaufgaben an Mitarbeiter oder externe Beauftragte zu delegieren, gilt auf Basis der analysierten Literatur als wichtiger Erfolgsindikator für eine Gründung. Die Studie von Richard Cuba und Milbourn Jr. (1982) zeigt zum Beispiel, dass Unternehmer, die Routineaufgaben an angestelltes Personal delegieren, finanziell erfolgreicher sind.¹⁶¹ Routineaufgaben können dabei einfache Buchhaltungsaufgaben, Sekretariatsarbeiten

¹⁵⁷ Vgl. Anderson, Boocock und Graham (2001); Earley und Mosakowski (2004); Eyre und Smallman (1998); Marian V. Jones und Dimitratos (2004)

¹⁵⁸ Vgl. Muzychenko (2008)

¹⁵⁹ Vgl. Arendt (2013)

¹⁶⁰ Vgl. Robert A. Baron und Markman (2003)

¹⁶¹ Vgl. Richard Cuba und Milbourn Jr. (1982)

oder Instandhaltungsarbeiten umfassen. Darüber hinaus verschafft die Delegation von Aufgaben dem Gründer die Freiheit, sich auf komplexere, strategische Aufgaben zu konzentrieren. Somit ist die Delegation von Verantwortung eine Voraussetzung für Unternehmenswachstum und kann Geschäftserfolg nachhaltig positiv beeinflussen.¹⁶²

Emotionalität

Im psychologischen Kontext versteht man die Emotionalität als die emotionale, gefühlbasierte Verhaltensweise eines Individuums. Eine Person mit ausgeprägter Emotionalität ist demzufolge meistens gefühlsgesteuert und handelt weniger rational-kognitiv. In der Literatur wird oftmals das Affekt-Verhalten eines Individuums im Zuge der Emotionalität thematisiert. Affekt beschreibt dabei das Ausmaß von positiven als auch negativen Emotionen. Es wird dabei zwischen einem positiven und negativen Affekt unterschieden, wobei der positive Affekt einen von positiven Emotionen geprägten Gefühlszustand beschreibt. Studien argumentieren grundsätzlich, dass ein direkter Kausalzusammenhang zwischen dem positiven Affekt und unternehmerischem Erfolg besteht.¹⁶³ Grund dafür ist die Ansammlung erfolgsrelevanter Ressourcen wie spezifische, aufgabenbezogene Fähigkeiten, soziale Netzwerke, Konfliktlösungskompetenz oder hohe Sympathie, die durch den positiven Affekt unterstützt werden.¹⁶⁴ Darüber hinaus kann der positive Affekt positive Gemütslagen wie Optimismus, Leidenschaft und Begeisterung unterstützen, welche einen nachhaltigen Einfluss auf den Gründer und unternehmerische Leistung hat. Diesen Zusammenhang bestätigen empirische Analysen, die eine signifikant positive Korrelation zwischen dem positiven Affekt und unternehmerischer Leistung darstellen.¹⁶⁵ Aus diesem Grund wird die Emotionalität und das positive Affekt-Verhalten als Indikator für Gründungserfolg verstanden.

¹⁶² Vgl. Bartling und Fischbacher (2011), Richard Cuba, Decenzo und Anish (1983)

¹⁶³ Vgl. Lyubomirsky, König und Diener (2005)

¹⁶⁴ Vgl. A. Baron und Armstrong (2007); Robert A. Baron (2007)

¹⁶⁵ Vgl. Fodor und Pintea (2017)

5 Ergebnis: Fragebogen und Excel Tool

Basierend auf den vorangegangenen theoretischen Auseinandersetzungen mit den Erfolgsfaktoren einer Gründung, wird ein Fragebogen und ein Excel Tool erstellt, welche einen Erfolgsfaktor für den Aspekt der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften eines Gründungsvorhabens berechnen und graphisch darstellen sollen. Dafür wird abschließend der Fragebogen und das Excel Tool näher erläutert. Neben der Einsatzmöglichkeiten des Fragebogens und Excel Tools werden zudem die Tabellenblätter des Tools im Detail erklärt und abschließend die Antwortmöglichkeiten und Punktevergabe der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften abgebildet und erläutert.

5.1 Ziel und Verwendung

Die Beratung der Existenzgründung steht schon lange im Fokus der Beratungstätigkeit der Handwerkskammern. Um den Beratern im Vorfeld oder während der Beratung eine Hilfestellung bieten zu können, wurde zusammen mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern in einer kleinen Versuchsdurchführung anhand von zwei Gruppen von Existenzgründern ein Tool erprobt. Dieses Tool berechnet einen Indikator für die Erfolgswahrscheinlichkeit des Gründungsvorhabens. Dabei geht es weniger um die finanzielle Ausstattung oder die Güte des Geschäftsmodells, die natürlich weiterhin eine Grundvoraussetzung für das Gründungsvorhaben sind. In dem Tool geht es darum, basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung, allgemeine Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften des Gründers auf seine Erfolgswahrscheinlichkeit hin abzufragen. Der Fragebogen und das Tool basieren dabei auf den Inhalten, die in Kapitel 3 und 4 dargestellt worden sind. Dafür wird dem potenziellen Gründer möglichst im Vorfeld des ersten Existenzgründungsgesprächs ein Fragebogen, welcher 121 Fragen umfasst, geschickt. Dieser kann in etwa 10-20 Minuten ausgefüllt werden. Die Ergebnisse werden anschließend in die entsprechenden Tabellenblätter des Excel Tools eingetragen, wodurch sich der Erfolgsindikator im Bereich der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften errechnen lässt.

Der Mehrwert für den Berater und Gründer besteht darin, dass die Ergebnisse aus dem Tool verwendet werden können, um entsprechende Stärken oder Schwachstellen des Gründers frühzeitig ausfindig zu machen und diese anzusprechen und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten frühzeitig angehen zu können. Somit lässt sich das allgemeine Gründerpotential besser feststellen.

5.2 Tabellenblätter

Im Nachgang werden kurz die einzelnen Tabellenblätter erläutert und deren Zweck aufgezeigt. Zudem werden die Zellen aufgeführt und erläutert, die von den Beratern der Handwerkskammern für die Berechnung des Erfolgsindikators auszufüllen sind

Übersichtstabelle

Die Übersicht stellt die Ergebnisse mit der Punktzahl (1: sehr niedrig bis 10: sehr hoch) der einzelnen Kategorien dar wie in Abbildung 1 zu sehen ist. Letztendlich ergibt sich somit auch der Erfolgsindikator. Auf diesem Tabellenblatt finden die Berechnungen aus den Antworten der Fragebogen statt. Hier ist nichts auszufüllen, man kann hier ausschließlich die Gesamtergebnisse sehen.

Allgemeine Eigenschaften des Gründers	Punkte		
Alter des Gründers	2,00		
Ausbildung	10,00		
Familienmitglieder in der Selbstständigkeit	7,50		
Alleinige Gründung oder Teamgründung	5,00		
Bereits davor erfolgreich mit einem der Teamgründer gegründet?	k.A.		
Erfahrung als Unternehmer	10,00		
Branchenerfahrung	10,00		
Privates und berufliches Netzwerk	9,50		
Kompetenz in Buchhaltung und Management	5,00		
Kompetenz im Marketing	5,00		
Kompetenz im Bereich Forschung und Entwicklung	5,00		
Wert der allgemeinen Eigenschaften	5,40		
Erfolgsindikator für das Gründungsvorhaben basierend auf Gründermerkmalen und Persönlichkeitseigenschaften			3,98

Unternehmerpersönlichkeit	Punkte	Emotionale Fähigkeiten	Punkte
Erfolgreiche Intelligenz	2,50	Grundoptimismus	4,50
Eigeninitiative	2,50	Emotionale Intelligenz	5,50
Risikobereitschaft	5,36	Selbstwirksamkeit	2,50
Unternehmerische Leidenschaft	2,50	Selbstvertrauen	4,50
Unternehmerische Kreativität	2,50	Kontrollüberzeugung	5,36
Innovationsfähigkeit	5,00	Stresstoleranz	2,50
Nachhaltigkeit	4,50	Belastbarkeit	5,00
Wert der unternehmerischen Perspektive	3,55	Wert der emotionalen Fähigkeiten	4,27

Persönliche Bedürfnisse	Punkte	Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern	Punkte
Autonomiebedürfnis	4,50	Interkulturelle Kompetenz	4,17
Bedürfnis nach Unabhängigkeit	2,50	Soziale Kompetenz	2,50
Streben nach Macht	2,50	Delegation von Aufgaben	5,00
Wert des persönlichen Bedürfnisstrebens	3,17	Emotionalität	2,50
		Wert des Umgangs mit Stakeholdern	3,54

Abbildung 2: Ausschnitt des Tabellenblatts „Übersichtstabelle“

Spinnendiagramm

Um die Ergebnisse besser zu visualisieren, sind diese in einem Spinnendiagramm veranschaulicht, woraus sich leicht ablesen lässt, wo die Stärken und Schwächen des potenziellen Gründers liegen. Abbildung 2 zeigt exemplarisch ein Spinnendiagramm für die allgemeinen Eigenschaften des Gründers. Darüber hinaus werden für jede der vier Oberkategorien der Persönlichkeitseigenschaften (Unternehmerpersönlichkeit, Persönliche Bedürfnisse, Emotionale Fähigkeiten und Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern) automatisch weitere Spinnendiagramme erstellt.

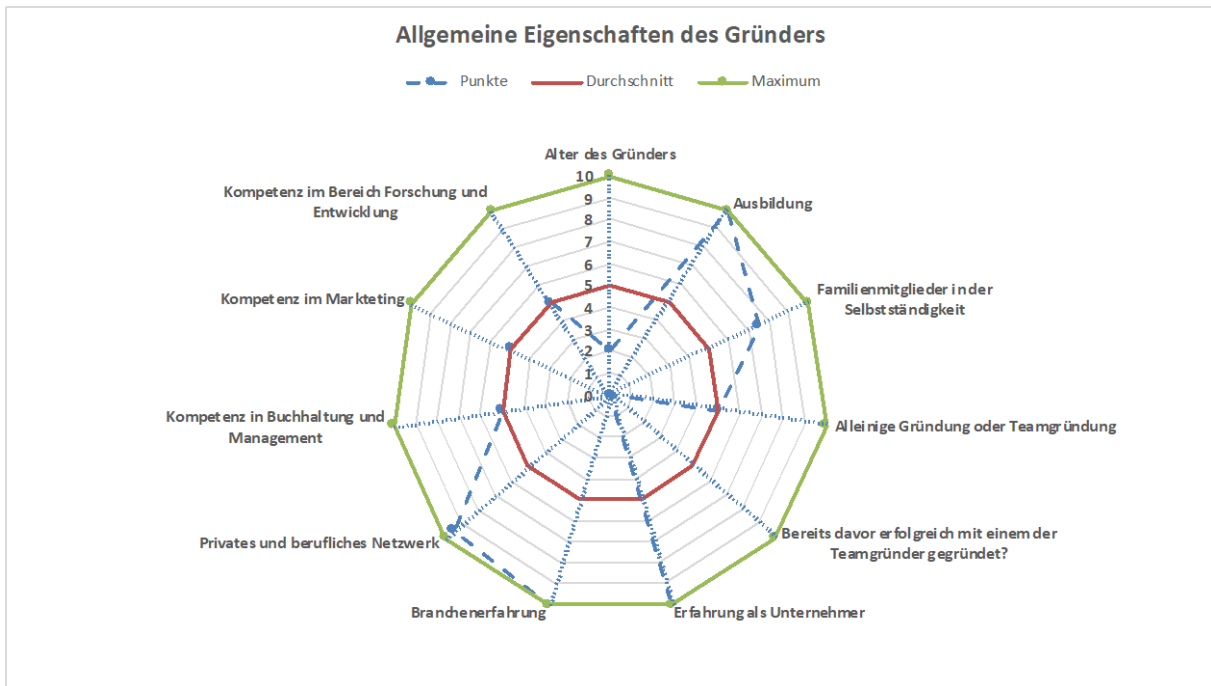


Abbildung 3: Beispielhaftes Spinnendiagramm für die allgemeinen Eigenschaften

Fragebogen Allgemein Gründereigenschaften und Fragebogen Persönlichkeitseigenschaften

Hier werden vom Berater die Ergebnisse aus dem Fragebogen des Gründers eingetragen, wodurch sich die einzelnen Werte aus der Übersichtstabelle berechnen können. Somit ist hierbei ein manueller Übertrag der Daten notwendig. Im besten Fall und bei elektronischer Beantwortung des Gründers, können die Daten jedoch kopiert und eingefügt werden. Abbildung 3 Abbildung 4 zeigen dabei exemplarisch die Tabellenblätter für den Übertrag der Ergebnisse des Fragebogens.

Nummerierung	Frage	Antwort
1	Wie alt sind Sie?	>56 Jahre
2	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	Universitätsabschluss, Meister, Betriebswirt oder gleichwertig
	Haben Sie Unternehmer in Ihrer Familie? Bitte berücksichtigen Sie Geschwister, Eltern, Großeltern und enge Verwandte, mit denen Sie in Kontakt stehen.	Eltern und Großeltern oder zwei enge Verwandte mit ähnlicher Beziehung
4.1	Planen Sie, das Unternehmen mit Mitgründern zu gründen?	Alleinige Gründung
4.2	Bereits erfolgreich gewesen?	Alleinige Gründung
	Haben Sie schon einmal eine Firma gegründet?	
5	Wenn ja, geben Sie bitte die Anzahl der gegründeten Unternehmen an.	Zwei erfolgreiche Unternehmen oder mehr
6.1	Wie viele Jahre relevante Branchenerfahrung haben Sie?	10 Jahre und mehr
6.2	Was war Ihre letzte Position als Angestellter in der entsprechenden Branche vor der Gründung?	Geschäftsführer bzw. Weksleiter (oder vergleichbare Führungsposition)
	Wie viele Kontakte haben Sie in Ihrem sozialen Netzwerk innerhalb Ihres relevanten Ökosystems? Berücksichtigen Sie nur soziale Kontakte, die Ihre unternehmerischen Aktivitäten aktiv unterstützen können.	11-20
	Wie viele Kontakte haben Sie in Ihrem beruflichen Netzwerk innerhalb Ihres relevanten Ökosystems? Berücksichtigen Sie nur berufliche Kontakte, die Ihre unternehmerische Tätigkeit aktiv unterstützen können.	Mehr als 30
7.3	Benutzen Sie ein soziales oder professionelles Online-Medienetzwerk? (Xing, Linked In, usw.)	Ja
8.1	Wie viele Jahre Erfahrung im Bereich Management besitzen Sie?	Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)
8.2	Wie viele Jahre Erfahrung im Controlling, Rechnungswesen oder Buchhaltung besitzen Sie?	Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)
9	Wie viele Jahre Marketing Erfahrung besitzen Sie?	Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)
	Wie viele Jahre allgemeine F&E-Erfahrung besitzen Sie? Bitte berücksichtigen Sie jede Tätigkeit, die mit der Schaffung oder Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten zusammenhängt und nicht direkt mit der Gewinnerzielung verbunden ist.	Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)
10		

Abbildung 4: Ausschnitt des Tabellenblatts „Fragebogen Allgemein“

Reihenfolge	Kategorie	Pos/Neg	Frage	Antwort
1	Interkulturelle Kompetenz	neg	Wenn ich kulturelle Unterschiede bemerke, danke ich, dass meine Kultur tendenziell den besseren Ansatz hat.	Trifft eher nicht zu
2	Delegation	neg	Ich finde es schwierig, anderem etwas bitten.	Trifft eher nicht zu
3	Delegation	pos	Ich vertraue meinen Mitarbeitern zu, dass sie delegierte Aufgaben genauso gut lösen wie ich.	Trifft eher nicht zu
4	Eigeninitiative	pos	Ich ergreife sofort die Initiative, auch wenn andere es nicht tun.	Trifft eher nicht zu
5	Stresstoleranz	pos	Meine Leistung wird angemessen gewürdigt.	Trifft eher nicht zu
6	Streben nach Autonomie	neg	Es gibt nicht viel Gelegenheit für mich, mir selbst zu sagen, wie ich die Dinge in meinem täglichen Leben machen soll.	Trifft eher nicht zu
7	Emotionale Intelligenz	neg	Ich bin sehr deprimiert und traurig.	Trifft eher nicht zu
8	Streben nach Unabhängigkeit	pos	Ich möchte viele Entscheidungen alleine treffen.	Trifft eher nicht zu
9	Leidenschaft	pos	Ein neues Unternehmen bei aufstiegenderm Erfolg zu fördern, ist angenehm.	Trifft eher nicht zu
10	Kontrollüberzeugung	neg	Ich habe das Gefühl, dass ich nicht in der Lage bin, mit Dingen umzugehen.	Trifft eher nicht zu
11	Unternehmerische Selbstwirksamkeit und Emotionale Intelligenz	pos	Ich kann bei Schwierigkeiten ruhig bleiben, weil ich mich auf meine Fähigkeiten zur Bewältigung verlassen kann.	Trifft eher nicht zu
12	Soziale Kompetenz	pos	Ich pflege eine lange Konversation mit einem Mitglied des anderen/präferierten Geschlechts	Trifft eher nicht zu
13	Eigeninitiative	pos	Normalerweise tue ich mehr, als mir aufgetragen wird.	Trifft eher nicht zu
14	Belastbarkeit	pos	Ich neige dazu, mich nach schweren Zeiten schnell wieder zu erholen.	Trifft eher nicht zu
15	Streben nach Macht	pos	Ich mag es, wenn ich mich in der Lage befinde, Einfluss auszuüben	Trifft eher nicht zu
16	Emotionale Intelligenz	pos	Ich kann normalerweise mit allem umgehen, was mir in den Weg kommt.	Trifft eher nicht zu
17	Stresstoleranz	pos	Ich freue mich auf meine Zukunft.	Trifft eher nicht zu
18	Selbstvertrauen	pos	Ich fühle mich als wertvolle Person, zumindest auf einer gleichwertigen Ebene mit anderen.	Trifft eher nicht zu
19	Kontrollüberzeugung	neg	Ich glaube, dass unglückliche Ereignisse durch Pech entstehen.	Trifft eher nicht zu
20	Innovationsfähigkeit	pos	Ich traue neuen Ideen nur selten, bis ich sehen kann, ob die große Mehrheit der Menschen um mich herum sie akzeptiert.	Trifft eher nicht zu
21	Interkulturelle Kompetenz	neg	Kulturelle Sitten und Meinungen zwischen Mitarbeitern akzeptiere ich nur bedingt.	Trifft eher nicht zu
22	Interkulturelle Kompetenz	pos	Ich genieße es, wenn meine Freunde aus anderen Kulturen mich über unsere kulturellen Unterschiede aufklären.	Trifft eher nicht zu
23	Innovationsfähigkeit	neg	Ich fühle mich als ein einflussreiches Mitglied in meinem sozialen Umfeld.	Trifft eher nicht zu
24	Streben nach Autonomie	pos	Ich fühle mich generell frei, meine Ideen und Meinungen zu äußern.	Trifft eher nicht zu
25	Erfolgreiche Intelligenz	pos	Ich lerne gerne indem ich etwas praktisch übe.	Trifft eher nicht zu

Abbildung 5: Ausschnitt des Tabellenblatts "Fragebogen Persönlichkeit"

Antwortmöglichkeiten

Dies stellt die Datengrundlage für das Ausfüllen des Fragebogens dar. Hier ist keine Aktion durch den Berater notwendig. Abbildung 5 zeigt exemplarisch einen Ausschnitt.

1	Wie alt sind Sie?	< 18 Jahre 18-25 Jahre 26-40 Jahre 41-50 Jahre 51-55 Jahre > 56 Jahre
2	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	Mittlere Reife, Hauptschulabschluss oder gleichwertig Abitur oder gleichwertiger Abschluss Hochschulabschluss, erfolgreiche Handwerksausbildung oder gleichwertig Universitätsabschluss, Meister, Betriebswirt oder gleichwertig Übergeordnete Abschlüsse (PhD, Professor)
3	Haben Sie Unternehmer in Ihrer Familie? Bitte berücksichtigen Sie Geschwister, Eltern-, Großeltern und enge Verwandte, mit denen Sie in Kontakt stehen.	Nein Großeltern oder enge Verwandte mit ähnlicher Beziehung Eltern/Geschwister oder nahe Verwandte mit ähnlicher Beziehung Eltern und-Großeltern oder zwei enge Verwandte mit ähnlicher Beziehung Geschwister, Eltern und Großeltern oder drei enge Verwandte mit ähnlichen Beziehungen
4.1	Planen Sie, das Unternehmen mit Mitgründern zu gründen?	Alleinige Gründung Mit einem Mitgründer Mit zwei Mitgründer Mit drei Mitgründer Mit vier oder mehr Mitgründern

Abbildung 6: Ausschnitt des Tabellenblatts „Antwortmöglichkeiten“

Gewichtung

Die einzelnen Kategorien folgen einer gleichmäßigen Gewichtung in der Berechnung der Ergebnisse, da davon ausgegangen wird und keine gegenteiligen Forschungsergebnisse gefunden werden konnten, dass jeder Faktor mit derselben Wichtigkeit ausgestattet ist. Abbildung 6 zeigt exemplarisch die Gewichtungen für die Erfolgsfaktoren der allgemeinen Gründereigenschaften und der Persönlichkeitseigenschaften.

Allgemeine Eigenschaften des Gründers	Gewichtung	Beitrag
Alter des Gründers	0,090909091	0,10
Ausbildung	0,090909091	0,10
Familienmitglieder in der Selbstständigkeit	0,090909091	0,10
Alleinige Gründung oder Teamgründung	0,090909091	0,10
Bereits davor erfolgreich mit einem der Teamgründer gegründet?	0,090909091	0
Erfahrung als Unternehmer	0,090909091	0,10
Branche Erfahrung	0,090909091	0,10
Privates und berufliches Netzwerk	0,090909091	0,10
Kompetenz in Buchhaltung und Management	0,090909091	0,10
Kompetenz im Marketing	0,090909091	0,10
Kompetenz im Bereich Forschung und Entwicklung	0,090909091	0,10
Summe	1,000	1,000

Beitrag Fragen	Durchschnitt	Maximum
0,200	5	10
1,000	5	10
0,750	5	10
0,500	5	10
0,000	5	10
1,000	5	10
1,000	5	10
0,950	5	10
0,500	5	10
0,500	5	10
0,500	5	10

Unternehmerpersönlichkeit	Gewichtung
Erfolgreiche Intelligenz	0,143
Eigeninitiative	0,143
Risikobereitschaft	0,143
Unternehmerische Leidenschaft	0,143
Unternehmerische Kreativität	0,143
Innovationsfähigkeit	0,143
Nachhaltigkeit	0,143
Summe	1,000

Beitrag Fragen	Durchschnitt	Maximum
0,357	5	10
0,357	5	10
0,765	5	10
0,357	5	10
0,357	5	10
0,714	5	10
0,643	5	10

Abbildung 7: Ausschnitt des Tabellenblatts „Gewichtung“

5.3 Punktevergabe pro Kategorie

Im Nachfolgenden wird pro Kategorie des Fragebogens die Punktevergabe abgebildet. Im Allgemeinen gilt 0 als sehr niedrig und negativ und 10 als sehr hoch und positiv.

5.3.1 Allgemeine Gründermerkmale

Alter des Gründers

Alter des Gründers	
< 18 Jahre	0
18-25 Jahre	4
26-40 Jahre	10
41-50 Jahre	8
51-55 Jahre	6
56 Jahre und älter	2

Ausbildung

Ausbildung (höchster Bildungsabschluss)	
Mittlere Reife, Hauptschulabschluss oder gleichwertig	2
Abitur oder gleichwertiger Abschluss	4
Hochschulabschluss, erfolgreiche Handwerksausbildung oder gleichwertig	6
Universitätsabschluss, Meister, Betriebswirt oder gleichwertig	10
Übergeordnete Abschlüsse (PhD, Professor)	10

Familienmitglieder in der Selbstständigkeit

Familienmitglieder in der Selbstständigkeit	
Nein	0
Großeltern oder enge Verwandte mit ähnlicher Beziehung	2,5
Eltern/Geschwister oder nahe Verwandte mit ähnlicher Beziehung	5
Eltern und Großeltern oder zwei enge Verwandte mit ähnlicher Beziehung	7,5
Geschwister, Eltern und Großeltern oder drei enge Verwandte mit ähnlichen Beziehungen	10

Alleinige Gründung oder Teamgründung

Alleinige Gründung oder Teamgründung	
Alleinige Gründung	5
Mit einem Mitgründer	10
Mit zwei Mitgründern	7,5
Mit drei Mitgründern	2,5
Mit vier oder mehr Mitgründern	0

Bereits davor erfolgreich mit einem der Teamgründer gegründet

(geht nur als Bonus ins Ergebnis mit ein, wird nicht negativ bewertet, falls es nicht zutrifft)

Erfolg mit einem Teamgründer davor	
Ja	10
Nein	0
Alleinige Gründung	k.A.

Erfahrung als Unternehmer

Erfahrung als Unternehmer	
Nein	5
Ein nicht-erfolgreiches Unternehmen oder letztes gegründetes Unternehmen nicht erfolgreich	0
Ein erfolgreiches Unternehmen	7.5
Zwei erfolgreiche Unternehmen oder mehr	10

Branchenerfahrung

Branchenerfahrung	
0-1 Jahre	0
2-3 Jahre	2
4-6 Jahre	6
7-9 Jahre	8
10 Jahre und mehr	10

Letzte Position in der Branche	
Normale Arbeitskraft	3
Arbeiter mit Führungsfunktion	7
Geschäftsführer bzw. Werksleiter (oder vergleichbare Führungsposition)	10

Privates und berufliches Netzwerk

Privates Netzwerk	
0-5	0
6-10	2,5
11-20	5
21-30	7,5
Mehr als 30	10

Berufliches Netzwerk	
0-5	0
6-10	2,5
11-20	5
21-30	7,5
Mehr als 30	10

Aktive Verwendung eines Online-Netzwerkes (z.B. LinkedIn, Xing)	
Ja	2 Extra-Punkte
Nein	0 Extra-Punkte

Kompetenz in Buchhaltung und Management

Kompetenz im Bereich Management	
Keine Erfahrung	0
Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)	5
Viel Erfahrung (>3 Jahre und/oder viele Projekte zu diesem Thema begleitet)	10

Kompetenz im Bereich Buchhaltung	
Keine Erfahrung	0
Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)	5
Viel Erfahrung (>3 Jahre und/oder viele Projekte zu diesem Thema begleitet)	10

Kompetenz im Marketing

Kompetenz im Bereich Marketing	
Keine Erfahrung	0
Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)	5
Viel Erfahrung (>3 Jahre und/oder viele Projekte zu diesem Thema begleitet)	10

Kompetenz in Forschung und Entwicklung

Kompetenz im Bereich Forschung und Entwicklung	
Keine Erfahrung	0
Wenig Erfahrung (<3 Jahre und/oder keine Projekte zu diesem Thema)	5
Viel Erfahrung (>3 Jahre und/oder viele Projekte zu diesem Thema begleitet)	10

5.3.2 Persönlichkeitseigenschaften des Gründers

Für jede Kategorie wird hierbei die gleiche Punkteverteilung verwendet. Beachtet werden muss jedoch, dass die Fragen teilweise positiv oder negativ gestellt werden können und sich somit die Punktevergabe manchmal umdrehen kann. Folgende Tabelle stellt die Punktevergabe dar.

Persönlichkeitseigenschaften des Gründers	
Trifft gar nicht zu	0 (10)
Trifft eher nicht zu	2,5 (7,5)
Weder noch	5
Trifft eher zu	7,5 (2,5)
Trifft voll und ganz zu	10 (0)

6 Zusammenfassung und Limitationen

Zusammenfassend trägt diese Arbeit wesentlich zur Erforschung eines Bereichs der Erfolgsfaktoren für die Gründung von Unternehmen im Handwerk bei, indem sie nicht nur die bisherige Forschung miteinbezieht, sondern auch eine neue, umfassende Reihe von Faktoren in einem leicht anwendbaren Fragebogensetting und einem Tool zur Vorhersage des Unternehmenserfolgs erarbeitet und zusammenführt.

Mittels der allgemeinen Merkmale des Gründers wird abgeprüft, ob das grundlegende Umfeld und die Basiskompetenzen des Gründers vorhanden sind, um eine erfolgreiche Gründung zukünftig durchführen zu können.

In den eher persönlichkeitsorientierten Eigenschaften geht es dann auch um die Intentionen und Absichten des Gründers, die er mit der Gründung beabsichtigt. Ermittelt wird hierbei, ob diese Gründereigenschaften kompatibel mit den Eigenschaften eines „erfolgreichen Gründers“ sind oder ob persönliche Bedürfnisse und Wünsche des potenziellen Gründers einer erfolgreichen Gründung eher entgegenstehen. Ist beispielsweise keine hohe Delegationsbereitschaft vorhanden, wird der Betrieb ab einer gewissen Unternehmensgröße Probleme aufweisen, da der Inhaber nicht alle innerbetrieblichen Angelegenheiten stemmen kann. Ist das Streben nach Unabhängigkeit oder Autonomie nur schwach ausgeprägt, sollte sich der Gründer wiederum mit der Option eines Angestelltenverhältnisses auseinandersetzen. Der Fragebogen und das Tool helfen und unterstützen hierbei den Betriebsberater der Handwerkskammer, die richtigen Schlüsse aus dem Ergebnis zu ziehen und den Gründer bestmöglich zu beraten.

Die Kategorien der Persönlichkeitseigenschaften umfassen dabei die allgemeine Unternehmerpersönlichkeit, die persönlichen Bedürfnisse, die emotionalen Fähigkeiten und die Fähigkeiten im Umgang mit Stakeholdern.

Um in Zukunft mit dem Fragebogen und dem Tool möglichst treffsichere Beratungen zu ermöglichen, ist es wichtig und interessant, die Gründer, die mit dem Fragebogen beraten wurden, nach einigen Monaten und Jahren nach ihrem Gründungserfolg zu befragen. Somit kann im optimalen Fall eine Längsschnittforschung angestrebt werden und in einem neuerlichen Projekt zum Gründungserfolg der Fragebogen und das Tool mit quantitativen Daten auf seine Treffsicherheit hin überprüft werden.

Letztlich ergeben sich auch einige Limitationen des Gründungstools. Zu nennen sind zum einen die verwendeten Faktoren. Diese zeigen, basierend auf der Literatur, den höchsten Einfluss auf den Gründungserfolg. Jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass im Einzelfall auch

andere Faktoren im Bereich der Persönlichkeitseigenschaften eine Rolle spielen oder auch ein niedriger Erfolgsindikator in Zukunft zu einer erfolgreichen Gründung führen kann. Zudem muss erwähnt werden, dass grundlegende Rahmenbedingungen wie das Geschäfts- und Ertragsmodell oder die finanziellen Möglichkeiten des Gründers eine eminent wichtige Rolle für den Gründungserfolg spielen und der Bereich der Gründermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften nur eine Facette des Unternehmenserfolgs darstellt. Diese müssen in der Existenzgründungsberatung auf alle Fälle weiterhin beleuchtet werden. Somit kann abschließend festgehalten werden, dass das hier dargestellte Vorgehen eine sinnvolle und zielführende Unterstützung der Gründungsberatung in den Handwerkskammern sein kann, dies jedoch in keinen Fall isoliert betrachtet werden soll, sondern immer im Kontext des gesamten Gründungsvorhabens.

Literaturverzeichnis

- Ahmad, N. H., & Seet, P.-S. (2009): Geschäftserfolg durch die Linse der Gründer und Eigentümer von KMUs in Australien und Malaysia zu verstehen, in: *Internationale Zeitschrift für unternehmerisches Unternehmertum*, 1(1), S. 72-87.
- Amaral, A. M., Baptista, R., & Lima, F. (2011): Serielles Unternehmertum: Auswirkungen des Humankapitals auf die Zeit bis zum Wiedereintritt, in: *Small Business Economics*, 37(1), S. 1-21.
- Anderson, V., Boocock, G., & Graham, S. (2001): Eine Untersuchung des Lernbedarfs von Führungskräften bei der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), S. 215-232.
- Antonicic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015): Die großen fünf Persönlichkeits-Unternehmer-Beziehung: Beweise aus Slovenia, in: *Journal of Small Business Management*, 53(3), S. 819-841.
- Arendt, H. (2013): *Der menschliche Zustand*: University of Chicago Press.
- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014): Die Belastbarkeit des Unternehmers. Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Eine Längsschnittanalyse, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 42, S. 126-135. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Azoulay, P., Jones, B., Kim, J. D., & Miranda, J. (2018). *Alter und wachstumsstarkes Unternehmertum*.
- Banzhaf, Jürgen / Wiedmann, Stefan, (2006): *Entwicklungsperspektiven der Unternehmensführung und ihrer Berichterstattung*, 2006.
- Barchard, K. A. (2003): Hilft die emotionale Intelligenz bei der Vorhersage des akademischen Erfolgs?, in: *Pädagogische und psychologische Messung*, 63(5), S. 840-858.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007): Human Capital Management - Wertschöpfung durch Menschen, in: *Gewerbliche und kaufmännische Ausbildung*, 39(7), S. 401-402. doi:[doi:10.1108/00197850710829139](https://doi.org/10.1108/00197850710829139)
- Baron, R. A. (2007): Verhaltens- und kognitive Faktoren im Unternehmertum: Unternehmer als das aktive Element bei der Gründung neuer Unternehmen, in: *Zeitschrift für strategisches Unternehmertum*, 1(1-2), S. 167-182.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003): Jenseits des Sozialen Kapitals: die Rolle der sozialen Kompetenz der Unternehmer für ihren finanziellen Erfolg, in: *Journal of Business venturing*, 18(1), S. 41-60. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00069-0)
- Bartling, B., & Fischbacher, U. (2011): Schuldzuweisung: Zur Delegation und Verantwortung, in: *Die Überprüfung der Wirtschaftsstudien*, 79(1), S. 67-87.
- Baum, J. A., & Silverman, B. S. (2004): Gewinner aussuchen oder aufbauen? Bündnis-, Intellektuellen- und Humankapital als Auswahlkriterien bei der Risikofinanzierung und Leistung von Biotechnologie-Start-ups, in: *Journal of Business Venturing*, 19(3), S. 411-436.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004): Das Verhältnis von unternehmerischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivation zum späteren Wachstum des Unternehmens, in: *J Appl Psychol*, 89(4), S. 587-598. doi:[10.1037/0021-9010.89.4.587](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587)
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999): Die proaktive Persönlichkeitsdisposition und das unternehmerische Verhalten unter den Präsidenten von Kleinunternehmen, in: *Zeitschrift für Management von Kleinunternehmen*, 37(1), S. 28.
- Bhidé, A. V. (2003): *Die Entstehung und Entwicklung neuer Unternehmen*: Oxford University Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993): Die Erweiterung des Kriterienbereichs um Elemente der kontextuellen Leistung, in: *Personalauswahl in Organisationen*; San Francisco: Jossey-Bass, Seite 71.

- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Praag, M. V., & Verheul, I. (2012): Unternehmertum und Vorbilder, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 33(2), S. 410-424. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R., & de Wit, G. (2004): Der Wert von Investitionen in Human- und Sozialkapital für den Geschäftserfolg von Start-ups, in: *Small Business Economics*, 23(3), S. 227-236. doi:10.1023/b:Sbej.0000032032.21192.72
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012): Komplementäre Wirkung von Unternehmer- und Marktorientierung auf den Erfolg neuer Produkte im Export bei unterschiedlicher Wettbewerbsintensität und unterschiedlichem Finanzkapital, in: *Internationaler Geschäftsverlauf*, 21(4), S. 667-681.
- Bridge, S., & O'Neill, K. (2012): *Enterprise verstehen: Unternehmertum und Kleinunternehmen*: Palgrave Macmillan.
- Brockhaus, R. H. (1982): *Die Psychologie des Unternehmers*.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020a): *Handwerk*, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Mittelstand/handwerk.html>, 21.07.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b): *Förderprogramme auf EU-Ebene*, URL:<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/europaeische-mittelstandspolitik3.html>, 21.07.2020.
- Caird, S. (1991): Erprobung der unternehmerischen Neigung in Berufsgruppen, in: *British Journal of Management*, 2(4), S. 177-186.
- Kameramann, C., & Lovallo, D. (1999): Selbstüberschätzung und exzessiver Zutritt: Ein experimenteller Ansatz, in: *The American Economic Review*, 89(1), S. 306-318.
- Caprara, G. V., & Cervone, D. (2000): *Persönlichkeit: Determinanten, Dynamiken und Potentiale*: Cambridge University Press.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009): Die Art und Erfahrung der unternehmerischen Leidenschaft, in: *Akademie für Managementprüfung*, 34(3), S. 511-532.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003): Die Karrieregründe von angehenden Unternehmern, in: *Journal of Business Venturing*, 18(1), S. 13-39.
- Carter, S., & Shaw, E. (2006): Frauen als Unternehmerinnen: Jüngste Forschungs- und Politikentwicklungen, in *Small Business Journal*.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010): Optimismus, in: *Clin Psychol Rev*, 30(7), S. 879-889. doi:10.1016/j.cpr.2010.01.006
- Castrogiovanni, G. J. (1996): Planung vor der Gründung und das Überleben von neuen Kleinunternehmen: Theoretische Verknüpfungen, in: *Journal der Geschäftsführung*, 22(6), S. 801-822.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005): Wertinnovation: ein Sprung ins blaue Meer, rein: *Zeitschrift für Unternehmensstrategie*, 26(4), S. 22-28.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992): Die vom Gründer selbst eingeschätzte Kompetenz und Risikofähigkeit, in: *Journal of Business Venturing*, 7(3), S. 223-236.
- Chatterji, A. K. (2009): Mit einem Silberlöffel gelaicht? Unternehmerische Leistung und Innovation in der Medizinprodukteindustrie, in: *Zeitschrift für strategisches Management*, 30(2), S. 185-206.
- Chen, C.C., Greene, P.G., & Crick, A. (1998): Unterscheidet die unternehmerische Selbstwirksamkeit Unternehmer von Managern? in: *Journal of Business Venturing*, 13(4), S. 295-316.
- Chen, J. (2013): Auswahl und Serienunternehmer, in: *Zeitschrift für Wirtschaft und Managementstrategie*, 22(2), S. 281-311. doi:doi:10.1111/jems.12016

- Chen, M.-H., Chang, Y.-Y., & Lo, Y.-H. (2015): Kreativität kognitiven Stil, Konflikte und beruflichen Erfolg für kreative Unternehmer, in: Zeitschrift für Wirtschaftsforschung, 68(4), S. 906-910.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009): Unternehmerische Leidenschaft und Bereitschaft in Businessplan-Präsentationen: eine Überzeugungsanalyse der Finanzierungsentscheidungen von Risikokapitalgebern, in: Akademie für Management Zeitschrift, 52(1), S. 199-214.
- Cheng, H., & Furnham, A. (2002): Persönlichkeit, Peer-Beziehungen und Selbstvertrauen als Prädiktoren für Glück und Einsamkeit, in: Journal of Adolescence, 25(3), S. 327-339.
- Chiru, C., Tachiciu, L., & Ciuchete, S. G. (2012): Psychologische Faktoren, Verhaltensvariablen und erworbene Kompetenzen in der Erziehung zum Unternehmertum, in: Verfahrens-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften, 46, S. 4010-4015.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2012): Elterliche Vorbilder und die Entscheidung, sich selbständig zu machen: Die moderierende Wirkung der Persönlichkeit, in: Small Business Economics, 38(1), S. 121-138.
- Chye Koh, H. (1996): Prüfung von Hypothesen über unternehmerische Merkmale: Eine Studie von Hongkong MBA-Studenten, in: Zeitschrift für Manager-Psychologie, 11(3), S. 12-25. doi:doi:10.1108/02683949610113566
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004): Die Big Five und wagen das Überleben: Gibt es eine Verbindung?, in: Journal of Business Venturing, 19(4), S. 465-483.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004): Das Verhältnis von Leistungsmotivation zu unternehmerischem Verhalten: Eine Meta-Analyse, in: Menschliche Leistung, 17(1), S. 95-117.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1991). *Eine ressourcenbasierte Vorhersage des Überlebens und Wachstums neuer Unternehmen*. Vortrag im Rahmen der Academy of Management Proceedings.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994): Anfangs-Human- und Finanzkapital als Prädiktoren für die Leistungsfähigkeit neuer Unternehmen, in: Journal of Business Venturing, 9(5), S. 371-395.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1990): Persönlichkeitsstörungen und das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, in: Zeitschrift für Persönlichkeitsstörungen, 4(4), S. 362-371.
- Costa, P. T., & Mac Crae, R. R. (1992): Neo-Persönlichkeits-Bestandsaufnahme revidiert (NEO PI-R): Psychologische Beurteilung Ressourcen Odessa, FL.
- Creditreform (2019): Wirtschaftslage und Finanzierung im Handwerk, Creditreform Wirtschaftsforschung 2019.
- Cromie, S. (2000): Beurteilung der unternehmerischen Neigungen: Einige Ansätze und empirische Beweise, in: Europäische Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 9(1), S. 7-30.
- Crosan, D. C., & Minniti, M. (2012): Die mürrischen Fesseln abzustreifen: Der Wert der Autonomie in der Selbständigkeit, in: Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie, 33(2), S. 355-365. doi:https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.05.001
- Cross, B., & Travaglione, A. (2003): Die unerzählte Geschichte: Wird der Unternehmer des 21. Jahrhunderts durch emotionale Intelligenz definiert? in: Internationale Zeitschrift für Organisationsanalyse, 11(3), S. 221-228. doi:doi:10.1108/eb028973
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001): Wissen, was wir wissen:- Unterstützung der Wissensbildung und des Austausches in sozialen Netzwerken, in: Organisationsdynamik, 30(2), S. 100-120.

- Cuba, R., Decenzo, D., & Anish, A. (1983): Managementpraktiken erfolgreicher Unternehmerinnen, in: *American Journal of Small Business*, 8(2), S. 40-46.
- Cuba, R. C., & Milbourn Jr., G. (1982): Delegieren für den Erfolg kleiner Unternehmen, in: *American Journal of Small Business*, 7(2), S. 33-41.
- Kissen, N. (1997). *Messung des Erfolges von Managementtrainings für kleine Unternehmen*. Papier, das auf der nationalen Konferenz über Politik und Forschung für kleine Unternehmen vorgestellt wurde.
- Damanpour, F. (1991): Organisatorische Innovation: Eine Meta-Analyse der Auswirkungen von Determinanten und Moderatoren, in: *Zeitschrift der Akademie für Management*, 34(3), S. 555-590.
- Davidsson, P. (2004): *Erforschung des Unternehmertums*: Springer.
- De Raad, B. (2000): *Die fünf wichtigsten Persönlichkeitsfaktoren: Der psycholexikalische Zugang zur Persönlichkeit*. Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Verlag.
- De Vries, M. K. (1977): Die Unternehmerpersönlichkeit: Eine Person an der Kreuzung, in: *Zeitschrift für Managementstudien*, 14(1), S. 34-57.
- Digman, J.M. (1990): Persönlichkeitsstruktur: Die Entstehung des Fünf-Faktoren-Modells, in: *Jährliche Überprüfung der Psychologie*, 41(1), S. 417-440.
- Drnovšek, M., Wincent, J., & Cardon, M. S. (2010): Unternehmerische Selbstwirksamkeit und Existenzgründung: Entwicklung einer mehrdimensionalen Definition, in: *Internationale Zeitschrift für unternehmerisches Verhalten & Forschung*, 16(4), S. 329-348. doi:doi:10.1108/13552551011054516
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990): Ein Profil der neuen Venture Erfolg und Misserfolg in einer aufstrebenden Industrie, in: *Journal of Business Venturing*, 5(5), S. 297-312.
- Dunn, T., & Holtz-Eakin, D. (2000): Finanzkapital, Humankapital und der Übergang in die Selbständigkeit: Beweise von intergenerationellen Verbindungen, in: *Zeitschrift für Arbeitsökonomie*, 18(2), S. 282-305.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004): Kulturelle Intelligenz, in: *Harvard Business Review*, 82(10), S. 139-146.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003): Chancen und Unternehmertum, in: *Journal der Geschäftsführung*, 29(3), S. 333-349.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996): Annäherung und Vermeidung von Zielerreichung und intrinsischer Motivation: Eine mediatorische Analyse, in: *Zeitschrift für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie*, 70(3), S. 461.
- Elmes, M., & Barry, D. (1997). Die Strategie wurde wiederholt: Hin zu einer narrativen Sichtweise des strategischen Diskurses. in: *Die ästhetische Wende im Management* (S. 39-62): Routine.
- Eyre, P., & Smallman, C. (1998): Euromanagement-Kompetenzen in kleinen und mittleren Unternehmen: ein Entwicklungspfad für das neue Jahrtausend? in: *Entscheidung der Geschäftsführung*, 36(1), S. 34-42.
- Fairlie, R. W., & Robb, A. (2007): Familien, Humankapital und Kleinunternehmen: Belege aus der Erhebung über die Merkmale von Unternehmern, in: *ILR-Rückblick*, 60(2), S. 225-245.
- Falck, O., Heblich, S., & Lüdemann, E. (2012): Identität und Unternehmertum: prägen Gleichaltrige in der Schule unternehmerische Absichten? in: *Small Business Economics*, 39(1), S. 39-59.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999): Die Rolle von Wettbewerbsmaßnahmen bei der Erosion von Marktanteilen und der Entthronung der Industrie: Eine Studie von Branchenführern und Herausforderern, in: *Zeitschrift der Akademie für Management*, 42(4), S. 372-388.

- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016): Beeinflusst die individuelle Belastbarkeit den unternehmerischen Erfolg? in: Zeitschrift "Academy of Entrepreneurship", 22(2), S. 39-53.
- Fodor, O. C., & Pinte, S. (2017): Die "emotionale Seite" des Unternehmertums: Eine Meta-Analyse des Verhältnisses zwischen positivem und negativem Einfluss und der unternehmerischen Leistung, in: Grenzen in der Psychologie, 8(310). doi:10.3389/fpsyg.2017.00310
- Frese, M., & Fay, D. (2001): 4. persönliche Initiative: Ein aktives Leistungskonzept für die Arbeit im 21. Jahrhundert, in: Forschung zum Organisationsverhalten, 23, S. 133-187. doi:https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- Gardner, H. E. (2008): Mehrere Intelligenzen: Neue Horizonte in Theorie und Praxis: Einfache Bücher.
- Gartner, W. B. (1985): Ein konzeptioneller Rahmen zur Beschreibung des Phänomens der Gründung neuer Unternehmen, in: Akademie für Managementprüfung, 10(4), S. 696-706. doi:10.5465/amr.1985.4279094
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997): Der Stärkere überlebt? Das unternehmerische Humankapital und das Fortbestehen von Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Leistung, in: Verwaltungswissenschaftliches Vierteljahrbuch, S. 750-783.
- Globescan (2019): The State of Sustainable Business 2019, 2019.
- Goldberg, L. R. (1990): Eine alternative "Beschreibung der Persönlichkeit": die Big-Five-Faktor-Struktur, in: Zeitschrift für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, 59(6), S. 1216.
- Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). Die Messung der Innovationsfähigkeit. in: Das internationale Handbuch zur Innovation (S. 321-330): Elsevier.
- Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997): Umsetzungsabsichten und effektive Zielverfolgung, in: Zeitschrift für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, 73(1), S. 186.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2006): Geschicklichkeit vs. Glück in Unternehmertum und Risikokapital: Beweise von Serienunternehmern, in: National Bureau of Economic Research Working Paper Series. doi:10.3386/w12592
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011): Zu viel des Guten: Die Herausforderung und Chance des umgekehrten U, in: Perspektiven der psychologischen Wissenschaft, 6(1), S. 61-76.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003): Soziale Netzwerke und Unternehmertum, in: Theorie und Praxis des Unternehmertums, 28(1), S. 1-22.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008): Sieh hin, bevor du springst: Identifizierung von Marktchancen in aufstrebenden Technologieunternehmen, in: Verwaltungswissenschaft, 54(9), S. 1652-1665.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1989): Eine Untersuchung der Mathematik-Selbstwirksamkeit/Mathematik-Leistungskorrespondenz, in: Zeitschrift für Forschung in der Mathematikausbildung, S. 261-273.
- Handwerkskammer für München und Oberbayern (2020): Existenzgründungsberatung, URL: <https://www.hwk-muenchen.de/artikel/existenzgruendungsberatung-74,0,7268.html>, 21.07.2020.
- Hannan, Michael T / Freeman, John (1984): Structural inertia and organizational change, in: American sociological review, 1984, S. 149-164.
- Hansen, E. L. (1995): Unternehmerische Netzwerke und neues Organisationswachstum, in: Theorie und Praxis des Unternehmertums, 19(4), S. 7-19.
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006): Eine Hybris-Theorie des Unternehmertums, in: Betriebswirtschaftslehre, 52(2), S. 160-172.

- Hazlina Ahmad, N., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010): Ist die unternehmerische Kompetenz und der Geschäftserfolgsbezug vom Geschäftsumfeld abhängig? Eine Studie über malaysische KMU, in: *Internationale Zeitschrift für unternehmerisches Verhalten & Forschung*, 16(3), S. 182-203.
- Heuer, A., & Kolvereid, L. (2014): Ausbildung in Unternehmertum und der Theorie des geplanten Verhaltens, in: *Europäische Zeitschrift für Ausbildung und Entwicklung*, 38(6), S. 506-523. doi:doi:10.1108/EJTD-02-2013-0019
- Heunks, F. J. (1998): Innovation, Kreativität und Erfolg, in: *Small Business Economics*, 10(3), S. 263-272.
- Hills, G. E., & LaForge, R. W. (1992): Forschung an der Schnittstelle zum Marketing, um die Entrepreneurship-Theorie voranzutreiben, in: *Theorie und Praxis des Unternehmertums*, 16(3), S. 33-60.
- Hisrich, R. D. (1984): Die Unternehmerin in den Vereinigten Staaten und Puerto Rico: eine vergleichende Studie, in: *Zeitschrift für Führung und Organisationsentwicklung*, 5(5), S. 3-8.
- Ho, T. S., & Koh, H. C. (1992): Unterschiede in den psychologischen Merkmalen zwischen unternehmerisch veranlagten und nicht unternehmerisch veranlagten Absolventen der Buchhaltung in Singapur, in: *Unternehmertum, Innovation und Wandel: eine internationale Zeitschrift*, 1(2), S. 243-254.
- Hofstede, Geert (2011): Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, in: *Online readings in psychology and culture*, 1 (2) 2011, S. 2307-0919.1014.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992): Persönlichkeit und charismatische Führung, in: *The Leadership Quarterly*, 3(2), S. 81-108.
- Hsu, D. H. (2007): Erfahrene Unternehmensgründer, Organisationskapital und Risikokapitalfinanzierung, in: *Forschungspolitik*, 36(5), S. 722-741.
- Huggins, R. (2000): Der Erfolg und Misserfolg von durch die Politik eingeführten zwischenbetrieblichen Netzwerkinitiativen: Motivationen, Prozesse und Struktur, in: *Unternehmertum und regionale Entwicklung*, 12(2), S. 111-135.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998): Innovation, Marktorientierung und Organisationslernen: eine Integration und empirische Untersuchung, in: *Das Journal of Marketing*, S. 42-54.
- Irland, R. D., & Hitt, M. A. (1997): "Strategie-als-Geschichte": Klarstellungen und Verbesserungen der Argumente von Barry und Elmes, in: *JSTOR*.
- Iyigun, M. F., & Owen, A. L. (1998): Risiko, Unternehmertum und Humankapitalbildung, in: *The American Economic Review*, 88(2), S. 454-457.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013): Forschung über Unternehmerinnen: Herausforderungen an (und aus) der breiteren Unternehmertumsliteratur?, in: *Die Akademie der Management-Annalen*, 7(1), S. 663-715.
- Jennings, J. E., & Cash, M. P. (2006): Unternehmerisches Handeln von Frauen in Kanada: Fortschritte, Rätsel und Prioritäten, in: *Wachstumsorientierte Unternehmerinnen und ihre Unternehmen: Eine globale Forschungsperspektive*, S. 53-87.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008): Paradigmenwechsel zur integrativen Big Five Trait Taxonomie, in: *Handbuch der Persönlichkeit: Theorie und Forschung*, 3(2), S. 114-158.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz im internationalen Geschäft: in Richtung einer Definition und eines Modells, in: *Zeitschrift für Internationale Betriebswirtschaftslehre*, 37(4), S. 525-543. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400205
- Jones, B. F., Reedy, E. J., & Weinberg, B. A. (2014). Alter und wissenschaftliches Genie. in: D. K. Simonton (Hrsg.), *Das Wiley-Handbuch des Genies* (S. 422-450): John Wiley & Sons, Inc.

- Jones, M. V., & Dimitratos, P. (2004): Aufkommende Paradigmen im internationalen Unternehmertum: eine Synopse, in: *Aufkommende Paradigmen im internationalen Unternehmertum*, 3(4).
- Kamm, J.B., Shuman, J.C., Seeger, J.A., & Nurick, A.J. (1990): Unternehmerische Teams bei der Gründung neuer Unternehmen: Eine Forschungsagenda, in: *Theorie und Praxis des Unternehmertums*, 14(4), S. 7-17.
- Kanfer, R. (1992): Arbeitsmotivation: Neue Wege in Theorie und Forschung, in: *Internationale Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 7, S. 1-53.
- Kessler, A., Korunka, C., Frank, H., & Lueger, M. (2012): Vorhersage des Gründungserfolgs und des Überlebens neuer Unternehmen: Ein longitudinaler Ansatz für das im Entstehen begriffene Unternehmertum, in: *Zeitschrift für Unternehmenskultur*, 20(01), S. 25-55.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J.-J. (1979): Eine allgemeine unternehmerische Gleichgewichtstheorie der Firmengründung, die auf Risikoaversion basiert, in: *Zeitschrift für politische Ökonomie*, 87(4), S. 719-748.
- Kirby, D. A. (2004): Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln: Können die Business Schools die Herausforderung annehmen? in: *Allgemeine und berufliche Bildung*, 46(8/9), S. 510-519. doi:doi:10.1108/00400910410569632
- Kirby, S. L. (2002): Ist die emotionale Intelligenz ein Vorteil? Eine Untersuchung des Einflusses von emotionaler und allgemeiner Intelligenz auf die individuelle Leistungsfähigkeit AU - Lam, Laura Thi, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 142(1), S. 133-143. doi:10.1080/00224540209603891
- Kollmann, T., Herr, C. T., & Kuckertz, A. (2008): Nicht-lineare Wirkungszusammenhänge zwischen Gründungsorganisation und subjektivem Unternehmenserfolg—empirische Befunde, in: *Journal of business economics*, 78(6), pp. 651-670.
- Koop, S., de Reu, T., & Frese, M. (2012): Soziodemographische Faktoren, unternehmerische Orientierung, Eigeninitiative und Umweltprobleme in Uganda.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. (2014). *Serielles Unternehmertum: Learning by Doing?*
- Lazar, E. P. (2004): Ausgewogene Fähigkeiten und Unternehmergeist, in: *Amerikanischer Wirtschaftsbericht*, 94(2), S. 208-211.
- Lechler, T. (2001): Soziale Interaktion: Eine Determinante des unternehmerischen Team-Venture-Erfolges, in: *Small Business Economics*, 16(4), S. 263-278.
- Lee, K., Ogunfowora, B., & Ashton, M. C. (2005): Persönlichkeitsmerkmale jenseits der Big Five: Sind sie innerhalb des HEXACO-Raums?, in: *Tagebuch der Persönlichkeit*, 73(5), S. 1437-1463.
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012): Co-Innovation: Konvergenomik, Zusammenarbeit und Co-Kreation für organisatorische Werte, in: *Entscheidung der Geschäftsführung*, 50(5), S. 817-831.
- Legault, L. (2016): Das Bedürfnis nach Autonomie.
- Fastenzeit, R. W., & Hackett, G. (1987): Karriereselbstwirksamkeit: Empirischer Status und zukünftige Richtungen, in: *Zeitschrift für berufliches Verhalten*, 30(3), S. 347-382.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014): Die Beziehung zwischen der Unternehmerpersönlichkeit und den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen, in: *Persönlichkeit und individuelle Unterschiede*, 63, S. 58-63.
- Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M. (2015): Warum haben unternehmerisch denkende Eltern unternehmerische Kinder?, in: *Zeitschrift für Arbeitsökonomie*, 33(2), S. 269-296.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005): Allgemeine Selbstwirksamkeit in verschiedenen Bereichen der menschlichen Funktionsfähigkeit: Beweise aus fünf Ländern, in: *Internationale Zeitschrift für Psychologie*, 40(2), S. 80-89.

- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005): Die allgemeine Selbstwirksamkeitsskala: multikulturelle Validierungsstudien, in: Die Zeitschrift für Psychologie, 139(5), S. 439-457.
- Lyubomirsky, S., König, L., & Diener, E. (2005): Die Vorteile der häufigen positiven Auswirkungen: führt Glück zum Erfolg?, in: Psychol Bull, 131(6), S. 803-855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996): Emotionale Intelligenz und die Identifikation von Emotionen, in: Geheimdienst, 22(2), S. 89-113. doi:https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993): Die Intelligenz der emotionalen Intelligenz, in: JAI.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001): Emotionale Intelligenz als Standardintelligenz.
- Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999): Faktoren, die kleine Unternehmensgründungen beeinflussen: Ein Vergleich mit der bisherigen Forschung, in: Internationale Zeitschrift für unternehmerisches Verhalten & Forschung, 5(2), S. 48-63. doi:doi:10.1108/13552559910274499
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008): Macht ist der große Motivator: Harvard Business Review Presse.
- Mellewigt, T., & Späth, J. F. (2002). Entrepreneurial teams—a survey of german and US empirical Studies. in: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen (pp. 107-126): Springer.
- Miao, C., Qian, S., & Ma, D. (2017): Der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Selbstwirksamkeit und Unternehmensleistung: eine Meta-Analyse von Haupt- und Moderatoreffekten, in: Zeitschrift für Management von Kleinunternehmen, 55(1), S. 87-107.
- Mitchelmore, S., & Rupert, J. (2013): Unternehmerische Kompetenzen von Unternehmerinnen, die ein Unternehmenswachstum anstreben, in: Journal of Small Business and Enterprise Development, 20(1), S. 125-142.
- Mumford, M. D., Supinski, E. P., Baughman, W. A., Costanza, D. P., & Threlfall, K. V. (1997): Prozessbasierte Maßnahmen der kreativen Problemlösungskompetenz: V. Gesamtprognose, in: Creativity Research Journal, 10(1), S. 73-85.
- Muzychenko, O. (2008): Interkulturelle unternehmerische Kompetenz bei der Identifizierung internationaler Geschäftsmöglichkeiten, in: Europäische Management Zeitschrift, 26(6), S. 366-377.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010): Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen und demographischen Faktoren auf die Gründungsabsichten von Social Entrepreneurship, in: Zeitschrift für Wirtschaftsethik, 95(2), S. 259-282.
- Nobl Academy (2019): The Difference between Autonomy and Independency. S. <https://academy.nobl.io/the-difference-between-autonomy-and-independence/#:~:text=In%20the%20theory%20of%20self,You%20function%20with%20others.>
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., Schmitt-Rodermund, E., & Stuetzer, M. (2011): Das aufkommende Unternehmertum und das sich entwickelnde Individuum: Frühe unternehmerische Kompetenz im Jugendalter und Erfolg bei der Gründung von Unternehmen während der Karriere, in: Zeitschrift für berufliches Verhalten, 79(1), S. 121-133.
- Okpara, F. O. (2007): Der Wert von Kreativität und Innovation im Unternehmertum, in: Zeitschrift für Unternehmertum und Nachhaltigkeit in Asien, 3(2), S. 1.
- Olm, K. W., & Thomas, J. B. (1989): Vorhersage des unternehmerischen Erfolgs: Auswirkungen der mehrdimensionalen Leistungsmotivation, der Eigentumsverhältnisse

- und der Kooperationsbeziehungen AU - Carsrud, Alan L, in: *Unternehmertum und regionale Entwicklung*, 1(3), S. 237-244. doi:10.1080/0898562890000000020
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010): Die Auswirkungen der Erziehung zu unternehmerischer Initiative auf die unternehmerischen Fähigkeiten und die Motivation, in: *Europäische Wirtschaftsrevue*, 54(3), S. 442-454. doi:https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.08.002
- Orpen, C. (1985): Die Auswirkungen des Leistungsbedarfs und des Bedürfnisses nach Unabhängigkeit auf das Verhältnis zwischen wahrgenommenen Arbeitsattributen und der Zufriedenheit und Leistung der Führungskräfte, in: *Internationale Zeitschrift für Psychologie*, 20(2), S. 207-219. doi:10.1080/00207598508247733
- Osborne, R. L. (1993): Warum Unternehmer scheitern: Wie man die Fallen, in die sie tapfen, vermeidet: *Entscheidung der Geschäftsführung*, 31(1).
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996): Neues Wagniswachstum und persönliche Netzwerke, in: *Zeitschrift für Wirtschaftsforschung*, 36(1), S. 37-50.
- Parker, J. D., Summerfeldt, L. J., Hogan, M. J., & Majeski, S. A. (2004): Emotionale Intelligenz und akademischer Erfolg: Die Untersuchung des Übergangs von der Schule zur Universität, in: *Persönlichkeit und individuelle Unterschiede*, 36(1), S. 163-172.
- Parker, S. C. (2009): *Die Ökonomie des Unternehmertums*: Cambridge University Press.
- Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (2000): Was ist jenseits der großen Fünf? Viell!, in: *Tagebuch der Persönlichkeit*, 68(5), S. 821-835.
- Pennings, J. M., Lee, K., & Witteloostuijn, A. v. (1998): Humankapital, Sozialkapital und Firmenauflösung, in: *Zeitschrift der Akademie für Management*, 41(4), S. 425-440.
- Peterson, R. A., Kozmetsky, G., & Ridgway, N. M. (1983): Wahrgenommene Ursachen für das Scheitern kleiner Unternehmen: eine Forschungsnotiz, in: *American Journal of Small Business*, 8(1), S. 15-19.
- Pitt, L. F., & Kannemeyer, R. (2000): Die Rolle der Anpassung bei der Entwicklung von Kleinstunternehmen: Eine Marketing-Perspektive, in: *Zeitschrift für entwicklungspolitisches Unternehmertum*, 5(2), S. 137.
- Politis, D. (2008). Der Prozess des unternehmerischen Lernens: Ein konzeptioneller Rahmen. in: *Unternehmerisches Lernen* (S. 66-93): Routine.
- Proterogerou, A., Caloghirou, Y., & Vonortas, N. S. (2017): Determinanten der Innovationsleistung junger Unternehmen: Empirische Belege aus Europa, in: *Forschungspolitik*, 46(7), S. 1312-1326.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007): Lass uns die Person wieder in die Forschung für Unternehmertum bringen: Eine Meta-Analyse über die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern, Unternehmensgründung und Erfolg, in: *Europäische Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 16(4), S. 353-385.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003): Strategische Entscheidungsgeschwindigkeit und feste Leistung, in: *Zeitschrift für strategisches Management*, 24(11), S. 1107-1129.
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2013): Resilienz, in: *Stress und Gesundheit*, 29(3), S. 175-176.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002): Die großen fünf Persönlichkeitsfaktoren und persönlichen Werte, in: *Bulletin für Persönlichkeit und Sozialpsychologie*, 28(6), S. 789-801.
- Ropega, Jaroslaw (2011): The reasons and symptoms of failure in SME, in: *International Advances in Economic Research*, 4 (17) 2011, S. 476-483.
- Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2005). Spielt Innovation wirklich eine Rolle? Eine Meta-Analyse über den Zusammenhang zwischen Innovation und Unternehmensleistung. Vortrag auf der Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference.
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1991): Externe Verflechtungen und Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: *F&E-Management*, 21(2), S. 125-138.

- Rotter, J. B. (1966): Verallgemeinerte Erwartungen für interne versus externe Kontrolle der Verstärkung, in: *Psychologische Monographien: Allgemein und angewandt*, 80(1), S. 1.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990): Emotionale Intelligenz, in: *Vorstellungsvermögen, Erkenntnis und Persönlichkeit*, 9(3), S. 185-211.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992): Auswirkungen des Optimismus auf das psychische und physische Wohlbefinden: Theoretischer Überblick und empirisches Update, in: *Kognitive Therapie und Forschung*, 16(2), S. 201-228. doi:10.1007/bf01173489
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (1994): Unterscheidung zwischen Optimismus und Neurotizismus (und den Merkmalen Angst, Selbstbeherrschung und Selbstwertgefühl): eine Neubewertung des Lebensorientierungstests, in: *J Pers Soc Psychol*, 67(6), S. 1063-1078.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989): Rollenmodell Leistungseffekte auf die Entwicklung der unternehmerischen Karrierepräferenz, in: *Theorie und Praxis des Unternehmertums*, 13(3), S. 53-72.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., & Wiebe, F. A. (1989): Entwicklung unternehmerischer Verhaltensweisen: Eine Perspektive der sozialen Lerntheorie, in: *Zeitschrift für organisatorisches Änderungsmanagement*, 2(3), S. 16-27.
- Schmitt-Rodermund, E. (2004): Wege zum erfolgreichen Unternehmertum: Elternschaft, Persönlichkeit, frühzeitige unternehmerische Kompetenz und Interessen, in: *Zeitschrift für berufliches Verhalten*, 65(3), S. 498-518.
- Schmitt-Rodermund, E. (2007): Der lange Weg zum Unternehmertum: Persönlichkeit, Elternschaft, frühe Interessen und Kompetenzen als Vorläufer für unternehmerische Tätigkeit bei den "Termiten", in: *Ansätze für eine positive Jugendentwicklung*, S. 205-224.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992): Die Rekonzeptualisierung der Determinanten des Risikoverhaltens, in: *Akademie für Managementprüfung*, 17(1), S. 9-38.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995): Determinanten risikoreichen Entscheidungsverhaltens: Ein Test der vermittelnden Rolle von Risikowahrnehmung und -neigung, in: *Zeitschrift der Akademie für Management*, 38(6), S. 1573-1592.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001): Die Unverwechselbarkeit des Unternehmertums in Transformationsökonomien (Band 16).
- Sørensen, J. B. (2007). Schließung und Exposition: Mechanismen der intergenerationalen Übertragung der Selbständigkeit. in: *Die Soziologie des Unternehmertums* (S. 83-124):
- Speier, C., & Frese, M. (1997): Verallgemeinerte Selbstwirksamkeit als Mittler und Moderator zwischen Kontrolle und Komplexität bei der Arbeit und Eigeninitiative: Eine längsschnittliche Feldstudie in Ostdeutschland, in: *Menschliche Leistung*, 10(2), S. 171-192.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998): Selbstwirksamkeit und arbeitsbezogene Leistung: Eine
- Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976): Ein verhaltensbasiertes Maß für manifeste Bedürfnisse in Arbeitssettings, in: *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), S. 251-266.
- Sternberg, R. J. (1997a): Das Konzept der Intelligenz und ihre Rolle für lebenslanges Lernen und Erfolg, in: *Amerikanischer Psychologe*, 52(10), S. 1030.
- Sternberg, R. J. (1997b): Erfolgreiche Intelligenz: Erste Agentur, die Kuala Lumpur veröffentlicht.
- Sternberg, R. J. (2004): Erfolgreiche Intelligenz als Basis für Unternehmertum, in: *Journal of Business Venturing*, 19(2), S. 189-201.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995): Gesunden Menschenverstand testen, in: *Amerikanischer Psychologe*, 50(11), S. 912.

- Stewart Jr., W. H., & Roth, P. L. (2001): Unterschiede in der Risikoneigung zwischen Unternehmern und Managern: Eine meta-analytische Überprüfung, in: Zeitschrift für angewandte Psychologie, 86(1), S. 145.
- Stewart Jr., W. H., & Roth, P. L. (2004): Die Datenqualität beeinflusst meta-analytische Schlussfolgerungen: eine Antwort auf Miner und Raju (2004) zur unternehmerischen Risikoneigung, in.
- Stewart Jr., W. H., & Roth, P. L. (2007): Eine Meta-Analyse der Unterschiede in der Leistungsmotivation von Unternehmern und Managern*, in: Zeitschrift für die Verwaltung von Kleinunternehmen, 45(4), S. 401-421. doi:doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00220.x
- Stinchcombe, Arthur L (1965): Social structure and organizations, in: Handbook of organizations, (7) 1965, S. 142-193.
- Stockley, S., & Birley, S. (2000). *Strategische Prozessanpassung in unternehmerischen Teams: eine mikrotheoretische Perspektive in Echtzeit*. Vortrag im Rahmen der Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference.
- Sutton, John (1997): Gibrat's legacy, in: Journal of economic literature, 1 (35) 1997, S. 40-59.
- Thornhill, Stewart / Amit, Raphael (2003): Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view, in: Organization science, 5 (14) 2003, S. 497-509.
- Timmons, J. A. (1978): Merkmale und Rollenanforderungen des Unternehmertums, in: Amerikanische Zeitschrift für Kleinunternehmen, 3(1), S. 5-17.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011): Humankapital und unternehmerischer Erfolg: Eine meta-analytische Überprüfung, in: Journal of Business Venturing, 26(3), S. 341-358.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2007): Bedingen unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen den Einfluss lokaler Versagensängste und unternehmerischer Beispiele auf die unternehmerische Tätigkeit? in: Unternehmertum und regionale Entwicklung, 19(4), S. 313-337.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998): Kleine Unternehmensgründungen: Erfolgsfaktoren und unterstützende Auswirkungen, in: Internationale Zeitschrift für unternehmerisches Verhalten und Forschung, 4(3), S. 217-238.
- Welsch, H. P. (2004): Unternehmertum: Der Weg nach vorn: Routine.
- Witt, P., & Rosenkranz, S. (2002). *Netzwerkbildung und Gründungserfolg*. in: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen (pp. 85-106): Springer.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (2000): Das Potenzial von versicherungsmathematischen Entscheidungsmodellen: Können sie die Entscheidung für eine Risikokapitalinvestition verbessern? in: Journal of Business Venturing, 15(4), S. 323-346.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2018): Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 2018, URL: <https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=782>, 21.07.2020.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (2019): Der Mittelstand - Jahresmittelstandsbericht 2019, Zentralverband des deutschen Handwerks 2019.
- Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009): Regelbruch im Jugendalter und im Unternehmerstatus: Eine empirische Untersuchung, in: Journal of Business Venturing, 24(5), S. 436-447.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006): Die Big Five Persönlichkeitsdimensionen und der unternehmerische Status: Eine meta-analytische Überprüfung, in: Zeitschrift für angewandte Psychologie, 91(2), S. 259.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010): Das Verhältnis der Persönlichkeit zu unternehmerischen Absichten und Leistungen: Eine meta-analytische Überprüfung, in: Journal der Geschäftsführung, 36(2), S. 381-404.
- Zimmer, C. (1986): Unternehmertum durch soziale Netzwerke, in: Die Kunst und Wissenschaft des Unternehmertums. Ballinger, Cambridge, MA, S. 3-23.