



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Erfolgreiches Entrepreneurship

Die Relevanz der Persönlichkeitseigenschaften,
Werteorientierung, Gründungsmotive und
Handlungsstrategien.
Eine genderspezifische Analyse.

Januar 2017

Master-Thesis
Master of Science FHNW in Angewandter Psychologie

Autorin:
Anita Furrer

Betreuende Person:
Prof. Dr. Benedikt Hell

Praxispartner:
Institut Mensch in komplexen Systemem MikS
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Danksagung

Mein Dank geht an alle, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Masterarbeit beitragen haben.

Zunächst geht ein herzliches Dankeschön an all die Damen und Herren, die sich bereit erklärt haben, an der Umfrage teilzunehmen und mir ihre Zeit zur Verfügung gestellt haben. Ohne ihre Unterstützung wäre die Masterarbeit in diesem Umfang nie zu Stande gekommen.

Zudem bedanke ich mich bei Prof. Benedikt Hell. Er liess mir freie Hand bei der Entscheidung und Entwicklung der Inhalte dieser Masterarbeit, was ich sehr geschätzt habe. Den stets fruchtbaren Austausch, die angeregten Diskussionen und nicht zuletzt die motivierenden Worte von ihm, haben mich unterstützt, bekräftigt und angespornt.

Danken möchte ich ausserdem Dipl.-Psych. Thomas Gatzka. Er war mir bei der Programmierung des Fragebogens behilflich und stand mir jederzeit mit Rat und Tat bei programm- und auswertungstechnischen Fragen zur Seite.

Das grösste Dankeschön gebührt jedoch meiner Familie, ganz im Speziellen meinem Ehemann Daniel, der mir während all der Jahre meines Studiums zur Seite stand und auf dessen Unterstützung ich stets zählen konnte. Besonders danke ich für seine Geduld und sein Verständnis, das er mir während der Erstellung dieser Thesis entgegenbrachte, und für seine Hilfe beim Korrekturlesen.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass sämtliche Zitate kenntlich gemacht sind.

12. Januar 2017

Anita Furrer

Zusammenfassung

Entrepreneurship und Unternehmenserfolg, im Speziellen die Erforschung des Female Entrepreneurships geriet in den vergangenen Jahren stark ins Interesse von Theorie und Praxis. Ergebnisse in diesen Forschungsfeldern zeigten meist widersprüchliche Ergebnisse. Im Rahmen des Forschungsprojektes „Entrepreneur-Check“ der FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie, wird in dieser Arbeit innerhalb der Consulting-Branche in der Deutschschweiz untersucht, welche Prädiktoren für den Unternehmenserfolg relevant sind. Ausserdem werden geschlechtsspezifische Unterschiede in den Ausprägungen der Prädiktoren und der Effekt des Geschlechts im Hinblick auf den Unternehmenserfolg analysiert. Anhand eines Online-Fragebogens wurden Persönlichkeitseigenschaften, Wertorientierungen, Gründungsmotive und Handlungsstrategien erhoben. Zusätzlich wurde der Unternehmenserfolg in den drei Phasen des Entrepreneurship-Prozesses mit subjektiven und objektiven Daten und Einschätzungen gemessen. Die Ergebnisse (N=158) zeigen, dass Persönlichkeitseigenschaften, Wertorientierungen, Gründungsmotive sowie Handlungsstrategien den Unternehmenserfolg beeinflussen, wobei die Effekte der einzelnen Prädiktoren von der Phase und dem in dieser Phase gemessenen Unternehmenserfolg auf der objektiven und subjektiven Ebene abhängen. Wenn die Agency-Werte und die planende Handlungsstrategie als Mediatoren zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und dem Unternehmenserfolg eingesetzt werden, zeigen sich zusätzlich signifikante indirekte Effekte. Geschlechtsspezifische Unterschiede werden nur innerhalb der Persönlichkeitseigenschaften ausgemacht und Frauen und Männer sind bis auf den objektiven Erfolg in der Phase 3 des Entrepreneurship-Prozesses als gleich erfolgreich einzustufen. Die Analyse liefert wertvolle Erkenntnisse für die Messung des Unternehmenserfolgs und die Gender-Thematik bezogen auf die Consulting-Branche. Praktische Implikationen für die Entwicklung von Förder- und Weiterbildungsmassnahmen im Rahmen des Entrepreneur-Check-Projektes werden abgeleitet.

Schlüsselwörter

Entrepreneurship, Gender, Unternehmenserfolg, Entrepreneurship-Prozess, Persönlichkeit, Gründungsmotive, Wertorientierung, Handlungsstrategien

Anzahl Zeichen: 181'374 (mit Leerzeichen, ab Einleitung, exklusive Anhang)

Abstract

Entrepreneurship and business success and in particular, the research of female entrepreneurship has gained increasing attention over recent years in terms of theory and practice. Previous studies have mostly shown contradictory results. The purpose of this study is to investigate relevant predictors which determine business success of entrepreneurs within the consulting industry in German-speaking Switzerland. Furthermore, gender-differences and gender-effects related to business success were analysed. Data were collected by applying an online survey including personality traits, agentic and communal values, motivational factors and action strategies. Business success was measured over all three phases of the entrepreneurial process including both subjective assessments and objective data. Depending on the phase of the entrepreneurial process, results ($N=158$) show different impacts of personality traits, values, motivational factors and action strategies on business success. Additionally, significant indirect effects can be found by using agentic values and planning strategy as moderator variables. Gender-differences are only determined within personality traits. Female and Male Entrepreneurs are equally successful, the sole exception is the objective success in the post-launch phase. The analysis provides insights for the measurement of business success and the gender issue in the consulting industry. Practical implications to develop specific services and trainings for (potential) entrepreneurs, regarding the project «Entrepreneur-Check» at FHNW, are derived.

Key Words:

Entrepreneurship, Gender, Business Success, entrepreneurial process, personality traits, agentic and communal values, motivational factors, action strategies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Fragestellungen.....	3
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Einbettung der Arbeit in das Gesamtprojekt Entrepreneur-Check	5
3	Entrepreneur und Entrepreneurship: Ein Definitionsversuch	6
3.1	Definitionsansätze des Entrepreneurships	6
3.1.1	Ökonomische Ansätze der Entrepreneurship-Forschung	7
3.1.2	Psychologische Ansätze der Entrepreneurship-Forschung	8
3.1.3	Entrepreneurship als Prozess	10
3.2	Female Entrepreneurship.....	11
3.3	Zusammenfassende Darstellung des Forschungsstandes und eine Arbeitsdefinition.....	13
4	Der Unternehmenserfolg und seine Determinanten	15
4.1	Unternehmenserfolg.....	15
4.2	Ausgewählte Prädiktoren.....	16
4.2.1	Persönlichkeitseigenschaften.....	17
4.2.2	Agentische und kommunale Werteorientierung	20
4.2.3	Gründungsmotive.....	23
4.2.4	Handlungsstrategien	25
4.3	Untersuchungsmodell	28
5	Methode	29
5.1	Untersuchungsdesign.....	29
5.2	Operationalisierung der Items	30
5.2.1	Soziodemographische Daten.....	30
5.2.2	Items Persönlichkeitseigenschaften.....	30
5.2.3	Items Gründungsmotive.....	30
5.2.4	Items Werteorientierung	31
5.2.5	Items Handlungsstrategien	33
5.2.6	Items Unternehmenserfolg.....	34
5.3	Stichprobenbeschrieb	36
5.4	Statistische Auswertungsverfahren	37

5.4.1	Power-Analyse.....	37
5.4.2	Reliabilitäts- und Faktorenanalysen.....	38
5.4.3	T-Test.....	38
5.4.4	Multiple Regressionen.....	38
5.4.5	Mediationsanalysen.....	39
6	Ergebnisse	42
6.1	Skalenkonstruktion: Korrelations-, Reliabilitäts- und Faktorenanalysen.....	42
6.1.1	Skalen Persönlichkeitseigenschaften	42
6.1.2	Skalen Werteorientierung.....	43
6.1.3	Skalen Gründungsmotive	43
6.1.4	Skalen Handlungsstrategien.....	44
6.1.5	Skalen Unternehmenserfolg.....	45
6.2	Geschlechtsspezifische Unterschiede	47
6.2.1	Prüfung der Voraussetzung.....	47
6.2.2	Teststärke	47
6.2.3	Erfolgskriterien: Geschlechtsunterschiede	47
6.2.4	Persönlichkeitsmerkmale: Geschlechtsunterschiede	48
6.2.5	Werteorientierung: Geschlechtsunterschiede.....	49
6.2.6	Gründungsmotive: Geschlechtsunterschiede	50
6.2.7	Handlungsstrategien: Geschlechtsunterschiede.....	51
6.3	Ursachen- und Wirkungsanalyse: Multiple Regressionen.....	51
6.3.1	Prüfung der Voraussetzungen.....	51
6.3.2	Teststärke	53
6.3.3	Prädiktoren des Unternehmenserfolgs.....	53
6.3.4	Prädiktoren der Handlungsstrategien.....	54
6.3.5	Der Einfluss des Geschlechts.....	55
6.4	Mediationsanalysen	58
7	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	62
7.1	Geschlechtsspezifische Unterschiede	62
7.2	Prädiktoren des Unternehmenserfolgs.....	64
7.3	Prädiktoren der Handlungsstrategien.....	67
7.4	Vermittelnde Effekte der Werteorientierung und Handlungsstrategie.....	67

8	Resümee und praktische Implikationen	69
8.1	Resümee.....	69
8.2	Praktische Implikationen.....	69
9	Kritische Würdigung und Ausblick	72
9.1	Kritische Würdigung	72
9.2	Ausblick	74
	Literaturverzeichnis.....	75
	Abbildungsverzeichnis	82
	Tabellenverzeichnis	83
	Anhang	84
A:	Anschreiben	84
B:	A priori Stichprobenberechnung.....	85
C:	Item-Liste Persönlichkeitsskalen	86
D:	Item-Liste Handlungsstrategien	89
E:	Bivariate Korrelationen Gründungsmotive	90
F:	Faktorenanalyse Gründungsmotive	91
G:	Faktorenanalysen Handlungsstrategien	92
H:	Faktorenanalyse Erfolgskriterien	93
I:	Prüfung auf Normalverteilung.....	94
J:	Teststärke für die Mittelwertsunterschiede	95
K:	Prüfung der Voraussetzungen multiple lineare Regressionen	96
L:	Teststärke für die Regressionen	104

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren wird immer häufiger von neu gegründeten Unternehmen gesprochen, die auf Basis von innovativen und kreativen Ideen erfolgreich in Märkte eintreten. So titelte unlängst die Zeitung cash: „Das sind innovative Schweizer Unternehmen“. Oder das Schweizer Wirtschaftsmagazin BILANZ publizierte ein Ranking der innovativsten Schweizer Unternehmen.

In vielen Industrieländern nimmt die Gründung neuer Unternehmen eine bedeutende Stellung ein. Neue Unternehmen schaffen Arbeitsplätze, fördern die Innovationskraft eines Landes und tragen zum Wirtschaftswachstum und nationalen Wohlstand bei (KMU-Portal, 2016). Für die Schweizer Wirtschaft spielen neue Unternehmen eine entscheidende Rolle. Wie das Bundesamt für Statistik (2016) mitteilte, wurden im Jahr 2014 in der Schweiz 42'478 neue Unternehmen gegründet, welche über 55'000 neue Stellen – hauptsächlich (88.3 %) in kleinen Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten – schufen. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) tragen in der Schweiz zum Wirtschaftswachstum bei. Mehr als 99 % der Schweizer Unternehmen sind KMUs und diese stellen 2/3 der Arbeitsplätze (KMU-Portal, 2016).

Das Thema Unternehmertum, respektive Entrepreneurship¹, nimmt heute einen deutlich höheren Stellenwert ein als noch vor 20 Jahren.

„Entrepreneurship entspricht einem positiven Kult [...]. Private und öffentliche Initiativen sind in den letzten zehn Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen und haben einen „Klimawechsel“ bewirkt. Ein neues Denk- und Handlungsparadigma hat sich etabliert. In der Öffentlichkeit stehen unternehmerisches Denken und ebensolches Engagement hoch im Kurs“ (Fopp, 2010, S. 16).

Die Bedeutsamkeit der Förderung und Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten und Neugründungen wurde auch in der Schweiz erkannt. Sowohl auf Bundes- als auch Kantonsebene wurden unterschiedliche Förderprogramme (z.B. CTI Entrepreneurship) eingeführt, welche fachliche, finanzielle oder organisatorische Unterstützung versprechen. Daneben haben auch Schweizer Fachhochschulen und Universitäten das Potential des Entrepreneurships erkannt und bieten beispielsweise Lehrgänge (z.B. CAS Entrepreneurship) oder entsprechende Begleitprogramme an. Mit entsprechender Wirkung, wie die vor erwähnten statistischen Zahlen belegen.

Und dennoch: Wie die Studie des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) 2015/2016 zeigt, bietet der Wirtschaftsstandort Schweiz zwar hervorragende Rahmenbedingungen für Unternehmerinnen und Unternehmer, jedoch ist die Zahl der Unternehmenden in der Schweiz im internationalen Vergleich

¹ Die Begriffe Unternehmer und Unternehmertum werden in dieser Arbeit synonym für Entrepreneur resp. Entrepreneurship verwendet.

relativ gering (Baldegger, Alberton, Wild, & Hacklin, 2015). Wie diese Studie zeigt, sind nur gerade 7 % der Schweizerinnen und Schweizer motiviert, ein Unternehmen zu gründen. Damit steht die Schweiz im internationalen Vergleich weit hinten auf Platz 55 (von 60 untersuchten Ländern). Insgesamt haben sich lediglich 7.3 % der befragten 18-64 Jährigen als „werdende Gründer“ oder „Gründer junger Unternehmer“ (sogenannte „total early-stage entrepreneurial activity“, TEA) bezeichnet, was unter dem Durchschnitt (8.5 %) innovationsbasierten Länder liegt. Gründe dafür werden in zu tiefem Selbstvertrauen, dem Unwillen zum Verlassen der Komfortzone einer unselbständigen Erwerbstätigkeit, fehlenden unternehmerischen Anreizen oder der unzureichenden Vermittlung von Unternehmergeist oder innovativem Verhaltens in der frühen Ausbildungsphase vermutet.

Darüber hinaus zeigt die GEM-Studie auch bezüglich des Frauenanteils bei Unternehmensgründungen ein unterdurchschnittliches Ergebnis. Nur etwa halb so viele Frauen wie Männer entscheiden sich zu einer selbständigen Erwerbstätigkeit.

Viele wissenschaftliche Studien haben sich mit dem Phänomen des Female Entrepreneurships befasst und versuchen Erklärungen zu finden, weshalb sich weniger Frauen selbständig machen, welche Faktoren den Schritt in die Selbständigkeit erschweren und wie erfolgreich von Frauen geführte Unternehmen im Vergleich zu von Männer geführten Unternehmen sind. In den meisten bisher veröffentlichten Studien fallen die Resultate meist negativ für die Frauen aus (Dej, Sztuba, & Stephan, 2010). Unternehmen, welche von Frauen gegründet werden, schneiden insbesondere im Hinblick auf verschiedene Erfolgsfaktoren schlechter ab als von Männern gegründete Unternehmen (Gottschalk & Niefert, 2011). Hingegen gibt es Belege, wonach Frauen-Unternehmen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben (Meyer & Sidler, 2010). Weshalb gibt es diese Unterschiede?

Die Empirie hat sich bereits intensiv mit möglichen Erklärungsansätzen befasst. Fritsch (2016) unterteilt diese in die Resource Based View und Market Based View. Während Forschende, die im Rahmen der Resource Based View die Erfolgsgap in den unterschiedlichen Ausprägung von Eigenschaften, Fähigkeiten und Ressourcen der Gründerperson oder betrieblicher Charakteristiken sehen, ziehen Vertreterinnen und Vertreter der Market Based View die gesamtwirtschaftliche Situation oder das Branchenumfeld als Erklärung heran. Diese Arbeit ordnet sich der Resource Based View zu. Studien, welche sich mit unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen, Motiven und Ressourcen befassen, gibt es mittlerweile viele. Fritsch (2016) zeigt zusammenfassend, dass sich Qualifikation (Bildung), Berufs- und Branchenerfahrung als auch die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln tendenziell positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Dagegen sind die Ergebnisse in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Einstellungen weitestgehend unklar (Fritsch, 2016, S. 113). Einige Forschende sind dazu übergegangen, Geschlechtsunterschiede auf die Geschlechtsrollen-Stereotypisierung zurückzuführen. Studien belegen, dass Entrepreneurship mit

männlichen Attributen assoziiert wird und die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen dem eigenen Geschlecht und dem Stereotyp des Entrepreneurs die Gründungsintention beeinflusst (Gupta, Turban, Wasti & Sikdar, 2009). Inwiefern dies auch auf den Unternehmenserfolg über verschiedene Phasen hinweg zutrifft, wurde noch nicht untersucht.

Eine weitere und nicht zu unterschätzende Erklärung wird in der uneinheitlichen Erfassung und Messung des Unternehmenserfolgs gesehen. In einigen Studien wird Erfolg mit dem Überleben innerhalb eines bestimmten Zeitraumes gleichgesetzt, andere berücksichtigen rein betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie z.B. Gewinn, Umsatz oder die Rentabilität, und gewisse Forschende empfehlen, die Arbeitszufriedenheit oder die persönliche Zielerreichung als Erfolgsindikator heran zu ziehen (Jacobsen, 2003; Koetz, 2006). Die Frage, was unter Erfolg genau zu verstehen ist und wie er zu messen ist, wurde bislang nicht eindeutig geklärt.

1.1 Zielsetzung und Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit verfolgt im Sinne der Resource Based View zwei konkrete Ziele:

Erstens sollen relevante Prädiktoren identifiziert werden, die den Unternehmenserfolg determinieren. Dazu werden Persönlichkeitseigenschaften, Werteorientierungen, Gründungsmotive sowie Handlungsstrategien als unabhängige Variablen aufgenommen.

Zweitens sollen geschlechtsspezifische Unterschiede in der Ausprägung der Prädiktoren aufgezeigt und der Effekt des Geschlechts im Hinblick auf den Unternehmenserfolg analysiert werden, um einen Erklärungsansatz in Bezug auf den geringeren Unternehmenserfolg von Frauen-Unternehmen zu liefern.

Da aus bereits durchgeführten Studien bekannt ist, dass die Branche resp. das unternehmerische Umfeld den Unternehmenserfolg beeinflusst (Edelman & Yli-Renko, 2010; Korunka, Kessler, Frank & Lueger, 2010; Brandstätter, 2011), werden nur Personen aus der Consulting-Branche berücksichtigt. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass durch den Fokus auf eine Branche die Geschlechtsunterschiede bei den Prädiktoren aber auch beim Unternehmenserfolg stärker zu Tage treten.

Basierend auf der Ausgangslage und der Zielsetzung werden folgende Fragestellungen abgeleitet:

- *Wie unterscheiden sich männliche und weibliche Entrepreneurinnen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihrer Werteorientierung, ihren Gründungsmotiven, ihren Handlungsstrategien und des Unternehmenserfolgs?*

- *Wie beeinflussen die Persönlichkeitseigenschaften, die Werteorientierung, die Gründungsmotive und die Handlungsstrategien den Unternehmenserfolg? Welche Rolle spielt dabei das Geschlecht?*
- *Wie beeinflussen die Persönlichkeitseigenschaften, die Werteorientierung und Gründungsmotive die Handlungsstrategien von Entrepreneur²?*
- *Inwiefern vermitteln die Handlungsstrategien und die Werteorientierung den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Unternehmenserfolg?*

Die Thesis wird im Rahmen des Gesamtprojektes Entrepreneur-Check an der FHNW erstellt und soll Hinweise liefern, welche Faktoren den unternehmerischen Erfolg von Entrepreneur² beeinflussen, mit dem Ziel, Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Das Gesamtprojekt Entrepreneur-Check wird in Kapitel zwei kurz erläutert. Es wird aufgezeigt, welche Ziele dieses Projekt verfolgt und in welchem Teilprojekt vorstehende Arbeit eingebettet ist.

In Kapitel drei werden die theoretischen Grundlagen der Begriffe Entrepreneur resp. Entrepreneurship erarbeitet und eine Arbeitsdefinition vorgenommen. Das Female Entrepreneurship wird in diesem Kapitel als separater Forschungszweig aufgegriffen und es wird erläutert, womit sich Forschende innerhalb dieses Zweigs beschäftigen und welche Forschungsergebnisse bislang vorliegen.

Kapitel vier befasst sich mit dem Unternehmenserfolg und seinen Determinanten. Dazu wird zunächst der Unternehmenserfolg aus theoretischer Perspektive erläutert und aufgezeigt, was in dieser Arbeit darunter zu verstehen ist. Ausserdem wird beschrieben, wie es zur Auswahl der Prädiktoren kam. Anschliessend folgt der Beschrieb der Prädiktoren, jeweils ergänzt mit aktuellen Forschungsergebnissen, aus denen die Hypothesen abgeleitet werden. Den Schluss dieses Kapitels bildet die Präsentation des Untersuchungsmodells und die Hypothesen werden visualisiert.

Die methodische Vorgehensweise wird in Kapitel fünf begründet. Ausserdem finden sich darin die Angaben zur Operationalisierung der Items, der Stichprobenbeschreibung sowie Erläuterungen zu den verschiedenen statistischen Auswertungsverfahren.

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt, welche in Kapitel sieben interpretiert und diskutiert werden.

² In dieser Arbeit wird der Begriff Entrepreneur sowohl für männliche als auch weibliche Unternehmensgründende verwendet.

Kapitel acht beinhaltet das Resümee und es werden praktische Implikationen im Hinblick auf mögliche Förder- und Weiterbildungsangebote abgeleitet.

Der Abschluss bildet Kapitel neun mit einer kritischen Würdigung und dem Ausblick auf künftige mögliche Forschungsfragen.

2 Einbettung der Arbeit in das Gesamtprojekt Entrepreneur-Check

Beim Entrepreneur-Check (EC) handelt es sich um ein dreijähriges Projekt der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Hochschule für Angewandte Psychologie, welches anwendungs- und forschungsbezogene Ziele in den übergeordneten Themenbereichen Persönlichkeit und Gesundheit verfolgt. Der EC ist ein Online-Tool, welches entwickelt wurde, um angehende oder bereits aktive Unternehmensgründerinnen und Unternehmensgründer in der individuellen Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit einerseits und den Bewältigungsstrategien andererseits zu unterstützen. Grundlage dazu bildet das differenzierte Stärken-Schwächen-Profil, welches die Nutzerinnen und Nutzer des ECs nach dem Ausfüllen erhalten. Nebst dieser praktischen Anwendung sollen die Erkenntnisse in die Lehre und Weiterbildung der FHNW für die Entwicklung adäquater Förder- und Weiterbildungsangebote einfließen und im Rahmen von SwissChallenge³ angeboten werden (FHNW).

Die thematischen Schwerpunkte des Projektes liegen in den zwei Bereichen Persönlichkeit und Gesundheit. Vorstehende Thesis ist dem Teilprojekt zu Fragen der Persönlichkeit von Entrepreneurern zuzuordnen. In diesem Teilprojekt sollen u.a. Fragen bezüglich erfolgskritischer Persönlichkeitseigenschaften in den verschiedenen Phasen des Entrepreneurship-Prozesses beantwortet werden. Die Ergebnisse sollen aufzeigen, wie Persönlichkeitsprofile von erfolgreichen Unternehmensgründenden aussehen. Im Rahmen dieser Fragestellungen wurden die Kernpunkte für vorstehende Arbeit gewählt (vgl. 4.2).

³ Programm der FHNW und ihrer Partner zur Förderung des unternehmerischen Denken und Handelns. Die SwissChallenge Unternehmenswettbewerbe sind dabei zentrale Plattformen, vgl. <http://www.sechallenge.ch/>.

3 Entrepreneur und Entrepreneurship: Ein Definitionsversuch

Die Begriffe Entrepreneur und Entrepreneurship werden in der Forschung und von Praktikern ganz unterschiedlich definiert. Laut Haid (2004) existieren annähernd 80 unterschiedliche Definitionen. Diese Definitionsvielfalt gründet in Beiträgen von Forschenden aus unterschiedlichen Disziplinen. Nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften, auch beispielsweise in der Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Geschichte oder den Rechtswissenschaften wurde in den letzten Jahrzehnten im Feld des Entrepreneurships geforscht (Bijedić, 2013). Es erstaunt daher nicht, dass sich bis heute weder im angloamerikanischen noch im deutschen Sprachraum kein einheitlicher Begriff durchgesetzt hat.

Dieses Kapitel befasst sich mit den verschiedenen Sichtweisen und Definitionen des Entrepreneurships. Dazu folgt zunächst eine Erläuterung von Definitionsansätzen aus der Entrepreneurship-Forschung. Im Anschluss wird der Forschungszweig des Female Entrepreneurships dargestellt und zum Schluss dieses Kapitels wird in Abschnitt 3.3 eine Arbeitsdefinition von Entrepreneur resp. Entrepreneurship vorgenommen.

3.1 Definitionsansätze des Entrepreneurships

Das interdisziplinäre Forschungsfeld des Entrepreneurships rückte in den vergangenen Jahrzehnten stetig stärker ins Blickfeld von Forscherinnen und Forscher. Obwohl es sich im deutschsprachigen Raum um eine junge Disziplin handelt (Fallgatter, 2002; Horneber, 2013), beweist der Blick in die Entwicklung des Forschungsfeldes, dass es sich nicht um ein neuartiges Phänomen handelt.

Historisch geht der Begriff „Entrepreneur“ auf Richard Cantillon zurück, der in seinem Essay 1730 erstmals das Wort aufgriff und damit eine Person beschrieb, die ökonomische Risiken eingeht und nach Profit strebt (Gladbach, 2015). Diese eher rudimentäre Begriffsdefinition wurde im Verlauf der Jahre ergänzt und erweitert, z.B. durch Aspekte der produktivitätsfokussierten Nutzung von Wirtschaftsressourcen (Say, 1821, zitiert nach Gladbach, 2015), der Innovativität und Kreativität (Schumpeter, 1934, zitiert nach Gladbach, 2015), des Agierens unter Unsicherheit (Knight, 1961, zitiert nach Gladbach, 2015) oder dem Erkennen von Marktchancen (Kirzner, 1973, zitiert nach Gladbach, 2015).

Neuere Definitionen vereinen diese Ansätze, betonen aber unterschiedliche Aspekte. Im Wesentlichen kann zwischen ökonomischen und psychologischen Ansätzen unterschieden werden. Diese werden in den folgenden zwei Abschnitten näher ausgeführt.

3.1.1 Ökonomische Ansätze der Entrepreneurship-Forschung

Die ökonomischen Ansätze beschreiben einerseits die formalen, rechtlichen Aspekte, wie ein Unternehmen gegründet werden kann und andererseits wird versucht, den Entrepreneur aus einer funktionalen Perspektive zu definieren (Freiling, 2006).

Formale Ansätze beziehen auf die Gründungsform, Eigentumsverhältnisse und Leitung des Unternehmens.

In den Wirtschaftswissenschaften werden die Gründungsformen üblicherweise wie in Tabelle 1 dargestellt unterteilt (Szyperski & Nathusius, 1999, zitiert nach Kollmann, 2016):

TABELLE 1: GRÜNDUNGSFORMEN (IN ANLEHNUNG AN SZYPERSKI & NATHUSIUS, 1999, ZITIERT NACH KOLLMANN, 2016)

	Derivativ	Originär
Unselbständig	Fusion Übernahme Umgründung	Gründung Tochtergesellschaften
selbständig	Management-Buy-Out	Neugründung Unternehmen

Derivate Gründungen bauen auf vorhandenen Vorgängerstrukturen auf. Klassische Fälle sind z.B. Fusionen oder Übernahmen oder das Management Buy-Out⁴. Bei originären Gründungen hingegen werden komplett neue Strukturen geschaffen (Kollmann, 2016).

Kennzeichnend für eine unselbständige Gründung ist, dass wohl ein neues Unternehmen entsteht, die Gründerperson jedoch in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis steht. Dieser Person werden z.B. die Vorbereitung und Durchführung der Fusion oder der Aufbau der Tochtergesellschaft als Aufgabenbereich zugewiesen. Demgegenüber stehen die selbständigen Gründungen, bei denen eine Person unabhängig und eigenverantwortlich ein neues Unternehmen gründet (Kollmann, 2016).

Als Entrepreneur wird vielfach eine Gründungsperson bezeichnet, die ein Unternehmen originär und selbständig gründet. Allerdings weisen viele Autorinnen und Autoren darauf hin, dass Entrepreneurship nicht zwingend eine Gründung eines Unternehmens beinhalten muss, sondern auch als Attribut von Personen, die sich durch ein besonders unternehmerisches Denken und Handeln auszeichnen, verwendet werden kann (Brandstätter, 2011; Schaller, 2001; Jacobsen, 2003). „[...] *Gründer sind (zumeist) Entrepreneure, aber nicht jeder Entrepreneur muss auch ein Gründer sein*“ (Schaller, 2001, S. 26). In der vorliegenden Arbeit war die (Mit-)Gründung eines Unternehmens

⁴ Das Management des Unternehmens tritt dabei selbst als Käufer des Unternehmens auf.

Voraussetzung, um in die Analyse einbezogen zu werden. Daher wird Entrepreneur mit der Gründerperson gleichgesetzt.

Hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse definiert Brandstätter (1997) in seinem Artikel einen Entrepreneur als Eigentümer und Entscheidungsträger und damit auch als Leiter des Unternehmens. Dieses Verständnis wird in dieser Arbeit übernommen.

Im Rahmen der *funktionalen Sichtweise* werden dem Entrepreneur verschiedene Funktionen zugeschrieben, um ihn z.B. von Managern abzugrenzen. Im Wesentlichen sind dabei die Innovationsfunktion, die Risikoübernahmefunktion und die Koordinationsfunktion zu nennen (z.B. Harms, 2004; Bijedic, 2013; Heim 2015).

Die Innovationsfunktion geht zurück auf die Ausführungen von Schumpeter. Nach ihm ist ein Entrepreneur ein Innovator, der neue Produkte entwickelt, verbesserte Verfahren und Prozesse durchsetzt oder neue Ressourcen erschliesst (Heim, 2015). Damit würden aber Personen, welche in einem bestehenden Markt ein neues Unternehmen gründen oder bestehende Produkte und Dienstleistungen unter eigenen Namen verkaufen, nicht als Entrepreneur bezeichnen werden können (Brandstätter, 2011). Schaller (2001) betont diesbezüglich, dass nicht jedes Unternehmen zwingend in neuen Märkten gegründet oder ein neues Produkt entwickelt werden muss. Die Beschränkung von Entrepreneurship auf innovative Unternehmensgründungen erachtet er daher als nicht zweckmässig (Schaller, 2001, S. 8).

Die Risikoübernahmefunktion geht auf Knight zurück und meint das Arbeiten und damit verbunden das Treffen von Entscheidungen auf eigenes Risiko (Heim, 2015). Ein Entrepreneur hat damit Chancen, ein überdurchschnittlich hohes Einkommen zu generieren, trägt aber gleichzeitig das Risiko, ein Totalverlust einzufahren.

Die Koordinationsfunktion gründet in den Überlegungen von Say, wonach ein Entrepreneur die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden koordiniert, um dadurch eine produktive Leistung und Profit zu erzielen (Bijedić, 2013).

3.1.2 Psychologische Ansätze der Entrepreneurship-Forschung

Psychologische Ansätze stellen die Person ins Zentrum der Untersuchung. Ziel dieser Ansätze ist die Identifikation von Motiven, Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen von Entrepreneur, welche eine erfolgreiche Unternehmensgründung oder ein erfolgreiches Wirtschaften determinieren.

Insbesondere der eigenschaftsorientierte Ansatz (engl. „trait approach“) hat in der Entrepreneurship-Forschung eine lange Tradition. Bereits Schumpeter betonte in seinen Definitionen Mitte der 1930er

Jahre die Besonderheiten von unternehmerischen Persönlichkeiten und seinen Verhaltensweisen (Bijedić, 2013). Seit Beginn der 1960er Jahre des letzten Jahrhunderts wurde insbesondere durch die Arbeiten von McClelland zum Leistungsmotiv mit der empirischen Erforschung der Persönlichkeitseigenschaften begonnen und auch heute noch bildet diese einen Kernbestandteil der Entrepreneurship-Diskussionen (Fallgatter, 2002; Horneber, 2013).

In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung untersucht (Fallgatter, 2002). Mit Bezug auf den Unternehmenserfolg werden dabei immer wieder die folgenden Persönlichkeitseigenschaften hervorgehoben (z.B. Fallgatter, 2002; Freiling, 2006; Bijedić, 2013; Schaller, 2001; Lang-Von Wins, 2004):

TABELLE 2: ZENTRALE PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN IM KONTEXT DER ENTREPRENEURSHIP-FORSCHUNG

Leistungsmotivation	Kreativität
Internale Kontrollüberzeugung	Innovationsfähigkeit
Risikobereitschaft	Durchsetzungsvermögen
Ambiguitätstoleranz	Autonomiestreben
Selbstwirksamkeit	Proaktivität

Die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen sind inkonsistent (vgl. 4.2.1) und ein einheitliches Bild, welche Persönlichkeitseigenschaften massgeblich eine unternehmerische Persönlichkeit ausmachen und den Erfolg positiv beeinflussen, gibt es bislang nicht (Rauch & Frese, 1998). Daher wird der Eigenschaftsansatz in der Forschungsliteratur auch kritisiert. Im Zentrum der Kritik steht die statische Sichtweise auf Persönlichkeitseigenschaften und die damit verbundene Vernachlässigung von Dynamiken (Gartner, 1988). Gartner (1988) betont, dass es sich bei Entrepreneuren um eine heterogene Personengruppe handelt und es daher keinen typischen Unternehmer gibt. Darüber hinaus bemängelt er die empirische Evidenz in der Unterscheidung von Persönlichkeitseigenschaften zwischen Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren oder zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Entrepreneuren. Forschende, die sich mit Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren befassen, betonen daher auch, dass Eigenschaften nur einen von mehreren Faktoren darstellen, welche unternehmerische Aktivitäten oder unternehmerischen Erfolg erklären können (Rauch & Frese, 1998).

Aus Gartner's Kritik und Empfehlungen entwickelte sich der verhaltensorientierte Ansatz (engl. „behavioral approach“) bei dem die Forschenden das „Tun“ des Entrepreneurs in den Mittelpunkt stellen. Ausschlaggebend für das Entrepreneurship sind nach dieser Auffassung nicht die Eigenschaften einer Person, sondern das Verhalten, welches aus dem Rollenverständnis des Individuums resultiert (Wennekers & Thurik, 1999). Insbesondere die Gründungsforschung fokussiert stark auf diesen Ansatz,

indem spezifische Verhaltensweisen identifiziert werden, welche Entrepreneur*innen von anderen Berufsgruppen unterscheidet. Mehrheitlich stehen dabei Verhaltensweisen, welche für die Gründungsintention relevant sind, im Zentrum (Bijedić, 2013).

Der alleinige Blick darauf, wie eine Person ein Unternehmen gründet, welche Funktionen ihr zugesprochen werden und was er oder sie ist und tut, reicht gemäss Shane und Venkataraman (2000) nicht aus, um Entrepreneurship in seiner Gänze zu erfassen. Sie schlagen deshalb eine prozessorientierte Sichtweise auf das Phänomen des Entrepreneurships vor, wie im nachfolgenden Abschnitt erläutert wird.

3.1.3 Entrepreneurship als Prozess

Beim Vergleich verschiedener Definitionsmöglichkeiten strichen Volkmann und Tokarski (2006) vier charakteristische Elemente von Entrepreneurship heraus: Die Identifikation und Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten, die Innovation und Neuartigkeit, die Ressourcengewinnung und Gründung eines Unternehmens sowie die Gewinnorientierung unter Berücksichtigung angemessener Risiken und Nutzen. Diese Elemente lassen auf eine prozessorientierte Perspektive schliessen. Shane und Venkataraman (2000) schlugen in ihrem Beitrag vor, Entrepreneurship als Prozess mit unterschiedlichen Phasen aufzufassen, welche das Entdecken, Evaluieren und Nutzen von Chancen und Geschäftsmöglichkeiten zur Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen oder zur Erschliessung neuer Märkte beinhalten. In der Folge wurden von verschiedenen Forschenden Prozessmodelle entwickelt. Arbeiten zum Thema Entrepreneurship zeigen, dass sich Forscherinnen und Forscher trotz der Vielfalt unterschiedlicher Definitionsansätze mittlerweile dahingehend einig sind, dass Entrepreneurship als Prozess betrachtet werden sollte (Haid, 2004). Allerdings besteht Uneinigkeit darin, wo sich Start- und Endpunkt des Prozesses befinden (Geissler, 2013).

Die Prozessperspektive findet auch in der vorstehenden Arbeit Anwendung. Die Autorin stützt sich auf das Modell nach Baron (2007), welches den Prozess des Entrepreneurships in drei Phasen unterteilt. Baron (2007) beschreibt Hauptaktivitäten, welche jeder Phase zugeordnet werden können, was in Abbildung 1: Phasenmodell Entrepreneurship-Prozess (in Anlehnung an Baron, 2007) Abbildung 1 in verkürzter Form wiedergegeben wird. Folglich hat ein Entrepreneur bereits vor der eigentlichen Unternehmensgründung verschiedene Aufgaben und Aktivitäten zu bewältigen. Im Zentrum der Vorgründungsphase (Pre-Launch, Phase 1) stehen die neuen Geschäftsmöglichkeiten und die Ressourcenallokation. In der Phase der eigentlichen Unternehmensgründung (Launch, Phase 2) werden der Entscheid über die Rechtsform des Unternehmens gefällt, Strategien ausgearbeitet und die Geschäftsideen geschützt. Während sich bisher ein Entrepreneur primär mit Ideen und Plänen auseinandersetzt, findet in der letzten Phase (Post-Launch, Phase 3) eine Verlagerung hin zu einem

operativ tätigen und funktionierendem Unternehmen, das auch langfristig existieren kann, statt (Baron, 2007).

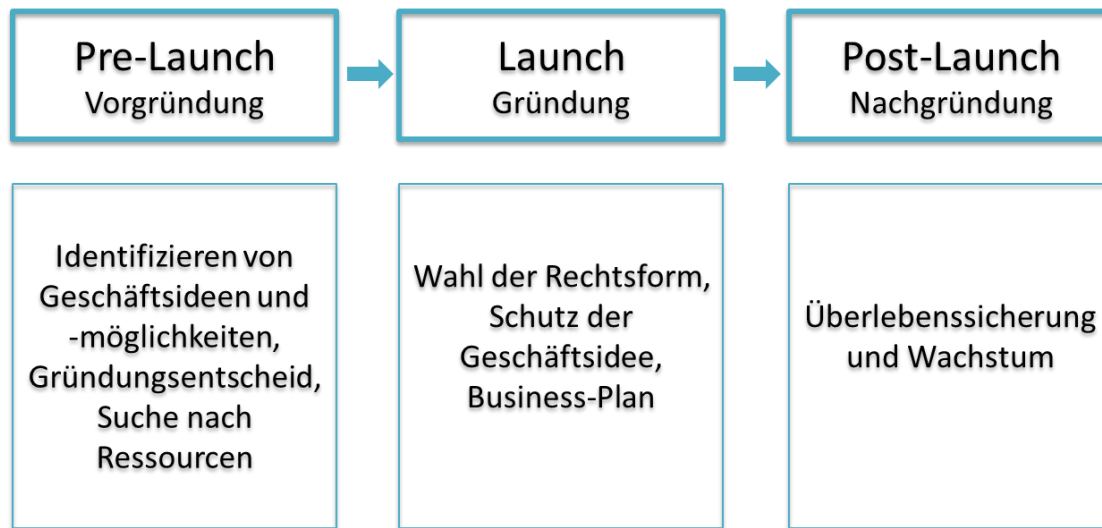


ABBILDUNG 1: PHASENMODELL ENTREPRENEURSHIP-PROZESS (IN ANLEHNUNG AN BARON, 2007)

Welche Elemente der verschiedenen Ansätze und Sichtweisen in welcher Form für vorstehende Arbeitsdefinition Verwendung finden, wird in Abschnitt 3.3 aufgezeigt. Im folgenden Kapitel wird zunächst noch ein Blick auf den Forschungszweig des Female Entrepreneurships geworfen.

3.2 Female Entrepreneurship

Obwohl Frauen heutzutage in der Schweiz bedeutend öfter Unternehmen gründen also noch vor 30 Jahren, sind sie im Vergleich zu den Männern weiterhin unterrepräsentiert. Beispielsweise wurden im Jahr 2013 69 % der Unternehmen von Männern und nur 17.8 % von Frauen gegründet. Bei weiteren 13.2 % war zumindest eine Frau an der Neugründung mitbeteiligt (KMU-Portal, 2016).

Bis Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts fokussierte die Forschung vorwiegend auf männliche Unternehmensgründende. Erst ab ca. Mitte der 80er Jahre stieg das Interesse an Frauen als Unternehmerinnen, was auf die überproportionalen Unternehmensgründungen von Frauen zurückgeführt wurde (Grünberg, 2014). In den letzten Jahren entwickelte sich das Female Entrepreneurship als eigener Forschungszweig (Ettl & Welter, 2012). Leicht, Welter und Fehrenbach (2004, zitiert nach Grünberg, 2014, S. 9) haben vier grundsätzliche Themenbereiche benannt, mit denen sich die Empirie beschäftigt:

- (1) Performance und Charakteristika von Frauenbetrieben
- (2) Fördermassnahmen und institutionelle Rahmenbedingungen
- (3) Gründerinnenpotentiale, -neigungen und -aktivitäten
- (4) Determinanten von Frauenselbständigkeit

Der erste Bereich beschäftigt sich mit Fragen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden z.B. in Arbeitsformen oder wirtschaftlichen Orientierungen von selbständigen Personen sowie von organisationalen Merkmalen und Leistungspotentialen der Unternehmen (Leicht et al., 2004, zitiert nach Grünberg, 2014). Von besonderem Interesse sind beispielsweise unterschiedliche Geschäftsverläufe, Finanzierungsformen (Aulinger, 2003) oder Branchenstrukturen (Anna, Chandler, Jansen & Meor, 2000, zitiert nach Meyer & Sidler, 2010).

Im zweiten Themengebiet stehen das wirtschaftspolitische Umfeld oder die institutionellen Rahmenbedingungen im Fokus und es wird analysiert, welche Massnahmen sich förderlich für die Frauen-Selbständigkeit auswirken (Leicht et al., 2004, zitiert nach Grünberg, 2014).

Der dritte Bereich beschreibt die Unterschiede im Hinblick auf Gründungsinteressen und -neigungen von Frauen und Männern (Leicht et al., 2004, zitiert nach Grünberg, 2014).

Auf diejenigen Faktoren, welche die Selbständigkeit von Frauen determinieren, fokussiert der letzte Bereich. Besonders prominent vertreten sind hier Untersuchungen zu Persönlichkeitseigenschaften, Ressourcen, Motive und Zielsetzungen (Leicht et al., 2004, zitiert nach Grünberg, 2014).

Die vorliegende Arbeit kann sowohl dem ersten als auch dem vierten Bereich zugeordnet werden, da einerseits die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften, Motiven Werte und Strategien analysiert, andererseits der Einfluss des Geschlechts auch in Bezug auf den Unternehmenserfolg untersucht werden.

Mittlerweile finden sich viele verschiedene Studien, die sich mit dem Erfolg von Frauen-Unternehmen beschäftigen. Brush (2008) hat verschiedene Vergleichsstudien zusammengefasst und konnte aufzeigen, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf die Überlebensrate hat. Viele Studien weisen darauf hin, dass auch die Ähnlichkeiten und nicht die Differenzen zwischen frauen- und männergeführten Unternehmen betont werden sollten. Das Geschlecht spielte beispielsweise in Bezug auf die Motivation (Brush, 2008) oder den Ausbildungs-Level (Hisrich und Peters, 1998, zitiert nach Strickler, 2012) keine Rolle, die Geschlechter wiesen ähnliche Ausprägungen auf. Auch Ahl (2006, S. 604) schrieb diesbezüglich: *„Men and women scored very similarly. Differences within each sex were much larger than the average differences, if any, between the sexes.“*

Hingegen wurden viele Studien durchgeführt, die zeigten, dass Frauen-Unternehmen im Schnitt weniger profitabel sind, ein niedrigeres Wachstum verzeichnen oder weniger Umsatz und Einkommen generieren (Gottschalk & Niefert, 2011) als diejenigen von Männern. Ausserdem führen Frauen eher kleinere Unternehmen, überleben jedoch im Gegensatz zu den von Männern geführten Unternehmen länger am Markt (Jacobsen, 2003; Meyer & Sidler, 2010). Studien, welche die tieferen Unternehmenserfolge von Frauen zu erklären versuchen, heben die tiefere Risikobereitschaft der

Frauen (Cliff, 1999, zitiert nach Strickler, 2012) hervor oder sie betonen das Fehlen resp. ihren schlechteren Zugang zu Finanz-, Human- oder Sozialkapital (Burns, 2011, zitiert nach Strickler, 2012). Es wurde festgestellt, dass in den letzten Jahren vermehrt die Stereotypisierung der Geschlechterrollen in den Fokus der Untersuchungen geriet (Gupta et al., 2009; Rubio-Bañón & Esteban-Lloret, 2015). Aufgrund der sozialen Rollenzuschreibung sehen sich Frauen mit grösseren Barrieren (z.B. Zugang zu Ressourcen) bei der Gründung oder dem Betrieb eines Unternehmens konfrontiert (Díaz et al., 2010; Lamolla, 2007; Sampedro & Camarero, 2007, alle zitiert nach Rubio-Bañón & Esteban-Lloret, 2015) und es wird argumentiert, dass aus diesem Grund Frauen auch eher kleinere, weniger wachstumsorientierte und in der Konsequenz weniger profitablere Unternehmen gründen (Gupta, Turban, Wasti & Sikdar, 2005).

Um zu überprüfen, ob auch in der Consulting-Branche Geschlechtsstereotypisierung erkennbar ist und ob dies als möglicher Erklärungsgrund von geringeren Erfolgszahlen von Frauen-Unternehmen herangezogen werden kann, wird in vorliegender Untersuchung die Werteorientierung erfasst. Ausserdem wird das Geschlecht erhoben und sein Einfluss auf die Erfolgskriterien untersucht. Da die Studie ausschliesslich mit Probandinnen und Probanden aus der Deutschschweiz und innerhalb einer einheitlichen Branche durchgeführt wird, werden einige äussere Einflussfaktoren (Kultur, Branche), welche die Unterschiede verwässern könnten, eliminiert. Es wird davon ausgegangen, dass Geschlechterunterschiede deutlicher zum Vorschein kommen werden.

3.3 Zusammenfassende Darstellung des Forschungsstandes und eine Arbeitsdefinition

Gartner (1990) weist auf die Wichtigkeit hin, dass aufgrund der vielfältigen Verständnisse und Definitionen im jeweiligen spezifischen Fall Entrepreneur resp. Entrepreneurship definiert werden soll. Aus diesem Grund wird nachstehend zusammenfassend dargestellt, welche Aspekte aus den vorhergehenden theoretischen Grundlagen relevant sind und wie sie in die Arbeitsdefinition einfließen. Am Schluss folgt die Arbeitsdefinition.

Aus dem Bereich der ökonomischen Ansätze sind die formalen Aspekte sowie die Entscheidungs- und Risikoübernahmefunktion relevant. In der Akquisition und Auswertung der Stichprobe wurden ausschliesslich Entrepreneure berücksichtigt, welche ein neues (originäres) Unternehmen selbständig gründeten, (Mit-)Eigentümer sind und die (Co-)Leitung innehaben. Damit verbunden ist automatisch der Entscheidungs- und Risikoaspekt. Durch die Leitung und durch die Tatsache, dass sie – zumindest in Teilen – Eigentümer des Unternehmens sind, tragen sie auch die Verantwortung für ihre Entscheidungen und die Risiken. Die Untersuchung fand in der Consulting-Branche statt. Es ist davon auszugehen, dass die Befragten in dieser Branche sich nicht durch Innovationen neuer Produkte oder

durch die Erschliessung neuer Märkte von der Konkurrenz abheben, sondern stärker in bekannten Märkten mit bekannten Produkten agieren. Deshalb spielt die Innovationsfunktion für die Arbeitsdefinition eine untergewichtete Rolle, obwohl viele Begriffsbestimmungen innovative und kreative Elemente, wie das Entdecken und Umsetzen von neuen Geschäftsmöglichkeiten und -ideen (z.B. Geschäftsmodelle) oder neuen Märkten (Jacobsen, 2003; Rauch & Frese, 2012), betonen.

Aus dem Bereich der psychologischen Ansätze sind alle Aspekte wichtig. In dieser Arbeit wird der Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften, der Werteorientierung, der Gründungsmotive und Handlungsstrategien auf den Unternehmenserfolg untersucht, die allesamt dem psychologischen Ansatz zugeordnet werden können. Da diese Arbeit einen Erkenntnisgewinn bezüglich der Eigenschaften zum Ziel hat, fließen die einzelnen Eigenschaften oder Verhaltensweisen nicht in die Arbeitsdefinition mit ein.

Aus dem Bereich des prozessorientierten Ansatzes fließt der Prozess nach Baron (2007) in die Arbeit mit ein, indem er bei der Differenzierung und Messung des Unternehmenserfolgs (vgl. 4.1) berücksichtigt wird.

Die Arbeitsdefinitionen lauten wie folgt:

Definition Entrepreneur

Als Entrepreneur wird eine Person verstanden, welche (Mit-)Eigentümerin oder (Mit-) Eigentümern eines Unternehmens ist, die oberste Leitungs- und Entscheidungsfunktion inne hat und das Unternehmen selbständig gründete, ohne dabei auf vorhandene Strukturen zurück zu greifen.

Definition Entrepreneurship

Entrepreneurship ist der Prozess, der die Gründung und erfolgreiche Führung eines Unternehmens in einem bestehenden oder neuen Markt, mit bestehenden oder neuen Produkten beinhaltet.

Nachdem der Begriff des Entrepreneurs resp. des Entrepreneurships definiert und der Forschungszweig des Female Entrepreneurships erläutert wurde, wird im nächsten Kapitel auf den Unternehmenserfolg eingegangen und der Stand der Forschung zu den in vorliegender Arbeit verwendeten Prädiktoren aufgeführt.

4 Der Unternehmenserfolg und seine Determinanten

Welche Faktoren wirken sich positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg aus? Und aus welchen Gründen wurden Persönlichkeitseigenschaften, Gründungsmotive, Wertorientierung und Handlungsstrategien in der Analyse berücksichtigt? Mit diesen Fragen beschäftigt sich dieses Kapitel.

Die Liste möglicher Determinanten des Unternehmenserfolgs ist lang und viele Studien zeigen uneinheitliche Ergebnisse. Eine Erklärung dafür kann in der fehlenden Definition von Unternehmenserfolg und den unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Messung liegen. Aus diesem Grund wird in Abschnitt 4.1 zunächst erläutert, wie in dieser Arbeit Unternehmenserfolg definiert wird. Die Ausführungen in Abschnitt 4.2. beschreiben, aufgrund welcher Überlegungen die Prädiktoren in vorliegender Arbeit ausgewählt wurden. Die weiteren Abschnitte befassen sich mit dem Stand der Forschung zu den einzelnen Prädiktoren. Es werden jeweils Forschungsergebnisse sowohl zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden als auch zur Vorhersagekraft in Bezug auf den Unternehmenserfolg dargestellt.

4.1 Unternehmenserfolg

Darüber, was Unternehmenserfolg genau ist und wie man ihn misst, ist ein „*Mysterium*“ (Schaller, 2001, S. 34). Während einige Forschende die Gründung per se oder das Überleben im ersten Jahr als Erfolgsfaktor bezeichnen, ziehen andere objektive Kennzahlen, wie Rendite, Umsatz und Gewinn für ihre Analysen bei. Dej, Sztuba und Stephan (2010) bemängelten, dass in vielen Studien der Unternehmenserfolg ausschliesslich über die wirtschaftliche Leistung definiert wurde und „weiche“ Kriterien, wie die subjektive Zufriedenheit unberücksichtigt blieben. Koetz (2006, S. 19) schreibt diesbezüglich, dass *„[...]der Erfolg unternehmerischen Handelns sich aus mehreren Facetten zusammensetzt und durch vielfältige betriebswirtschaftliche Faktoren, situative Einflüsse aber auch durch psychologische Merkmale bedingt ist“*.

Einigkeit unter den Forschenden besteht mittlerweile darin, dass Erfolg hinsichtlich verschiedener Perspektiven erhoben werden soll: Auf der ökonomischen und psychologischen Ebene einerseits und in objektiver und subjektiver Hinsicht andererseits (Utsch, 2004; Koetz, 2006). Bislang existiert jedoch noch keine Untersuchung, welche jede einzelne Phase des Entrepreneurship-Prozesses mit subjektiven und objektiven Daten misst. Dies wird in vorliegender Arbeit umgesetzt. Unternehmenserfolg wird in jeder einzelnen Phase basierend auf verschiedenen Zahlen (ökonomisch, objektiv) und Einschätzungen (psychologisch, subjektiv) erhoben. Die Definitionen für Unternehmenserfolg auf der subjektiven und objektiven Ebene in den einzelnen Phasen kann Tabelle 3 entnommen werden.

TABELLE 3: DEFINITIONEN UNTERNEHMENSERFOLG IN DEN PHASEN DES ENTREPRENEURSHIP-PROZESSES

	Objektiver Erfolg..	Subjektiver Erfolg..
In Phase 1 (Vorgründungs- phase)	...umfasst das Ergebnis identifizierter Geschäftsideen vor der Unternehmensgründung.	... umfasst die Einschätzung, wie gut Partner und Investoren von der Geschäftsidee überzeugt werden konnten.
In Phase 2 (Gründungsphase)	...umfasst das Ergebnis der ersten Auftragsakquise und Verkaufsleistung (Akquise und Verkauf des ersten Produktes / der ersten Dienstleistung nach der Gründung).	...umfasst die Einschätzung über den Erfolg der Ressourcenakquise und der Etablierung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen.
In Phase 3 (Nachgründungs- phase)	...umfasst das Ergebnis bezüglich Umsatz, Gewinn, Wachstum und Einkommen.	...umfasst die Einschätzung zur finanziellen und wachstumsbezogenen Zielerreichung sowie die Zufriedenheit bezüglich des Einkommens, dem Gesamtergebnis, der Profitabilität und Wachstum des Unternehmens.

Wie unter Abschnitt 3.2 aufgeführt, sind die Ergebnisse in Bezug auf den Erfolg inkonsistent. Die in der Schweiz durchgeführte Studie von Meyer und Sidler (2010) konnte nachweisen, dass Frauen im Vergleich zu den Männern weniger verdienen. Es ist daher davon auszugehen, dass eine Diskrepanz zwischen den Geschlechtern zu erkennen sein wird. Dies umso mehr, weil in dieser Arbeit der Unternehmenserfolg in allen Phasen in subjektiver und objektiver Hinsicht gemessen und die Zielgruppe auf die Deutschschweiz und die Consulting-Branche beschränkt ist. Die Hypothese dazu lautet wie folgt:

H1) Frauen und Männer unterscheiden sich in den Ausprägungen der Erfolgskriterien.

4.2 Ausgewählte Prädiktoren

Die Thesis wird im Rahmen des Gesamtprojektes Entrepreneur-Check an der FHNW erstellt. Als übergeordnetes Ziel soll diese Analyse zeigen, welche Faktoren den unternehmerischen Erfolg von Entrepreneuren beeinflussen und damit Hinweise liefern, wie Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgestaltet werden können. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der bislang unklar definierten

Messung des Unternehmenserfolgs und der inkonsistenten Forschungsergebnisse bezüglich der Persönlichkeitseigenschaften wurden die Inhalte dieser Arbeit entwickelt.

Nebst den Persönlichkeitseigenschaften, die Basis aufgrund des ECs bilden, wurde in Anlehnung an die Studie von Meyer und Sidler (2010) entschlossen, auch die Gründungsmotive als Erfolgsfaktor aufzunehmen. Im Rahmen der geschlechtsspezifischen Unterschiede konnten keine Studien gefunden werden, welche die Werteorientierung, d.h. die wahrgenommene Ausprägung des eigenen sozialen Geschlechts, auf den Unternehmenserfolg untersuchten. Deshalb wurde die Werteorientierung ebenfalls als Prädiktor erfasst.

Die Überlegung, dass sich Personen aus den gleichen Gründen selbständig machen und ähnliche Ausprägungen in den Persönlichkeitseigenschaften und Werteorientierung aufweisen, trotzdem aber unterschiedlich erfolgreich sind, führte zur Überzeugung ein weiterer Faktor in das Untersuchungsmodell zu integrieren. Rauch und Frese (2000) schrieben in ihrem Beitrag, dass Persönlichkeitseigenschaften nie eine starke Beziehung zu Ergebnis-Variablen haben werden, ausser man berücksichtige Mediatorenprozesse. Frese und Gielnik (2014) präsentierten in diesem Zusammenhang das „*action-characteristic model*“ (S. 429), welches Einflussfaktoren und vermutete Zusammenhänge darstellt. Nebst der Persönlichkeit werden kognitive und motivationale Aspekte sowie Umwelteinflüsse aufgeführt und die Handlungscharakteristiken rücken als Mediator ins Zentrum. Nach ihrer Meinung sind die Handlungen von grundlegender Bedeutung, da z.B. die Persönlichkeit nur indirekt über die Handlungen der Unternehmerin oder des Unternehmers den Erfolg beeinflusst. Handlungscharakteristiken umfassen dabei nicht Handlungen per se, sondern werden als Wege angesehen, wie eine Handlung ausgeführt wird. Die Frage nach diesem *Wie* soll ein zusätzlicher Erklärungsbeitrag leisten. Diese Empfehlung führte dazu, dass die Handlungsstrategien als zusätzlicher Erfolgsfaktor aufgenommen wurden.

In nachfolgenden Abschnitten werden diese einzelnen Variablen, welche ins Untersuchungsmodell eingeflossen sind, ausführlicher beschrieben und die aktuellen Forschungsergebnisse aufgeführt.

4.2.1 Persönlichkeitseigenschaften

Persönlichkeitseigenschaften (engl. „traits“) beschreiben relativ breite und zeitlich stabile Verhaltensweisen, die konsistent über verschiedene Situationen hinweg auftreten (Amelang & Bartussek, 1997). Die Untersuchung der Person und ihrer Eigenschaftsausprägung hat in der Psychologie lange Zeit Tradition und ist auch im Bereich der Entrepreneurship-Forschung populär vertreten (Jacobsen, 2003). In der Literatur finden sich vermehrt Analysen, die sich entweder mit den Unterschieden zwischen Selbständigen und Managern (in angestellten Verhältnissen) befassen oder

Analysen, die den Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften auf den Unternehmenserfolg untersuchen. In dieser Arbeit werden ausschliesslich Entrepreneur*innen befragt, weshalb die Unterschiede der Persönlichkeitsausprägungen zwischen Selbständigen und Angestellten nicht näher erläutert werden.

Für die Erhebung der Persönlichkeitseigenschaften werden in vorstehender Untersuchung die zwölf Skalen des ECs entnommen. In Tabelle 4 folgt ein Kurzbeschrieb dieser Eigenschaften.

TABELLE 4: KURZBESCHREIB DER PERSÖNLICHKEITSSKALEN IM EC

<i>Risikobereitschaft</i>	Risikobereitschaft erfasst die Bereitschaft einer Person, Entscheidungen auch unter Unsicherheit zu fällen und ein Risiko zu akzeptieren bzw. einzugehen.
<i>Belastbarkeit</i>	Belastbarkeit erfasst die Stressresistenz einer Person, z.B. wenn unter Druck gearbeitet oder mit heiklen Situationen umgegangen werden muss.
<i>Offenheit</i>	Offenheit erfasst die geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier einer Person.
<i>Selbstkontrolle</i>	Selbstkontrolle erfasst die Fähigkeit einer Person die eigenen Handlungen willentlich und zielgerichtet zu steuern und innere Impulse zu regulieren.
<i>Durchsetzungsfreude</i>	Durchsetzungsfreude erfasst die Bereitschaft einer Person die eigenen Bedürfnisse gegenüber den Bedürfnissen anderer Personen in sozialen Situationen durchzusetzen.
<i>Leistungsmotivation</i>	Leistungsmotivation erfasst die Anstrengungsbereitschaft und den Willen, eine bestimmte Leistung im Hinblick auf das gesetzte Ziel zu erbringen.
<i>Innovationsfreude</i>	Innovationsfreude erfasst die Bereitschaft einer Person, Neues zu entwickeln und umzusetzen oder Bestehendes in einer neuen Art und Weise anzugehen.
<i>Proaktivität</i>	Proaktivität beschreibt die Bereitschaft einer Person, von sich aus Aktivitäten anzustossen und vorausschauend zu handeln.
<i>Selbstwirksamkeit</i>	Selbstwirksamkeit erfasst die Überzeugung einer Person, schwierige Situationen und Herausforderungen aufgrund der eigenen Kompetenzen bewältigen zu können.
<i>Unabhängigkeitsstreben</i>	Unabhängigkeitsstreben erfasst das Bestreben einer Person, ungebunden

und frei von äusseren Einflüssen oder Einflüssen anderer Personen Dinge zu gestalten oder Entscheidungen zu fällen.

Kontrollüberzeugung Kontrollüberzeugung erfasst die Überzeugung einer Person, Ereignisse selbst beeinflussen und kontrollieren zu können.

Beharrlichkeit Beharrlichkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, ein Ziel über einen längeren Zeitraum konsequent weiter zu verfolgen, auch wenn Widerstände auftreten.

Die bisherige Forschung zeigt, dass zwischen Männern und Frauen Unterschiede in der Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaften bestehen (Vianello, Schnabel, Sriram, & Nosek, 2013; Costa, Terracciano, & McCrae, 2001). Allerdings wurden bei diesen Analysen meist die Ausprägungen der Big Five (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit) untersucht. Aus diesen Studien ging hervor, dass Männer meist eine höhere Ausprägung in den Konstrukten Offenheit und Extraversion, Frauen hingegen beim Neurotizismus und der Verträglichkeit aufzeigten.

Es gibt eine grosse Anzahl von Studien, welche die Persönlichkeitseigenschaften und Entrepreneurship untersuchen (Brandstätter, 2011). In ihrer Meta-Analyse fassten Frese und Gielnik (2014) die Korrelationen zwischen den häufigsten Persönlichkeitskonstrukten und der Unternehmensgründung resp. dem Unternehmenserfolg zusammen. Selbstwirksamkeit, Leistungsmotivation, Risikobereitschaft, Innovativität, Stresstoleranz, Autonomiestreben, Kontrollüberzeugung, Gewissenhaftigkeit und Offenheit wirkten sich positiv, Neurotizismus negativ auf die beiden Erfolgskriterien aus. Zusätzlich konnte zwischen Verträglichkeit und Unternehmensgründung sowie zwischen Proaktivität und Unternehmenserfolg ein signifikant positiver Zusammenhang gefunden werden. Diese Korrelationen sind allesamt im kleinen bis mittleren Bereich einzustufen.

Die Studienresultate, welche die Persönlichkeitseigenschaften der Geschlechter im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg untersuchten, sind widersprüchlich. Beispielsweise konnte festgestellt werden, dass Männer bei der Risikotoleranz und Kontrollüberzeugung (Verheul et al., 2009, zitiert nach Lange, 2010) höhere Werte aufwiesen. Andererseits wurden z.B. bei Walter (2008, zitiert nach Lange, 2010) keine Unterschiede bei der Risikobereitschaft, dafür aber beim Unabhängigkeitsstreben (höhere Werte bei den Männern) und der Leistungsmotivation (höhere Werte bei den Frauen) gefunden. Masters und Meier (1998, zitiert nach Mueller, 2004) untersuchten die Risikobereitschaft, fanden aber keine Unterschiede und auch Klandt (1984, zitiert nach Jacobsen, 2003) stellte keinen Einfluss des Geschlechts auf den Unternehmenserfolg fest. Ähnliche inkonsistente Ergebnisse wie hier auf die Risikobereitschaft bezogen finden sich in der Literatur auch für weitere Konstrukte (vgl. Furdas & Kohn, 2010; Gottschalk & Niefert, 2011).

Die uneinheitlichen Resultate können möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass Erfolg mit rein ökonomischen Daten und Zahlen und die Messung in nur einer Phase des Entrepreneurships erfolgte. Im Weiteren wurden die Erhebungen länder- und branchenübergreifend gemacht wurde. Aufgrund der Fokussierung auf die Zielbranche Consulting und der subjektiven und objektiven Erfolgsmessung in allen Phasen des Entrepreneurship-Prozesses, wird in vorliegender Untersuchung davon ausgegangen, dass sich Geschlechtsunterschiede deutlicher zeigen werden.

Aufgrund dieser Überlegung und den bisherigen Forschungsergebnissen werden im Bereich der Persönlichkeitseigenschaften folgende Hypothesen formuliert:

H2) Frauen und Männer unterscheiden sich in den Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften.

H3) Persönlichkeitseigenschaften haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

H4) Persönlichkeitseigenschaften haben einen Einfluss auf die Handlungsstrategien.

4.2.2 Agentische und kommunale Werteorientierung

Neben den Persönlichkeitseigenschaften kann auch die Werteorientierung einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Werte werden definiert als kognitive Repräsentationen von Grundmotiven. Sie spezifizieren das, was für einen Menschen im Leben wichtig oder wünschenswert ist und wirken als motivierende Kraft, die Ziel und Richtung des Verhaltens beeinflusst (Trapnell & Paulhus, 2012).

Die beiden übergeordneten Wertedimensionen werden in der Forschung „Agency“ und „Communion“ genannt (Abele, 2015). Diese Dimensionen gehen zurück auf Bakan (1966, zitiert nach Uchronski, 2010), der diese sehr abstrakt als Basisdimensionen des menschlichen Seins beschreibt. Auf der einen Seite strebt der Mensch nach Erreichung persönlicher Ziele, Macht, Kontrolle und Selbstentfaltung, auf der anderen Seite ist er bestrebt, Mitglied einer sozialen Gruppe zu sein, Beziehungen zu pflegen und Kooperationen und Bindungen einzugehen (Abele, 2015; Uchronski, 2010). Agency und Communion wurden von Bakan als termini technici eingeführt, weshalb im Weiteren auf eine Umschreibung verzichtet wird (Abele, 2015).

Agency beinhaltet Kernaspekte, die auf die eigene Person fokussieren (Uchronski, 2010) und umfassen z.B. Leistung, Ehrgeiz oder Autonomie (Trapnell & Paulhus, 2012). Communion hingegen betont die soziale Einbindung und die sozialen Beziehungen (Uchronski, 2010) und umfassen z.B. Vertrauen, Altruismus oder Mitgefühl. Dabei sind diese beiden Konstrukte nicht als bipolare Enden eines Kontinuums zu verstehen sondern als zwei unabhängige Dimensionen. Personen können sowohl hohe (oder tiefe) Werte auf der Skala Agency als auch hohe (oder tiefe) Werte auf der Skala Communion aufweisen.

Bereits Bakan (1966, zitiert nach Uchronski, 2010) erwähnte einen differentiellen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen und dem Geschlecht. Er verband Agency mit maskulinen und Communion mit femininen Charakteristiken. Dass auch heute in unserer Gesellschaft Frauen mit mehrheitlich femininen und Männer mit mehrheitlich maskulinen Attributen beschrieben werden (Uchronski, 2010), kann auf das Phänomen der Geschlechtsrollen-Stereotypisierung zurückgeführt werden.

Das Phänomen der Geschlechtsrollen-Stereotypisierung im beruflichen Kontext gründet in der sozialen Rollentheorie nach Eagly (1987, zitiert nach Aronson, Wilson, & Akert, 2008). Diese geht davon aus, dass aufgrund unterschiedlicher Rollenzuteilung der Geschlechter Stereotypen gebildet werden. In industrialisierten Gesellschaften tragen auch heute noch Männer zum grösseren (oder alleinigen) Teil zum Haushaltseinkommen bei, nehmen verantwortungsvollere, autoritärere und machtvollere Positionen in der Berufswelt ein, während Frauen sich um die Erziehung der Kinder und den Haushalt kümmern. Die Folgen dieser Aufgabenteilung zeigen sich in den gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich der Geschlechterrollen: Frauen werden feminine, kommunale (z.B. Freundlichkeit, Rücksicht, Empathie) und Männer maskuline, agentische Attribute zugeschrieben (z.B. Dominanz, Macht, Leistung) (Aronson et al., 2008).

Untersuchungen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung konnten zeigen, dass Männer stärker agentische Werte betonen, während Frauen sich eher kommunale Werte zuschreiben (Abele, 2013). In der Studie von Diehl (2004, zitiert nach Uchronski, 2010) liessen sich spontane Selbstbeschreibungen von Erwachsenen zu 99% reliabel den beiden Basisdimensionen zuordnen. Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass sich die Ausprägungsunterschiede insbesondere bei den agentischen Werten allmählich reduzieren (Uchronski, 2010; Abele 2013).

Studien konnten belegen, dass mit Entrepreneurship resp. einem Entrepreneur stärker männliche Charakteristiken assoziiert werden (Gupta et al., 2009), dass die meisten unternehmerischen Vorbilder Männer sind (Bird & Brush, 2002, zitiert nach Balachandra, Briggs, Eddleston & Brush, 2013; Gupta et al., 2009) und dass Männer stärker in Positionen vertreten sind, die mit höherer Macht, Autorität und Status einher gehen (Barreto et al., 2012, zitiert nach Balachandra et al., 2013). Darüber hinaus wird das Stereotyp des Entrepreneurs auch in den Medien vorgelebt, wodurch männliche Unternehmer eine grössere Sichtbarkeit erzielen und eher "gefeiert" werden (Ahl, 2006; Baker & Aldrich, 1997, zitiert nach Balachandra et al., 2013). Die geschlechtsspezifische Assoziation bestimmter Berufszweige, wie die eines Entrepreneurs, kann folglich zu voreingenommenen Überzeugungen oder Diskriminierungen gegenüber dem weiblichen Geschlecht führen. Die Studie von Gupta et al. (2005) konnte belegen, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen dem eigenen Geschlecht und der Vorstellung, wie ein Entrepreneurs sein muss, einen Einfluss darauf hat, ob sich die Person dazu

entscheidet ein Entrepreneur zu werden. In der Studie von 2009 konnten Gupta et al. (2009) indes auch zeigen, dass die männlichen Stereotypisierung des Entrepreneurs, zu einer tieferen Gründungsintention bei Frauen führte.

Studien, welche agentische und kommunale Werte von Entrepreneuren in dieser Form im Hinblick auf den Unternehmenserfolg untersuchen gibt es bislang nicht. Hingegen wurde das agentische und kommunale Selbstkonzept, d.h. die Wahrnehmung und das Wissen der eigenen Person, im Zusammenhang mit Berufserfolg von Frauen und Männern untersucht. Die Studie von Abele (2011) konnte nachweisen, dass ein agentisches Selbstkonzept, d.h. die eigene Person wird als kompetent und selbstsicher wahrgenommen, einen positiven Einfluss auf Berufserfolg hat. Das kommunale Selbstkonzept hingegen zeigte keine Effekte. Überdies konnte Uchronski (2010) in ihrer Untersuchung feststellen, dass die Einschätzung von agentischen und kommunalen Eigenschaften vom situativen Kontext beeinflusst wird. Die Probandinnen und Probanden betonten im Arbeitskontext mehr agentische Eigenschaften als im Familienkontext und schätzten diese in diesem Kontext auch als wichtiger ein.

Da die Werteorientierungen das Handeln beeinflussen, in dem sie auf die Ziele und den Weg der Zielerreichung wirken (Frey, Henninger, Lübke, & Kluge, 2016), wird davon ausgegangen, dass sich unterschiedliche Werteorientierungen auf die Strategien und damit den Unternehmenserfolg auswirken werden und dass, in Anlehnung an das action-characteristic model von Frese und Gielnik (2014), die Werte den Effekt zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und den Strategien resp. dem Unternehmenserfolg vermitteln. Es ist denkbar, dass die Orientierung in männliche und weibliche Werte und damit zusammenhängend die Stereotypisierung ein Grund sein könnte, weshalb Frauen-Unternehmen weniger erfolgreich scheinen. Daher wird die Werteorientierung in vorliegender Arbeit als unabhängige Variable aufgenommen und ihr Einfluss untersucht.

Für die Untersuchung werden folgende Hypothesen abgeleitet:

- H5) Frauen und Männer unterscheiden sich in der Ausprägung der agentischen und kommunalen Werte.
 - H5a) Männer weisen stärker ausgeprägt agentische Werte als Frauen auf.
 - H5b) Frauen weisen stärker ausgeprägt kommunale Werte als Männer auf.
- H6) Die Werteorientierung hat einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
 - H6a) Agentische Eigenschaften beeinflussen den Unternehmenserfolg positiv.
- H7) Die Werteorientierung hat einen Einfluss auf die Handlungsstrategien.
- H8) Die Werteorientierung vermittelt den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Unternehmenserfolg.

4.2.3 Gründungsmotive

Ein weiterer Grund, weshalb Frauen und Männer sich im Bereich des Erfolgs unterscheiden, kann in den Gründungsmotiven liegen. Diese werden in der Literatur häufig in die zwei Kategorien Push und Pull-Motive unterteilt (Galais, 1998). Push-Motive sind Gründe, die aufgrund eines äusseren Drucks zur Selbständigkeit führen und werden oft auch „Ökonomie der Not“ genannt. Wenn Pull-Motive ausschlaggebend sind, dann wirkt die selbständige Erwerbstätigkeit als Anziehungskraft, weshalb sie oft auch als „Ökonomie der Selbstverwirklichung“ umschrieben wird (Galais, 1998). Die Merkmale der Push- und Pull-Motive können Tabelle 5 entnommen werden.

TABELLE 5: MERKMALE DER PUSH- UND PULL-FAKTOREN (IN ANLEHNUNG AN GALAIS, 1998)

Push-Motive		Pull-Motive	
Merkmale	Beispielhafte Beweggründe	Merkmale	Beispielhafte Beweggründe
Aktuelle Situation wird als unattraktiv empfunden	(drohende) Arbeitslosigkeit	Selbständigkeit wird als attraktiv empfunden	Autonom, unabhängig arbeiten
Bedeutung für die Person: negativ	Keine sichtbare Alternative in unselbständiger Beschäftigung vorhanden	Bedeutung für die Person: positiv	Sich selbst verwirklichen können
Auslöser liegt in der Umwelt	Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen	Auslöser liegt in der Person	Umsetzung eigener Ideen
Zeitliche Dimension: gegenwartsbezogen („weg von der Gegenwart“)	Probleme am Arbeitsplatz Finanzielle Schwierigkeiten	Zeitliche Dimension: zukunftsbezogen („hin zur Zukunft“)	Höheres Einkommen Statusverbesserung

Die Unterscheidung in Push- und Pull-Motive ist wichtig, weil Beweggründe und Motive laut Galais (1998) als Ziele verstanden werden können, an denen sich ein Entrepreneur orientiert. Das bedeutet, dass die Motivation beeinflussen kann, wie ein Entrepreneur das Unternehmen führt, welche Entscheidungen gefällt und welche Strategien gewählt werden, welche wiederum den Erfolg beeinflussen.

Die Gründungsforschung hat sich bereits intensiv mit den Push- und Pull-Motiven beschäftigt. Insbesondere sind zwei Forschungsbereiche auszumachen: Der Erste fokussiert auf die Untersuchung der Effekte der Motivationsfaktoren auf den Unternehmenserfolg, der Zweite auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede bezüglich der Motive.

Meyer und Sidler (2010) zeigten in ihrer Studie, dass in der Schweiz insbesondere die Pull-Motive *Durchsetzung eigener Ideen, Selbstverwirklichung* und *Unabhängigkeit* bei den Befragten von hoher Wichtigkeit sind. Dieses Ergebnis bestätigt auch die alljährlich durchgeführte Studie des GEM aus dem Jahr 2015 (Baldegger et al., 2015). Rund 65 % der Schweizerinnen und Schweizer, welche ein Unternehmen gründeten, gaben an, aufgrund von Pull-Motiven die Selbständigkeit gewählt zu haben.

Es existieren Studien, welche belegen konnten, dass das Unternehmen von Pull-Gründenden mit grösserer Wahrscheinlichkeit schneller wachsen als jene von Push-Gründenden (Zali, Faghih, Ghotbi & Rajaie, 2013, zitiert nach Devece, Peris-Ortiz & Rueda-Armengot, 2016). Ausserdem wurden positive Effekte von wachstumsorientierten Motiven auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen, während Push-Motive mit weniger wachstumsorientierten Strategien in Verbindung gebracht wurden (Amit & Muller, 1995; Caliendo & Kritikos, 2010). Studien, die Erfolg mit der Überlebenswahrscheinlichkeit gleich setzten, wiesen inkonsistente Ergebnisse bezüglich der Motive (Breitenecker & Goller, 2013) auf.

Galais (1998) konnte in ihrer Studie keinen Zusammenhang zwischen Pull- und Push-Motiven und dem Unternehmenserfolg ausmachen. Allerdings wiesen in ihrer Untersuchung Push-Gründerinnen und Gründer eine höhere Arbeitszufriedenheit auf. Die Bedingungen, unter welchen sich Ein-Personen-Unternehmen weiterentwickeln und Potential für Wachstum und Etablierung geschaffen werden, waren Gegenstand der Untersuchung von Kessler, Korunka, Frank und Lueger (2009). Sie konnten nachweisen, dass Push-Faktoren nur mittelfristig einen negativen Einfluss auf das Wachstumspotential haben und dieser Effekt in der Langzeitbetrachtung verschwand.

Bei den Motiven wurden auch Geschlechtsunterschiede gefunden. Meyer und Sidler (2010) zeigten, dass bei den Frauen insbesondere das Motiv *familiäre Gründe* im Vordergrund steht und sich dieser Wert seit dem Jahr 2000 verdreifacht hat. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch internationale Studien. So bemerkt Biermann (2014, S. 169), „[...] dass Frauen das Motiv der Vereinbarkeit von Familie und Selbständigkeit rund zehnmals häufiger nennen als Männer. Allerdings stehen die Motive „Verwirklichung einer Gründungsidee“ sowie „unabhängiges Arbeiten“ bei beiden Geschlechtern an erster Stelle[...]“.

Auch die Resultate des GEM 2015 weisen in die gleiche Richtung. In dieser Studie wurde zwischen necessity-driven (Push-Gründer) und opportunity-driven (Pull-Gründer) Entrepreneurien unterschieden. Es zeigte sich, dass die opportunity-driven Entrepreneurien bei den Frauen stärker vertreten waren als bei den Männern, wenn auch statistisch nicht signifikant.

Da Motive einen Einfluss auf das Handeln haben (Frey et al., 2016), ist anzunehmen, dass sie einen Einfluss auf die Handlungsstrategien haben und folglich auf den Unternehmenserfolg. Dies wird in vorliegender Thesis analysiert. In der Consulting-Branche ist ausserdem davon auszugehen, dass viele Gründerinnen und Gründer sich aufgrund von Pull-Motiven selbständig machten und Frauen das Motiv

der Vereinbarkeit von Beruf- und Familienleben stärker betonen, als dies Männer tun. Daher werden folgende Hypothesen abgeleitet:

H9) Frauen und Männer unterscheiden sich in der Ausprägung der Gründungsmotive.

H9a) Frauen zeigen eine höhere Ausprägung des Pull-Motivs Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben als Männer.

H10) Gründungsmotive haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

H11) Gründungsmotive haben einen Einfluss auf die Handlungsstrategien

4.2.4 Handlungsstrategien

In verschiedenen Forschungsbereichen wird als eine zentrale Determinante für Leistung das strategische Vorgehen bezeichnet (Zempel, 2002). Strategien können dabei als Muster von Handlungsplänen bezeichnet werden, die Einfluss darauf nehmen, wie man Dinge ausführt (Hacker, 1989, zitiert nach van Gelderen, Frese & Thurik, 2000) respektive was getan wird, um ein Ziel zu erreichen. Entscheidend dabei ist, dass die Strategie eine Person in der Entscheidung unter Unsicherheit unterstützt, da sie ein Muster repräsentiert, welches in unterschiedlichen Situationen angewandt werden kann (van Gelderen et al., 2000). Die Handlungsstrategie in vorstehender Arbeit ist folglich als Prozess zu verstehen, der sich darauf bezieht, wie eine bestimmte Handlung umgesetzt wird.

Grundlage dazu bildet der aus der psychologischen Handlungsregulationstheorie abgeleitete Handlungsprozess (Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2006), der die Schritte wie in Abbildung 2 dargestellt umfasst. Die einzelnen Schritte können wie folgt beschrieben werden:

a) Zielbildungsphase

Das Ziel wird mehr oder weniger detailliert definiert und gilt *„als Richtschnur des Handelns, da sie Repräsentationen der erwarteten Handlungsergebnisse darstellen und damit als Vergleichsgröße für den Handlungsfortschritt dienen“* (Schaper, 2011, S. 314). Die Ziele können hinsichtlich ihrer Fristigkeit (lang-/kurzfristig), ihrer Spezifität (Grob-/Feinziele) oder ihrer hierarchischen Abstufung (Ober-/Unterziele) entwickelt werden (Zempel, 2002).

b) Orientierungs-/Analysephase

In dieser Phase wird ein Überblick über die Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen vorgenommen. Insbesondere steht die Form und der Umfang der Informationssuche und die Breite und Tiefe der Analyse der Ist- und Soll-Situation im Fokus (Zempel, 2002; Schaper, 2011).

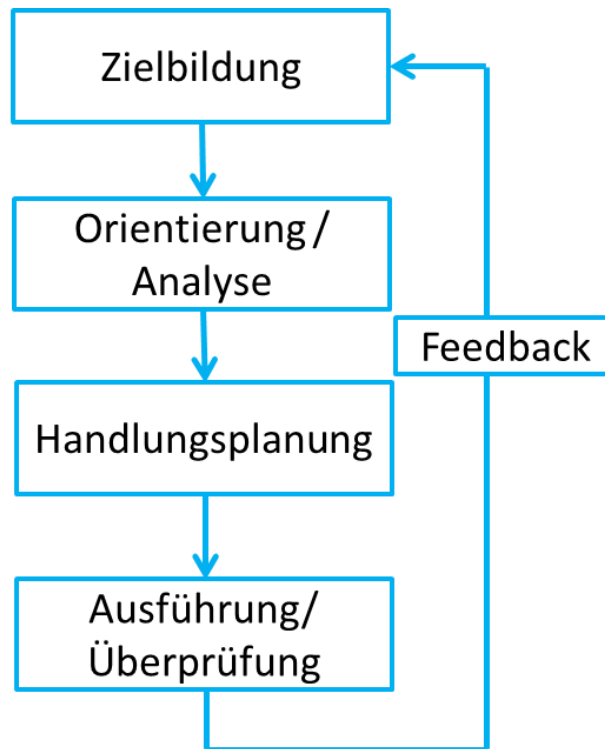


ABBILDUNG 2: HANDLUNGSPROZESS (IN ANLEHNUNG AN FRESE & ZAPF, 1994)

c) Handlungsplanungsphase

In dieser Phase wird die eigentliche Handlung, d.h. die konkreten Massnahmen geplant. Je nach dem wie in der Orientierungs-/Analysephase vorgegangen wurde, kann diese Planung sehr unterschiedlich ausfallen. Hier erkennt man beispielsweise den Detaillierungsgrad der Massnahmen oder die Ausarbeitung von Alternativplänen (Zempel, 2002; Schaper, 2011).

d) Ausführungs-/Überprüfungsphase

In dieser Phase werden die Aktionen umgesetzt und in Bezug auf die Zielerreichung überwacht. Es kann beobachtet werden, ob ein zuvor entwickelter Plan systematisch ausgeführt wird oder ob eine Person durch situative Einflüsse vom ursprünglichen Plan abweicht (Zempel, 2002; Schaper, 2011).

e) Feedbackphase

Im Rahmen der Feedbackschleife wird überprüft, ob das Ziel erreicht wurde respektive wie weit davon abgewichen wurde. Dieses Feedback führt dazu, dass gegebenenfalls die Ziele überarbeitet oder neu definiert werden müssen (Zempel, 2002).

Handlungsstrategien können in jedem Prozessschritt mit charakteristischen Merkmalsausprägungen beschrieben werden. Anhand dieser spezifischen Ausprägungen können die einzelnen Handlungsstrategien unterschieden werden. Die einzelnen Strategien können nach Frese (2000) grob in eine planende oder nicht-planende Strategie unterteilt werden. Die planende Strategie umfasst

dabei die Strategie der vollständigen Planung und die kritische Punkt-Planung. Die nicht-planende Strategie umfasst die reaktive und die opportunistische Strategie.

Personen, welche die *vollständige Planungsstrategie* anwenden, verfügen über klare, langfristige Ziele, welche in Teilziele unterteilt sind. Sie kennen Bedingungsfaktoren, schliessen diese in die Analyse mit ein, suchen aktiv nach Informationen, gehen in der Massnahmenentwicklung systematisch vor und sind in der Lage, mögliche Schwierigkeiten und Probleme zu antizipieren, um Alternativpläne auszuarbeiten. Die Umsetzung erfolgt entlang des zuvor entwickelten Massnahmenplans (Zempel, 2002).

Personen, welche die *kritische Punkt-Strategie* anwenden, fokussieren auf den schwierigsten und damit subjektiv wichtigsten Punkt der Aufgabe, welches gleichzeitig ihr primäres Teilziel darstellt. Sie suchen aktiv nach Informationen und analysieren die Situation im Hinblick auf diesen kritischen Punkt systematisch und entwickeln Massnahmenschritte zur Überwindung dieses kritischen Punktes (Zempel, 2002).

Personen, welche eine *opportunistische Strategie* anwenden, verfolgen kurzfristige Ziele und berücksichtigen nur die aktuell verfügbaren Informationen für ihre Analysen. Meist beginnen diese Personen die Aufgabenbearbeitung im Hinblick auf den dringlichsten Aspekt und planen parallel dazu Massnahmen für andere Aufgabenteile. Wenn sich während der Bearbeitung bessere oder andere Möglichkeiten ergeben, können sie auch gerne von ihren Zielen abkommen und diese Opportunitäten als dringlichsten Aspekt bearbeiten (Zempel, 2002).

Personen, welche eine *reaktive Strategie* anwenden, lassen sich im Grunde genommen von der Aussenwelt steuern. Sie haben keine klare Zielorientierung, planen nicht im Voraus und berücksichtigen nur zur Verfügung stehenden Informationen. Massnahmen werden, wenn überhaupt, kurzfristig entwickelt (Zempel, 2002).

Studien, die sich mit den Handlungsstrategien und Unternehmenserfolg beschäftigt haben, konnten Zusammenhänge nachweisen. Insbesondere zeigte sich, dass die Strategie des kritischen Punktes in einer frühen Phase der Unternehmensgründung positiv zusammenhängt, während die vollständige Planungsstrategie erst nach Stabilisierung des Unternehmens erfolgsversprechend ist (Frese, van Gelderen, & Ombach, 2000). Die reaktive Strategie hingegen korrelierte negativ mit Erfolg (Frese, 2012). Untersuchen, die geschlechtsspezifische Unterschiede bezüglich der Strategien untersucht haben, wurden bis dato nicht durchgeführt.

Es wird vermutet, dass Frauen aufgrund ihrer tendenziell risikoaverseren Einstellung und vorsichtigeren, eher zurückhaltenden Verhaltensweisen (Furdas & Kohn, 2010; Yordanova &

Boshnakova, 2011) öfter auf reaktive Strategie zurückgreifen, was sich in tieferen Erfolgskennzahlen widerspiegelt. Folgende Hypothesen werden postuliert:

H12) Männer und Frauen unterscheiden sich in der Ausprägung der Handlungsstrategien.

H12a) Frauen betonen stärker eine reaktive Handlungsstrategie als Männer.

H13) Handlungsstrategien beeinflussen den Unternehmenserfolg.

H14) Handlungsstrategien vermitteln den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und dem Unternehmenserfolg.

4.3 Untersuchungsmodell

Wie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben, werden in vorliegender Arbeit die Einflüsse der Persönlichkeitseigenschaften, Werteorientierung, Gründungsmotive und Handlungsstrategien auf den Unternehmenserfolg in den unterschiedlichen Phasen untersucht. Das Modell sowie die einzelnen Hypothesen lassen sich wie folgt visualisieren:

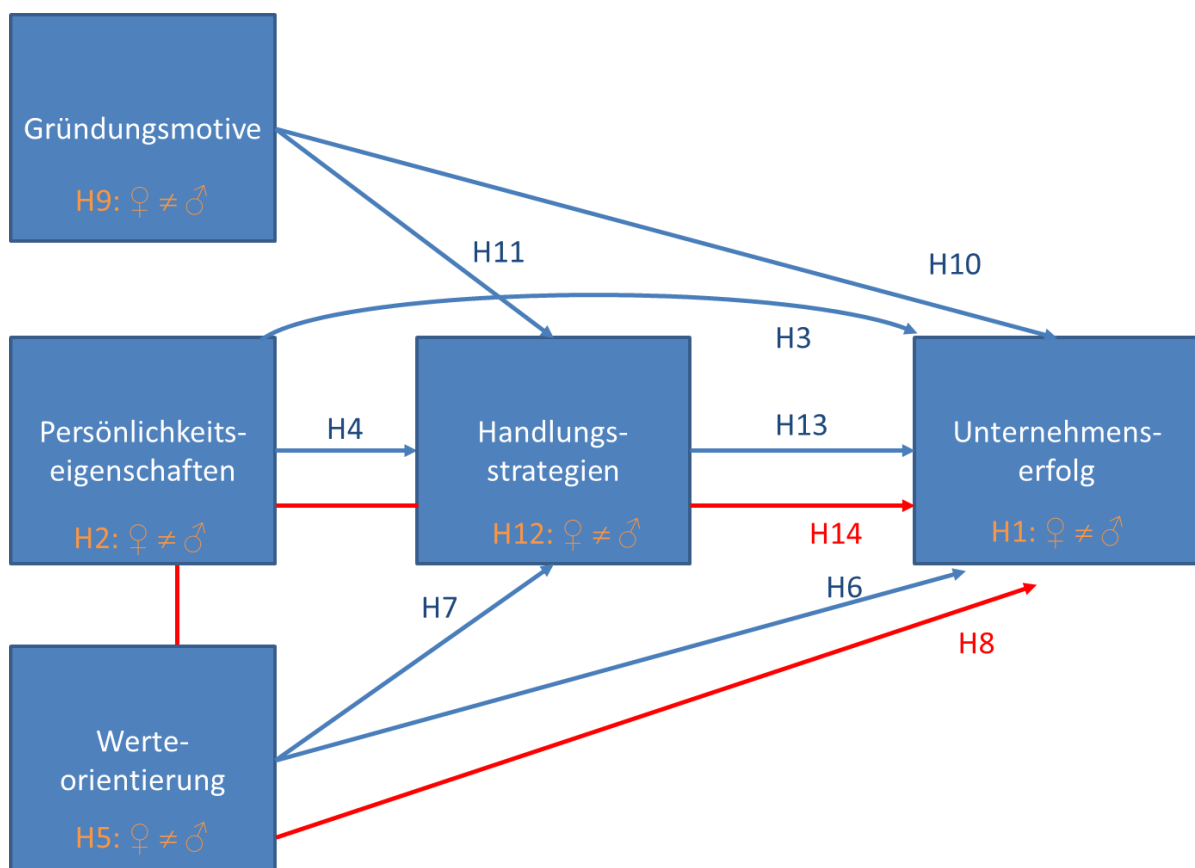


ABBILDUNG 3: UNTERSUCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN

Nachdem im vergangenen Kapitel der Stand der Forschung zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden einerseits und den Einflüssen der Prädiktoren auf den Unternehmenserfolg andererseits ausgeführt und das Untersuchungsmodell präsentiert wurde, werden im nachfolgenden Kapitel fünf die methodische Vorgehensweisen erläutert.

5 Methode

In diesem Kapitel wird zunächst das Untersuchungsdesign für vorstehende Arbeit präsentiert und im zweiten Abschnitt erläutert, wie die Items für den Fragebogen entwickelt wurden. Anschliessend folgt die Beschreibung der Stichprobe. Schluss dieses Kapitels bildet die Schilderung der unterschiedlichen statistischen Auswertungsverfahren.

5.1 Untersuchungsdesign

Bei der vorstehenden Arbeit handelt es sich um eine korrelative Studie mit einem Querschnittsdesign. Die Erhebung erfolgte mittels Online-Fragebogen auf der Testplattform des Entrepreneur-Checks.

Zunächst wurden die Items für die Erhebung der Motive, der Werteorientierung, der Strategien, des Unternehmenserfolgs sowie der soziodemographischen Daten (vgl. 5.2) entwickelt, auf der Testplattform programmiert und mit dem Persönlichkeitsmodul des ECs verlinkt.

Den Pretest führten vier Personen durch, wobei zwei selbst über Erfahrung in der Konzeption und im Ausfüllen von Online-Umfragen verfügten. In erster Linie wurde überprüft, ob die Items inhaltlich verständlich waren und beantwortet werden konnten. Ausserdem wurde auch geklärt, mit welcher ungefähren Bearbeitungsdauer gerechnet werden musste. Nach einigen wenigen Anpassungen erfolgte dann der Versand des Links an die Probandinnen und Probanden. Der Befragungszeitraum dauerte vom 12. Juni 2016 bis am 22. Juli 2016. Für die Durchführung der Umfrage mussten die Teilnehmenden jeweils rund 30 Minuten aufwenden.

Die Akquisition der Probandinnen und Probanden erfolgte über das persönliche Netzwerk der Autorin sowie über die sozialen Medien (Xing, LinkedIn, Facebook). So konnten rund 500 der Consulting-Branche zugehörige Personen identifiziert werden, die gestaffelt in Blöcken à jeweils ca. 150 Personen angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen wurden (vgl. Anhang A). Jeweils ca. zwei Wochen nach der Einladung wurde ein Remindermail versandt. Nebst diesen Mails konnte der Link zur Umfrage auf Unternehmensseiten in den sozialen Medien gepostet oder in einem Newsletter platziert werden.

A Priori wurde mittels Power-Analyse (G-Power: mittleren Effekt, Power=.8, $\alpha=.05$, vgl. Anhang B) die benötigte Stichprobengrösse berechnet. Diese lag bei 181 Personen. Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen wurde entschieden, sowohl die Einladung zur Teilnahme als auch den Reminder als persönlich adressiertes Mail zu verfassen.

Sowohl im Einladungsmail als auch auf der Startseite der Umfrage wurde auf die Anonymität und den Datenschutz hingewiesen. Ausserdem wurden die Probandinnen und Probanden mittels Hinweis auf ein individuelles Feedback in Form des Persönlichkeitsprofils, welches im Anschluss an die Umfrage

erscheint, zur Teilnahme ermuntert. Dies war aufgrund der bereits vorprogrammierten Funktion auf der Testplattform des Entrepreneur-Checks möglich. Die Umfrage konnte jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt mittels PIN-Code, welcher jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer automatisch vom System zu Beginn erhielt, fortgesetzt werden.

5.2 Operationalisierung der Items

In diesem Abschnitt wird die Operationalisierung der Items für die Erfassung der soziodemographischen Daten, der Persönlichkeitseigenschaften, der Gründungsmotive, der Werteorientierung, der Handlungsstrategien und des Unternehmenserfolgs beschrieben.

Der Unternehmenserfolg bildet dabei die abhängige Variable, während die anderen Konstrukte unabhängige Variablen darstellen. Ausnahme bilden die Handlungsstrategien. Diese werden sowohl als abhängige als auch als unabhängige Variable in der Arbeit berücksichtigt.

5.2.1 Soziodemographische Daten

Die soziodemographischen Variablen wurden personen- und unternehmensbezogen erhoben. Personenspezifisch wurden das Geschlecht, das Alter sowie die höchste abgeschlossene Ausbildung erfragt. Unternehmensspezifisch wurde das Gründungsjahr und die Gründungsform (Allein-, Co- oder Nicht-Gründer), die Rechtsform, die Vollzeitstellen im Unternehmen, das Pensum, die Branche und – sofern die Probandin oder der Proband in der Consulting-Branche tätig war – das spezifische Tätigkeitsgebiet (z.B. Strategie- und Unternehmensberatung, Personalberatung und -vermittlung usw.) erhoben. Diese Daten erlaubten eine gute Beschreibung der Stichprobe, Gründerinnen und Gründer von Nicht-Gründerinnen und Nicht-Gründer abzugrenzen sowie diejenigen Teilnehmenden in die Analyse einzuschliessen, welche der Consulting-Branche angehören.

5.2.2 Items Persönlichkeitseigenschaften

Die zwölf Persönlichkeitseigenschaften wurden mittels bereits vorliegenden Items des Entrepreneur-Checks erhoben. Es wurden insgesamt 78 Items präsentiert, welche auf einer 5-stufigen, verbalisierten Likert-Skala (*1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu*) beantwortet werden konnten. Die einzelnen Items sind in Anhang C zu finden.

5.2.3 Items Gründungsmotive

Aus den unterschiedlichen Arbeiten und Studien wurden die 14 meist genannten Push- und Pull-Motive identifiziert und erhoben. Diese sind in Tabelle 6 aufgeführt.

TABELLE 6: ERHOBENE GRÜNDUNGSMOTIVE

Push-Motive	Pull-Motive
Arbeitslosigkeit	Unabhängigkeit / Autonomie
Probleme am vorherigen Arbeitsplatz	Selbstverwirklichung
Keine Perspektive in unselbständiger Beschäftigung gesehen	Bessere Vereinbarkeit Beruf und Familie
Unzufriedenheit mit vorherigem Arbeitsinhalt	Marktlücke erkannt
Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen	Familientradition
Finanzielle Schwierigkeiten	Umsetzung eigener Ideen
	Höheres Einkommen erzielen
	Statusverbesserung

Die Teilnehmenden wurden gefragt, welches wichtige resp. unwichtige Gründe darstellten, als sie sich selbständig machten. Die Einschätzung erfolgte auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = *überhaupt nicht wichtig* bis 5 = *sehr wichtig*), wobei nur die Endpunkte der Skala benannt wurden.

5.2.4 Items Werteorientierung

Im Fragebogen wurden die Werte in Anlehnung an Trapnell und Paulhus (2012) verwendet. In ihrer Studie entwickelten und validierten sie je 12 agentische und kommunale Werte. Zu jedem Wert liefern sie in Klammern eine kurze Erklärung, z.B. Wealth (financially successful, prosperous). Beide Skalen wiesen eine gute interne Konsistenz auf. Bei der Skala Agency betrug das Cronbachs Alpha .83 für die Männer und .81 für die Frauen, bei der Skala Communion .85 (Männer) und .81 (Frauen).

Für die Verwendung dieser Werte mussten die Begriffe ins Deutsche übersetzt werden. Zwei Personen übersetzten die Werte und die kurzen Erklärungen gleichzeitig ins Deutsche und verglichen im Anschluss die Resultate. Bei unterschiedlicher Begriffsauffassung einigte man sich – auch unter Zuhilfenahme von online-Wörterbüchern – auf den treffendsten Begriff. Da es sich nicht um die Übersetzung ganzer Fragen oder Aussagen, sondern lediglich um einzelne Wörter und dazugehöriger Satzfragmente zur Erklärung handelte, wurde auf eine Rückübersetzung ins Englische verzichtet. Die Items mit den Kurzerklärungen können Tabelle 7 entnommen werden.

TABELLE 7: ERHOBENE WERTE

<u>Agency</u>	<u>Communion</u>
Wohlstand (finanziell erfolgreich, wohlhabend sein)	Vergebung (anderen Fehler verzeihen, gnädig sein)
Vergnügen (Freude, Spass haben)	Vertrauen (Versprechen einhalten, an das Gute in den Menschen glauben)
Einfluss (andere Personen und Ereignisse beeinflussen)	Bescheidenheit (andere schätzen, sich selbst zurück halten)
Kompetenz (eigenes Können beweisen, fähig und effektiv sein)	Altruismus (selbstlos sein, anderen Menschen helfen, Uneigennützigkeit)
Leistung (hoch stehende Ziele erreichen)	Loyalität (treu, fair sein)
Ehrgeiz (hohe Ansprüche haben, Chancen nutzen)	Höflichkeit (gutes Benehmen haben, freundlich sein)
Macht (dominieren, die Kontrolle über andere haben)	Harmonie (gute Beziehungen haben, zusammen passen, Ausgewogenheit)
Aufregung (Abenteuer, Risiken eingehen)	Ehrlichkeit (echt und aufrichtig sein)
Status (hohe Position, grosser Respekt erhalten)	Mitgefühl (sich um andere kümmern, Anteil nehmen)
Autonomie (unabhängig sein, selbst bestimmen können)	Anstand (rücksichtsvoll gegenüber anderen sein, andere mit Respekt behandeln)
Anerkennung (angesehen werden, bewundert werden)	Gleichberechtigung (gleiche Möglichkeiten für alle)
Überlegenheit (Wettbewerb gewinnen, an der Spitze stehen)	Tradition (kulturelle Werte respektieren)

Da Uchronski (2010) zeigen konnte, dass die Einschätzung der kommunalen und agentischen Werte vom situativen Kontext abhängig ist, wurden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, die Werte nach deren *Wichtigkeit bei der Arbeit* einzuschätzen. Die Einschätzung erfolgte auf einer 6-stufigen, endpunktbenannten Likert-Skala (1 = *überhaupt nicht wichtig* bis 6 = *sehr wichtig*). Um der Tendenz zur Mitte entgegen zu wirken wurde hier eine 6-stufige Skala verwendet.

5.2.5 Items Handlungsstrategien

Zempel (2002) entwickelte in ihrer Dissertation 15 Strategieitems, welche die charakteristischen Ausprägungen der einzelnen Handlungsschritte beinhalten und sich den vier Handlungsstrategien zuordnen lassen. Die Items waren in der Dissertation nur stichwortartig aufgeführt und es war erkennbar, dass sie zum Teil nur schwach auf die jeweiligen Dimensionen luden. Zempel (2002) wies in diesem Zusammenhang auf eine Überarbeitung der Items hin. Aufgrund dessen sowie gestützt auf die Überlegung, dass die Items die Handlungsschritte charakteristisch widerspiegeln sollten, wurden die Items zum grossen Teil überarbeitet oder neu erstellt. Die Anpassung und Entwicklung erfolgte anhand der vier Handlungsschritte Zielbildung, Analyse, Handlungs-/Massnahmenplanung und Ausführung. Für jeden Handlungsschritt wurde ein Strategieitem formuliert, sodass schlussendlich 16 Items im Fragebogen erfasst wurden (vgl. Anhang D). Nachfolgend werden die inhaltlich zu erfassenden Schwerpunkte bei der Item-Entwicklung beschrieben und jeweils mit dem Beispielitem der vollständigen Planung verdeutlicht.

Im Bereich der Zielbildung standen die Zielorientierung und der Beginn der Handlungsplanung im Zentrum. Das Item für die vollständige Planungsstrategie lautete: *„Für die Bewältigung einer beruflichen Aufgabe erstelle ich einen Vorgehensplan, der sich an einem Fernziel, welches ich in verschiedene Teilziele zerlegt wurde, orientiert.“*

Im Bereich der Analyse wurde auf den Umfang der Analyse fokussiert. Das Item für die vollständige Planungsstrategie lautete hier: *„Ich verschaffe mir jeweils einen Überblick über die Gesamtsituation und analysiere diese umfassend.“*

Bei der Handlungs-/Massnahmenplanung wurde die Vorgehensweise bei der Erstellung von Massnahmenplänen erfasst. Das Beispielitem der planenden Strategie lautet: *„Nebst konkreter Massnahmen erarbeite ich auch Alternativpläne, die zum Einsatz kommen, wenn sich der ursprüngliche Plan als nicht zielführend erweisen sollte.“*

Bei der Ausführung wurden konkrete Vorgehensweisen geschildert, die sich in ihrem Planungshorizont und ihrer Systematik unterschieden. Das Item für die planende Strategie lautete hier: *„Meine Vorgehensweise ist langfristig ausgerichtet sowie systematisch und umfassend in Form eines Schritt-für-Schritt-Prozesses geplant.“*

Für die Beantwortung der Fragen wurden die Teilnehmenden aufgefordert, auf einer 7-stufigen, verbalisierten Likert-Skala (1 = nie bis 7 = immer) anzugeben, wie oft sie diese Handlungsweisen im für die Bewältigung von beruflichen Aufgaben anwenden.

5.2.6 Items Unternehmenserfolg

Wie bereits unter 4.1 ausgeführt wurde Wert darauf gelegt, den Erfolg in den einzelnen Phasen sowohl auf objektiver als auch subjektiver Ebene zu messen. Im Anhang zum Persönlichkeitsmodul existierten bereits Items, welche zur Messung des Erfolgs herangezogen werden konnten.

Bezogen auf die Phase 1 waren es folgende:

- a) *„Wie viele potentielle Geschäftsideen haben Sie in den letzten 5 Jahren identifiziert?“*
- b) *„Wie viele dieser Geschäftsideen haben Sie weiter konkretisiert?“*
- c) *„Ich konnte alle erforderlichen Personen (z.B. Investoren, Geschäftspartner etc.) von meiner Geschäftsidee überzeugen.“*

Die ersten beiden Items wurden als offene Fragen gestellt, bei Letzterem beurteilen die Teilnehmenden auf einer verbalisierten 5-stufigen Likert-Skala, wie sehr diese Aussage zutrifft (1 = *gar nicht* bis 5 = *völlig*).

Bezogen auf die Phase 2 lagen folgende Items bereits vor:

- d) *„Ich habe das Potential meiner Geschäftsidee systematisch überprüft.“*
- e) *„Ich konnte alle erforderlichen Ressourcen für die Unternehmensgründung akquirieren.“*
- f) *„In meinem Unternehmen sind bereits effektive Strukturen und Prozesse etabliert.“*

Alle drei Items wurden analog Item c) erhoben.

Bezogen auf die Phase 3 existierten folgende Items, welche ebenfalls analog Item c) gemessen wurden:

- g) *„Mein Unternehmen hat die bisherigen finanziellen Ziele (Umsatz, Gewinn etc.) erreicht.“*
- h) *„Mein Unternehmen hat die bisherigen Wachstumsziele (Personal, Filialen etc.) erreicht.“*
- i) *„Ich bin zufrieden mit der derzeitigen Entwicklung meines Unternehmens.“*
- j) *„Ich würde nochmals ein Unternehmen gründen.“*

Ausser den Items a) und b) zielten die Aussagen auf eine subjektive Einschätzung in Bezug auf die Aufgabe oder Zielerreichung in der jeweiligen Phase oder die Zufriedenheit ab und wurden daher als subjektive Erfolgsindikatoren betrachtet. Die Items a) und b) erhoben zwar objektive Daten, wurden jedoch für den Zweck der vorliegenden Untersuchung als ungeeignet betrachtet. Es wurde davon ausgegangen, dass viele Probandinnen und Probanden ihr Unternehmen vor mehr als 5 Jahren gegründet haben. Diese Personen wären daher nicht in der Lage gewesen, diese beiden Items zu beantworten.

Für die Entwicklung der objektiven und weiterer subjektiver Items zum Konstrukt Unternehmenserfolg wurden unterschiedliche Forschungsbeiträge (z.B. Koetz, 2006; Baetge, Schewe, Schulz & Solmecke,

2007; Horneber, 2012) berücksichtigt. Die schlussendlich in vorstehender Arbeit verwendeten Items können Tabelle 8 entnommen werden.

TABELLE 8: ITEMS ZUR MESSUNG DES OBJEKTIVEN UND SUBJEKTIVEN UNTERNEHMENSERFOLGS

	Items objektiver Erfolg	Items subjektiver Erfolg
Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> - Wie viele realisierbare Geschäftsideen konnten Sie vor Ihrer Unternehmensgründung identifizieren (offene Frage) - Wie viele davon haben Sie weiter konkretisiert? - Wie viele davon haben Sie mittels konkreter Analyse und Businessplan auf ihre Marktfähigkeit hin geprüft? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ich konnte alle erforderlichen Personen (z.B. Investoren, Geschäftspartner etc.) von meiner Geschäftsidee überzeugen.
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lange hat es nach Ihrem Entschluss, ein Unternehmen zu gründen gedauert, bis Sie ihren ersten Auftrag akquiriert hatten? - Wie lange hat es nach der Gründung gedauert, bis Sie Ihr erstes Produkt bzw. Dienstleistung verkauft hatten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ich habe das Potential meiner Geschäftsidee systematisch überprüft. - Ich konnte alle erforderlichen Ressourcen für die Unternehmensgründung akquirieren. - In meinem Unternehmen sind bereits effektive Strukturen und Prozesse etabliert.
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> - Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr (2015) erwirtschaftet? - Hat sich Ihr Umsatz in den letzten 5 Jahren verändert? - Welchen Gewinn hat Ihr Unternehmen im letzten Jahr (2015) erzielt? - Hat sich Ihr Gewinn in den letzten 5 Jahren verändert? - Konnten Sie in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren neue Stellenprozentage schaffen? <ul style="list-style-type: none"> - Wenn ja, wie viele? - Wie hoch ist Ihr jährliches Bruttoeinkommen, das Sie mit Ihrer Tätigkeit aus dem Unternehmen generieren? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mein Unternehmen hat die bisherigen finanziellen Ziele (Umsatz, Gewinn etc.) erreicht. - Mein Unternehmen hat die bisherigen Wachstumsziele (Personal, Filialen etc.) erreicht. - Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Lohn, den Sie aus dem Unternehmen beziehen? - Wie zufrieden sind Sie mit dem finanziellen Gesamtergebnis Ihres Unternehmens? - Wie zufrieden sind Sie mit dem Wachstum Ihres Unternehmens? - Wie zufrieden sind Sie mit der Profitabilität Ihres Unternehmens? - Wie zufrieden sind Sie mit der Neukundengewinnung Ihres Unternehmens?

Die Items für die Messung des objektiven Erfolgs in Phase 1 wurden mit offenen Fragen erhoben. Das Item des subjektiven Erfolgs in Phase 1 wurde einer 5-stufigen Likert-Skala unter Angabe, wie sehr diese Frage zutrifft (1 = *gar nicht* bis 5 = *völlig*, verbalisierte Skala) beantwortet.

Die Messung des objektiven Erfolgs in Phase 2 erfolgte mit einer Drop-Down-Auswahl. Die Teilnehmenden konnten eine Antwort aus folgenden Optionen wählen: (1) *Auftrag lag bereits vor der Gründung vor (Akquisition) beziehungsweise Produkt/Dienstleistung konnte bereits vor der Gründung verkauft werden (Verkaufsleistung)*, (2) *wenige Tage*, (3) *ca. 1 Monat*, (4) *1-3 Monate*, (5) *3-6 Monate*, (6) *6-12 Monate*, (7) *mehr als 1 Jahr*.

Die Items für den subjektiven Erfolg in der Phase 2 wurden analog demjenigen in Phase 1 präsentiert.

Um das Risiko der Nichtbeantwortung von Fragen in Bezug auf die Erfolgskennzahlen zu reduzieren (Horneber, 2012), wurden in der Phase 3 die Fragen zu Umsatz, Gewinn und Einkommen mit vorgegebenen Antwortkategorien und nicht als offene Fragen gestellt. Im Bereich der subjektiven Einschätzungen wurden die Items auf einer 5-stufigen Likert-Skala erhoben. Die beiden Items zur Zielerreichung analog dem Item in Phase 1 und die fünf Items auf einer Zufriedenheits-Skala, wobei 1 = *unzufrieden* und 5 = *sehr zufrieden* bedeutete.

5.3 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt haben 194 Personen den Fragebogen ausgefüllt. Ausgehend von den 500 persönlich adressierten Mails entspricht dies einer Rücklaufquote von ca. 39 %.

Nach Bereinigung der Daten und unter Berücksichtigung von Teilnehmenden, die ihr Unternehmen selbst (mit-)gegründet haben und der Consulting-Branche angehören, lag der Stichprobenumfang bei $N=158$. Davon waren 48.1 % weiblich und 51.9 % männlich. Der grösste Teil der Befragten war zwischen 45 und 60 Jahre alt ($M=51.98$, $SD=8.533$) und 57 % schloss die höchste Ausbildung auf Stufe Master/Lizentiat/Diplom/ Staatsexamen ab. 21.5 % haben eine höhere Berufsbildung, 11.4 % eine Promotion und 5.7 % schlossen die höchste Ausbildung auf Stufe Bachelor ab. Die restlichen 4.4 % (7 Personen) verteilten sich auf die obligatorische Schulbildung, Handels- oder Fachmittelschule, Berufliche Grundbildung oder Anderes.

80.4 % haben ihr Unternehmen selbst gegründet und 19.6 % waren Co-Gründer. Bei 42.4 % ist die Gründung schon mehr als 10 Jahre her (2005 und früher), 22.8 % haben ihr Unternehmen zwischen 2006 und 2010 gegründet, 15.2 % in den Jahren 2011 oder 2012 und 8.9 % innerhalb der letzten 2-3 Jahre (2013/2014). 10.8 % haben ihr Unternehmen innerhalb des letzten Jahres (2015/2016) gegründet. Von den Gründerinnen und Gründern geben 96.2 % an, dass sie sich in der Nachgründungsphase (Phase 3) befinden. Lediglich 3.2 % resp. 0.6 % befinden sich in der Gründungs- resp. Vorgründungsphase (Phase 2 resp. Phase 1).

Bei der Rechtsform überwiegt die Einzelunternehmung mit 46.8 %, gefolgt von der GmbH (33.5 %) und der AG (17.1 %). Die restlichen 2.4 % verteilen sich auf andere Formen, wie die Einfache Gesellschaft, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft oder Anderes.

Die Befragten führen hauptsächlich Kleinstunternehmen. 60.1 % der Befragten arbeiten als Solo-Selbständige, weitere 17.7 % haben 1.1 bis 2 Vollzeitstellen. 15.2 % haben 2.1 bis 5 Vollzeitstellen und 3.8 % haben 5.1 bis 10 Vollzeitstellen. Die restlichen 3.1 % haben mehr als 10 Vollzeitstellen.

Bei 48.7 % der Befragten liegt der Tätigkeitsschwerpunkt auf Personalentwicklungen/Coachings/Trainings. 23.4 % beschäftigen sich vornehmlich mit Organisationsberatungen und -entwicklungen und 12 % mit Strategie- und Unternehmensberatungen. Die restlichen 10 % verteilen sich auf Rechts- und Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung, Kommunikationsberatung/Werbung & Marketing, Finanzberatung, IT-Beratung oder Anderes.

5.4 Statistische Auswertungsverfahren

Dieses Kapitel beschreibt schrittweise das Vorgehen bei der Auswertung des Datensatzes, insbesondere die angewendeten statistischen Verfahren. Neben deskriptiven Auswertungen zur Beschreibung der Stichprobe wurden verschiedene multivariate Analyseverfahren eingesetzt. Bis auf die Power-Analysen wurden sämtliche Berechnungen mit SPSS durchgeführt.

Zunächst wurde der Datensatz bereinigt, negativ gepolte Items umcodiert und fehlende Werte mit -99 ersetzt. Es konnte festgestellt werden, dass nur bei den Erfolgskriterien wenige fehlende Werte existierten und keine Ausreisser vorhanden waren. Es musste kein Datensatz vollständig ausgeschlossen werden.

Nachfolgend werden die einzelnen Analyseverfahren erläutert.

5.4.1 Power-Analyse

Für die Beurteilung der Ergebnisse wurde sowohl für die Regressionen als auch die Mittelwertsunterschiede die Teststärke ermittelt. Diese gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit vorhandene Muster resp. Effekte erkannt werden, wenn diese auch tatsächlich existieren. Gemäss den Empfehlungen von Cohen (1988) sollte ein Test mindestens eine Teststärke von 80 % aufweisen.

Aufgrund der Skalenbildung lagen schlussendlich 22 Prädiktoren vor, welche in vorstehender Arbeit analysiert werden. Für die multiple Regression wurde die Post-Hoc Analyse bei einer Stichprobe von $N=158$, einem mittleren Effekt von $f^2=.15$, einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha=0.05$ und zweiseitiger Hypothesentestung berechnet.

Bei der Teststärkenanalyse für die Mittelwertsunterschiede wurden für die in der Untersuchung erzielten Gruppen ($N_1=76$, $N_2=82$) ebenfalls ein mittlerer Effekt ($d=.50$), ein Alpha-Fehler von $\alpha = .05$ und die zweiseitige Hypothesentestung erfasst.

5.4.2 Reliabilitäts- und Faktorenanalysen

Um Skalen für die unabhängigen Variablen (UV) und die abhängigen Variablen (AV) bilden zu können, wurden Korrelations-, Faktoren- und Reliabilitätsanalysen gerechnet.

Für die bereits in der Empirie eingesetzten Skalen Persönlichkeitseigenschaften und Werteorientierung wurden Reliabilitätstests durchgeführt. Nach gängigen Konventionen (Schecker, 2014) liegt für eine konsistente Skala der Wert des Cronbachs Alpha bei $\alpha=.70$. Ziel war es, die Skalen im Hinblick auf diesen Richtwert zu überprüfen. Items mit Trennschärfen unter $.20$ wurden eliminiert (Bühl, 2010) und wenn die interne Konsistenz durch Ausschluss zusätzlicher Items erhöht werden konnte, wurden diese Items ebenfalls gelöscht.

Die selbst entwickelten Items bei den Gründungsmotiven und Handlungsstrategien wurden mittels explorativer Faktorenanalyse untersucht, da nicht klar war, ob sich die Motive tatsächlich in zwei und die Strategien in vier Faktoren unterteilen lassen. Anschliessend wurden die Skalen wo sinnvoll mittels Reliabilitätsanalyse überprüft.

Bevor die einzelnen Skalen für die Erfolgskriterien gebildet wurden, wurden bivariate Korrelationen für die einzelnen Kriterien berechnet und die Gesamtstruktur anschliessend faktoranalytisch überprüft.

Gemäss der Konvention nach Cohen (1988) bezeichnen $r = .10$ schwache, $r = .30$ mittlere und $r = .50$ starke Zusammenhänge.

5.4.3 T-Test

Für die Beantwortung der Fragestellungen zu den Mittelwertsvergleichen wurden T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Obwohl sich im Vorfeld zeigte, dass die Daten keine Normalverteilung aufwiesen, wurde der T-Test angewandt, da dieser relativ robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme ist (Rasch & Guiard, 2004, zitiert nach Bühner & Ziegler, 2009). Dies gilt insbesondere bei Vorliegen einer genügend grossen Stichprobe.

5.4.4 Multiple Regressionen

Die Analyse der Einflüsse der Prädiktoren auf die Strategien und den Unternehmenserfolg erfolgte mittels hierarchischer multipler Regressionen. Die jeweiligen Skalen wurden blockweise (Persönlichkeitseigenschaften \rightarrow Werteorientierung \rightarrow Motive \rightarrow Strategien) jeweils nach der „Vorwärts“-Methode im Modell erfasst.

Für die Beurteilung der Varianzaufklärung (r^2) werden die üblichen Konventionen (Bühner & Ziegler, 2009) verwendet, die lauten:

$r^2 = .02 \Rightarrow$ schwacher Effekt

$r^2 = .13 \Rightarrow$ mittlerer Effekt

$r^2 = .26 \Rightarrow$ starker Effekt

Um zu überprüfen, inwiefern das Geschlecht einen Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und dem Unternehmenserfolg hat, wurden für jeden Prädiktor und jede Phase moderierte Regressionen durchgeführt. Dafür wurden gemäss der Empfehlung von Aiken und West (1991) sowie Cohen, Cohen, West und Aiken (2003) die erklärenden Variablen mittelwertzentriert, um Multikollinearität zwischen Haupteffekt- und Interaktionstermen zu vermeiden. Bei der dichotomen Variable Geschlecht wurde den Empfehlungen von Richter (2007) folgend, eine gewichtete Effektcodierung vorgenommen. Die Regressionen wurden mit dem Einschlussverfahren gerechnet.

5.4.5 Mediationsanalysen

In der Literatur finden sich mehrere Empfehlungen, mit welcher Methode Mediationsanalysen durchgeführt werden können. Die populärste und am weitesten verbreitete Vorgehensweise ist der Ansatz der kausalen Schritte (engl. „*causal step-approach*“) von Baron und Kenny (1986, zitiert nach Baltes-Götz, 2015). Nach diesem Ansatz wird die Mediationsanalyse in mehreren konsekutiven Schritten durchgeführt. Diese werden in Abbildung 4 visualisiert.

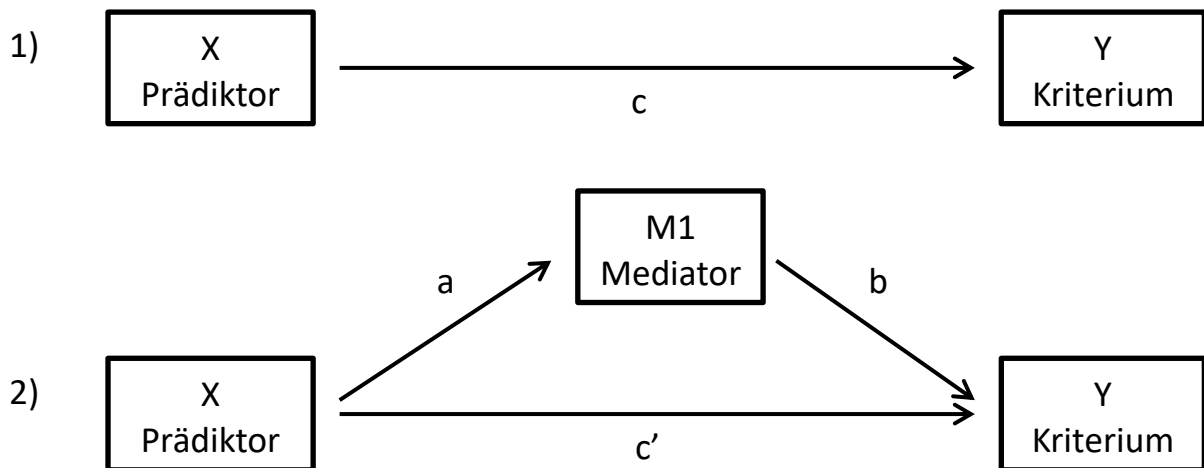


ABBILDUNG 4: SCHEMA DER EINFACHEN MEDIATION (IN ANLEHNUNG AN BALTES-GÖTZ, 2015)

Die einzelnen Schritte und die Bedingungen für die Mediationsanalyse lauten wie folgt (Baltes-Götz, 2015):

1)

- Der Prädiktor X muss in einem einfachen Regressionsmodell auf Y ohne Kontrolle der Mediator-Variable M einen signifikanten Effekt ausüben.
- Kann kein totaler Effekt (c-Pfad) nachgewiesen werden, ist die Mediatoranalyse beendet.

2)

- Der Prädiktor X muss einen signifikanten Effekt auf die Mediator-Variable M ausüben (a-Pfad).
- Der Mediator M muss einen signifikanten Effekt auf das Kriterium Y ausüben (b-Pfad).
- Bei Hinzunahme des Mediators M als zusätzlichen Prädiktor muss sich der unter Schritt 1 gefundene Effekt in einer multivariaten Regression verringern (partielle Mediation) oder er verschwindet gänzlich (vollständige Mediation). Dieses Resultat wird als direkter Effekt (c'-Pfad) bezeichnet.

Die Berechnung der Signifikanz des Mediatoreffekts (indirekter Effekt) erfolgt dann anschliessend mittels Sobel-Test.

Laut Baltés-Götz (2015) wird in der modernen Methodenliteratur dieser klassische Ansatz und auch die Prüfung der Signifikanz mittels Sobel-Test überwiegend kritisch beurteilt. Bereits vor einigen Jahren wiesen MacKinnon und Kollegen (MacKinnon, 2000; MacKinnon, Krull & Lockwood, 2000; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; Shrout und Bolger, 2002; Collins, Graham und Flaherty, 1998, alle zitiert nach Förster, 2003) daraufhin, dass bei diesem Vorgehen, insbesondere unter Befolgung des ersten Schritts, die Zusammenhänge zwischen unabhängigen, abhängigen und Mediatorvariablen nicht ausreichend erfasst werden können. Zhao, Lynch und Chen (2010) wie auch Hayes (2013) argumentierten weiter, dass die erste Voraussetzung keine zwingende Bedingung für eine Mediation darstellt, da die Signifikanz des indirekten Effektes entscheidend ist. Sie plädieren dafür, einen statistischen Test für den Nachweis eines indirekten Effektes zu benutzen anstatt eines Ansatzes, dessen Zielsetzung primär in der Prüfung der Bedingungen für das Vorliegen eines Mediationseffektes liegt. Hayes (2013, S. 170) ergänzt weiter:

„The point is, that it is a mistake to condition the hunt for indirect effect on evidence of a total effect of X. Researchers who use the causal steps strategy and insist on a statistically significant total effect of X before estimating and testing indirect effects will end up underanalyzing their data.“

Diese Kritik gründet darin, dass Suppressoreffekte vorhanden sein könnten. Wenn Mediator-Variablen in einem Regressionsmodell erfasst werden, kann es passieren, dass eine Variable X, welche ursprünglich keinen totalen Effekt auf Y aufwies, signifikante indirekte und direkte Effekte ausübt (Urban & Mayerl, 2011). Die Einflussrichtung kann dabei gegenläufig wirken und sich unter Umständen

komplett aufheben. Wenn folglich der indirekte Effekt ein anderes Vorzeichen als der direkte Effekt aufweist, liegt ein Suppressoreffekt vor (Urban & Mayerl, 2011).

Um die Signifikanz des indirekten Effektes zu prüfen wird anstelle des Sobel-Tests das Bootstrapping-Verfahren empfohlen, ein Verfahren, das auf der Methode des Resamplings basiert (ausführliche Erläuterung dazu vgl. Baltes-Götz, 2015). Im Gegensatz zum Sobel-Test unterliegt dieses Verfahren keinen Normalverteilungsannahmen und verfügt über eine höhere statistische Power (Zhao et al., 2010; Hayes, 2013).

Die Sichtweisen von Zhao et al. (2010) und Hayes (2013) scheinen sich zu einem neuen Standard in der internationalen Forschungsliteratur zu etablieren⁵. Die postulierten vermittelnden Effekte der Werteorientierung und Handlungsstrategien in vorliegender Arbeit werden deshalb mit dem von Andrew Hayes angebotenen SPSS-Makro „Process“⁶ untersucht. Berücksichtigt werden 5'000 Bootstrapp-Samples und ein Konfidenzintervall von 95 %.

In vorstehender Arbeit werden die einfachen Mediationsanalysen mit einer Mediatorvariable gemäss Schema in Abbildung 4 erstellt. In Abbildung 5 findet sich die schematische Darstellung des erweiterten Modells mit beiden Mediatoren (Werteorientierung und Handlungsstrategie). Die Berechnung erfolgt ebenfalls mit dem Makro Process.

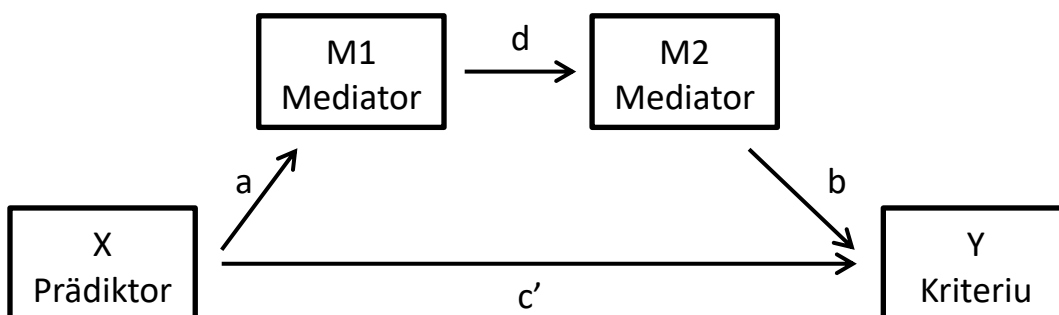


ABBILDUNG 5: SCHEMA DER MULTIPLEN MEDIATION (IN ANLEHNUNG AN BALTES-GÖTZ, 2015)

In diesem Kapitel wurde das Untersuchungsdesign aufgezeigt, die Operationalisierung der Fragebogen-Items erläutert, die Stichprobe deskriptiv beschrieben und auf die unterschiedlichen statistischen Auswertungsverfahren eingegangen. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dazu detailliert dargestellt.

⁵ Bis heute wurde auf Google Scholar das Buch von Hayes (2013) über 6'500 Mal und die Arbeit von Zhao et al. (2010) über 2'400 zitiert.

⁶ Download steht unter <http://processmacro.org/index.html> zur Verfügung.

6 Ergebnisse

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die Resultate zur Überprüfung der Skalen, welche in der Online-Umfrage eingesetzt wurden, dargestellt. Anschliessend wird unter 6.2 auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede der einzelnen Konstrukte eingegangen. Im Abschnitt 6.3 werden die Ergebnisse der Regressionsanalysen aufgeführt und abschliessend unter Abschnitt 6.4 folgen die Resultate der Mediationsanalysen.

6.1 Skalenkonstruktion: Korrelations-, Reliabilitäts- und Faktorenanalysen

6.1.1 Skalen Persönlichkeitseigenschaften

In Tabelle 9 sind die Ergebnisse der Reliabilitätsanalysen für die Skalen der Persönlichkeitseigenschaften dargestellt sowie die jeweiligen Mittelwerte und Standardabweichungen nach Skalenbereinigung. Tabelle 10 zeigt, dass 8 der 12 Skalen nach der Bereinigung eine interne Konsistenz von $\alpha > .7$ aufwiesen.

TABELLE 9: ERGEBNIS RELIABILITÄTSANALYSEN PERSÖNLICHKEITSSKALEN

Skala	Cronbachs α		M	SD
	Vor Bereinigung ^a	Nach Bereinigung ^a		
Risikobereitschaft	.748 (7)	.758 (6)	3.524	.644
Belastbarkeit	.776 (9)	.811 (6)	3.755	.657
Offenheit	.712 (8)	.787 (5)	4.233	.573
Selbstkontrolle	.831 (11)	.851 (7)	3.380	.788
Durchsetzungsfreude	.791 (10)	.791 (10)	3.628	.542
Leistungsmotivation	.646 (12)	.678 (9)	4.003	.425
Innovationsfreude	.848 (10)	.859 (7)	4.083	.634
Proaktivität	.596 (9)	.659 (4)	4.204	.538
Selbstwirksamkeit	.675 (9)	.696 (7)	4.062	.457
Unabhängigkeitsstreben	.671 (9)	.747 (6)	4.120	.582
Kontrollüberzeugung	.565 (9)	.612 (6)	4.135	.487
Beharrlichkeit	.713 (9)	.741 (7)	4.113	.505

Anmerkungen. ^a Angaben in Klammern = Anzahl eingeschlossener Items. M = Mittelwert nach Bereinigung, SD = Standardabweichung nach Bereinigung.

6.1.2 Skalen Werteorientierung

Beide Skalen wiesen eine interne Konsistenz von $\alpha > .7$ auf. Die Werte sind in Tabelle 10 dargestellt.

TABELLE 10: ERGEBNIS RELIABILITÄTSANALYSEN SKALEN WERTEORIENTIERUNG

Skala	Cronbachs α		M	SD
	Vor Bereinigung ^a	Nach Bereinigung ^a		
Agency	.765 (12)	.798 (9)	3.852	.775
Communion	.829 (12)	.829 (12)	4.603	.697

Anmerkungen. ^a Angaben in Klammern = Anzahl eingeschlossener Items. M = Mittelwert nach Bereinigung, SD = Standardabweichung nach Bereinigung.

6.1.3 Skalen Gründungsmotive

Zunächst wurde eine bivariate Korrelation der Gründungsmotive gerechnet (vgl. Anhang E). Dabei zeigte sich, dass die Push-Motive untereinander korrelieren, bei den Push-Motiven war jedoch kein eindeutiges Bild erkennbar. Auch die Faktorenanalyse unter Einschluss aller Motive und der Extraktion basierend auf einem Eigenwert > 1 zeigte, dass die Push-Motive mehrheitlich auf einen Faktor luden (Komponentenmatrix vgl. Anhang F). Diese wurden zusammengefasst und einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Das Ergebnis ist Tabelle 11 zu entnehmen.

TABELLE 11: ERGEBNIS RELIABILITÄTSANALYSE PUSH-MOTIVE

Skala	Cronbachs α		M	SD
	Vor Bereinigung ^a	Nach Bereinigung ^a		
Push-Motive	.716 (6)	.733 (4)	2.199	.99876

Anmerkungen. ^a Angaben in Klammern = Anzahl eingeschlossener Items. M = Mittelwert nach Bereinigung, SD = Standardabweichung nach Bereinigung.

Für die Pull-Motive war das Ergebnis weniger eindeutig. Gestützt auf die Korrelationen und faktoranalytischen Ergebnisse wurden bei den Push-Motiven 4-5 Faktoren vermutet. Daher wurde mit den Pull-Motiven eine Faktorenanalyse mit 4 resp. 5 zu extrahierenden Faktoren durchgeführt. Mit fünf Dimensionen liessen sich nachvollziehbare Faktoren bilden, wie in nachstehender Tabelle 12 dargestellt. Die Items wurden zu einer Skala zusammengefasst und gemäss der Spalte Bezeichnung benannt.

TABELLE 12: ERGEBNIS FAKTORENANALYSE PULL-MOTIVE

Motiv	Faktorladungen					Kommunalitäten	Bezeichnung	M	SD
	I	II	III	IV	V				
Selbstverwirklichung	.780	.250				.748	Pull01: Selbstverwirklichung	4.266	.785
Unabhängigkeit / Autonomie	.737		.303			.660			
Höheres Einkommen		.821				.706	Pull02: Prestige	1.674	.749
Statusverbesserung	.207	.743				.627			
Marktlücke erkannt			.907			.841	Pull03: Neue Ideen	3.538	.825
Umsetzung eigener Ideen	.317		.359	.341	-.567	.684			
Familientradition				.935		.883	Pull04: Fam.-Tradition	1.330	.825
Vereinbarkeit Beruf und Familie	.222		.250	.220	.796	.803	Pull05: WLB	2.360	1.460

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation mit Kaiser-Normalisierung.

M= Mittelwert, SD = Standardabweichung.

Insgesamt wurden folglich sechs Motiv-Skalen gebildet.

6.1.4 Skalen Handlungsstrategien

Auch bei diesen Items wurden zunächst bivariate Korrelationen berechnet. Da keine Struktur auf den ersten Blick erkennbar war, wurden Faktorenanalysen mit 4 (vier Handlungsstrategien) und anschliessend mit 2 (planerische und nicht-planerische Handlungsstrategien) durchgeführt. Die Auswertungen sind im Anhang G ersichtlich. Aus der ersten Analyse mit vier Faktoren konnten keine eindeutigen Schlüsse gezogen werden, bei der zweiten Berechnung mit zwei Faktoren war zu erkennen, dass die Items der vollständigen Planungs- und kritischen Punkt-Strategie tendenziell auf einen Faktor luden und die Items der reaktiven und opportunistischen Strategie auf einen anderen.

Aufgrund der Resultate aus der Faktorenanalyse wurden zwei Skalen erstellt und die Reliabilitäten gerechnet. Eine wurde als planende Strategie bezeichnet und beinhaltete die Items der vollständige Planungs- und kritische Punkt-Strategie. Die zweite wurde als nicht-planende Strategie bezeichnet und beinhaltete die Items der reaktiven und opportunistischen Strategie. Das Ergebnis kann Tabelle 13 entnommen werden.

TABELLE 13: ERGEBNIS RELIABILITÄTSANALYSE HANDLUNGSSTRATEGIEN

Skala	Cronbachs α		M	SD
	Vor Bereinigung ^a	Nach Bereinigung ^a		
Planende Strategie	.581 (8)	.708 (6)	4.558	.889
Nicht-Planende Strategie	.507 (8)	.561 (6)	5.072	.677

Anmerkungen. ^a Angaben in Klammern = Anzahl eingeschlossener Items. M = Mittelwert nach Bereinigung, SD = Standardabweichung nach Bereinigung.

6.1.5 Skalen Unternehmenserfolg

Die Items zu den Erfolgskriterien wurden für eine erste Überprüfung einer bivariaten Korrelation unterzogen. Die Resultate zu den einzelnen Phasen werden in den Tabellen 14 bis 16 präsentiert.

TABELLE 14: KORRELATIONSMATRIX PHASE 1

Phase 1	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Identifizierte Geschäftsidee (o)	1			
(2) Konkretisierte Geschäftsidee (o)	.775**	1		
(3) Analyse mit Businessplan (o)	.412**	.428**	1	
(4) Personen überzeugen (s)	.027	.127	.007	1

Anmerkungen. N = 149-152. **p<.01. (o) = Item objektiver Erfolg, (s) = Item subjektiver Erfolg.

TABELLE 15: KORRELATIONSMATRIX PHASE 2

Phase 2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Akquise Erstauftrag (o)	1				
(2) erster Produktverkauf (o)	.764**	1			
(3) Potential analysieren (s)	-.118	-.172*	1		
(4) Ressourcenakquise (s)	-.072	.019	.219*	1	
(5) Etablierung Strukturen (s)	-.007	.033	.256*	.431**	1

Anmerkungen. N = 154-158. *p<.05, **p<.01. (o) = Item objektiver Erfolg, (s) = Item subjektiver Erfolg.

In der Phase 1 und 2 korrelierten die Items des objektiven Erfolgs untereinander hoch signifikant und die Items des subjektiven Erfolgs in Phase 2 signifikant. Beim objektiven Erfolg in der Phase 3 korrelierten die Items Umsatz, Gewinn und das Bruttoeinkommen hoch signifikant untereinander. Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie Neue Stellenprozente zeigten keine durchgängig signifikanten Korrelationen. Deshalb wurden diese für die weiteren Berechnungen aus der Skala ausgeschlossen. Beim subjektiven Erfolg in Phase 3 korrelierten alle Items untereinander hoch signifikant. Die Überprüfung der 6 Kriterien mittels Faktorenanalyse bestätigten die Ergebnisse der Korrelationsanalyse (vgl. Anhang H). Die jeweils untereinander signifikant korrelierenden Items innerhalb einer Phase wurden in der Folge zu einer Skala zusammengefasst.

TABELLE 16: KORRELATIONSMATRIX PHASE 3

Phase 3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Umsatz (o)	1												
(2) Umsatzsteigerung (o)	.122	1											
(3) Gewinn (o)	.566**	.029	1										
(4) Gewinnsteigerung (o)	.067	.639**	.210**	1									
(5) Neue Stellenprozente (o)	.496**	.222**	.210**	.051	1								
(6) Bruttoeinkommen (o)	.816**	.075	.594**	.102	.350	1							
(7) Zufriedenheit Lohn (s)	.378**	.109	.425**	.192*	.146	.481**	1						
(8) Zufriedenheit Gesamtergebnis (s)	.272**	.189*	.367**	.307**	.129	.335**	.770**	1					
(9) Zufriedenheit Wachstum (s)	.153	.280**	.282**	.377**	.105	.254**	.638**	.740**	1				
(10) Zufriedenheit Profitabilität (s)	.237**	.159*	.412**	.299**	.056	.361**	.713**	.819**	.746**	1			
(11) Zufriedenheit Neukunden (s)	.240**	.073	.224**	.165*	.240**	.348**	.451**	.506**	.576**	.430**	1		
(12) Finanzielle Ziele (s)	.323**	.174*	.341**	.136	.030	.350**	.544**	.593**	.476**	.565**	.324**	1	
(13) Wachstumsziele (s)	.224**	.096	.262**	.175*	.038	.232**	.457**	.514**	.502**	.436**	.375**	.753**	1

Anmerkungen. N = 150-158. *p<.05; **p<.01, (o) = Item objektiver Erfolg, (s) = Item subjektiver Erfolg

6.2 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst auf die Prüfung der Voraussetzung zur Berechnung des parametrischen Tests und die Teststärke eingegangen. Anschliessend folgt die Darstellung der Ergebnisse zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden der einzelnen Konstrukte.

6.2.1 Prüfung der Voraussetzung

Für die Prüfung der Voraussetzung zur Anwendung eines parametrischen Tests wurde der Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt (vgl. Anhang I). Keines der Konstrukte wies eine Normalverteilung auf. Wie unter 5.4.3 beschrieben, wurde dennoch der T-Test für die Analysen angewandt.

6.2.2 Teststärke

Die Teststärke für die Mittelwertsunterschiede beträgt 87.71 % (vgl. Anhang J).

6.2.3 Erfolgskriterien: Geschlechtsunterschiede

Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass sich Frauen im Vergleich zu den Männern beim subjektiven Erfolg in der Phase 1 und objektiven Erfolg in der Phase 2 als erfolgreicher einstufen.

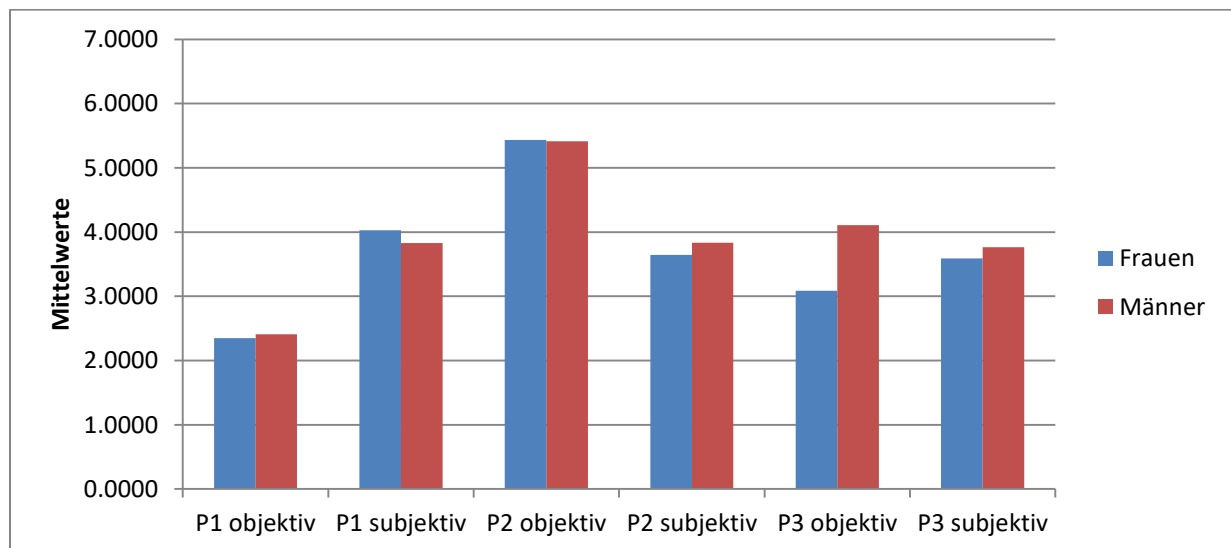


ABBILDUNG 6: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN ERFOLGSKRITERIEN

Die Signifikanztests zeigten nur beim objektiven Erfolg in Phase 3 ($t_{(156)}=4.09$, $p=.000$) einen höchst signifikanten Unterschied (vgl. Tabelle 17).

TABELLE 17: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN ERFOLGSKRITERIEN

Erfolgskriterien	<i>M</i> Frauen <i>N</i> =73-76	<i>SD</i>	<i>M</i> Männer <i>N</i> =81-82	<i>SD</i>	<i>t</i>
P1 objektiv	2.349	.696	2.411	.663	.561
P1 subjektiv	4.027	.827	3.827	1.034	1.321
P2 objektiv	5.434	1.765	5.415	1.472	.076
P2 subjektiv	3.647	.676	3.835	.747	1.650
P3 objektiv	3.088	1.513	4.109	1.619	4.091***
P3 subjektiv	3.589	.842	3.765	.864	1.293

Anmerkungen. *** $p<.001$. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung.

6.2.4 Persönlichkeitsmerkmale: Geschlechtsunterschiede

Abbildung 7 kann entnommen werden, dass sich Frauen und Männer in den Persönlichkeitseigenschaften zum Teil unterschieden. Frauen zeigten leicht höhere Ausprägungen bei der Selbstkontrolle, Leistungsmotivation, beim Unabhängigkeitsstreben und der Beharrlichkeit.

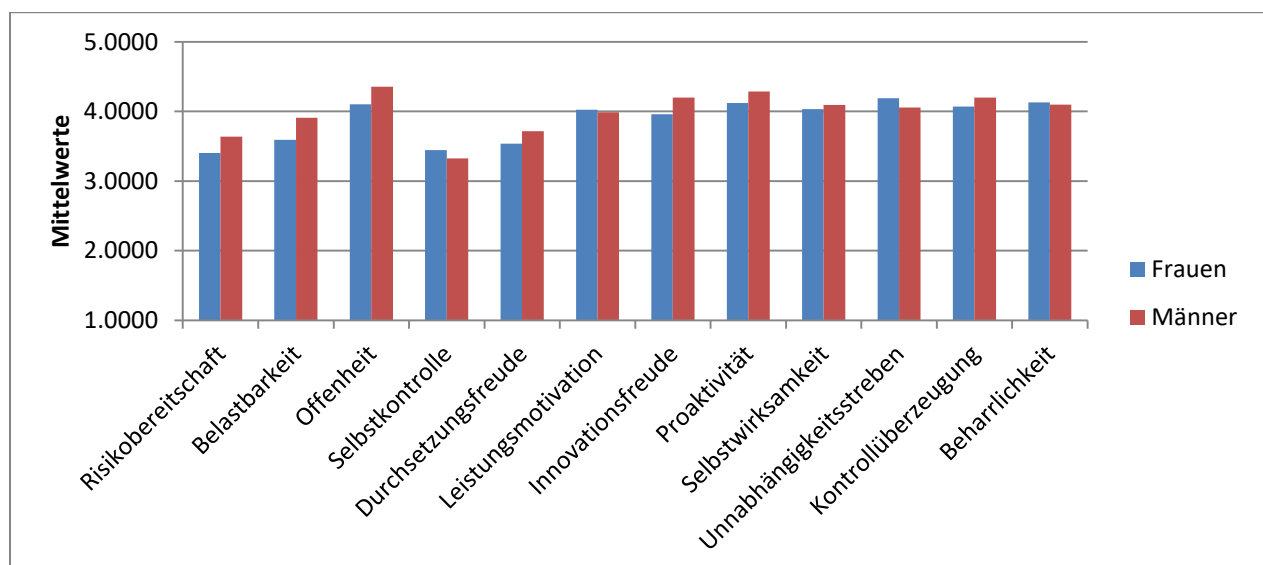


ABBILDUNG 7: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN

Bei den anderen acht Persönlichkeitsmerkmalen lag die Ausprägung bei den Männern höher. Die geschlechtsspezifischen Ausprägungen der Skalen Risikobereitschaft ($t_{(156)}=2.30$, $p=.023$), Durchsetzungsfreude ($t_{(156)}=2.13$, $p=.035$) und Innovationsfreude ($t_{(156)}=2.41$, $p=.018$) zeigten signifikante, die Skalen Belastbarkeit ($t_{(156)}=3.09$, $p=.002$) und Offenheit ($t_{(156)}=2.83$, $p=.005$) hoch signifikante Unterschiede (vgl. Tabelle 18).

TABELLE 18: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN ERFOLGSKRITERIEN

Persönlichkeitseigenschaften	<i>M</i> Frauen <i>N</i> =76	<i>SD</i>	<i>M</i> Männer <i>N</i> =82	<i>SD</i>	<i>t</i>
Risikobereitschaft	3.404	.605	3.636	.662	2.301*
Belastbarkeit	3.592	.664	3.906	.616	3.087**
Offenheit	4.100	.660	4.356	.449	2.830**
Selbstkontrolle	3.442	.782	3.322	.793	.952
Durchsetzungsfreude	3.534	.521	3.176	.549	2.130*
Leistungsmotivation	4.022	.406	3.985	.443	.544
Innovationsfreude	3.959	.717	4.198	.525	2.412*
Proaktivität	4.118	.576	4.283	.490	1.944
Selbstwirksamkeit	4.032	.501	4.091	.414	.805
Unabhängigkeitsstreben	4.191	.482	4.055	.657	1.473
Kontrollüberzeugung	4.068	.458	4.197	.507	1.675
Beharrlichkeit	4.129	.454	4.098	.551	.398

Anmerkungen. * $p < .05$; ** $p < .01$. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung.

6.2.5 Werteorientierung: Geschlechtsunterschiede

Beide Gruppen wiesen insgesamt signifikant tiefere Agency-Werte ($M=3.856$, $SD=.775$) und höhere Communion-Werte ($M= 4.603$, $SD=.697$) auf (vgl. Abbildung 8).

Signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern konnten nicht gefunden werden (Frauen: $M=3.826$, $SD=.725$ / Männer: $M=3.875$, $SD=.822$; Agency: $t_{(156)}=.399$, $p=.691$ / Communion $t_{(156)}=.812$, $p=.418$).

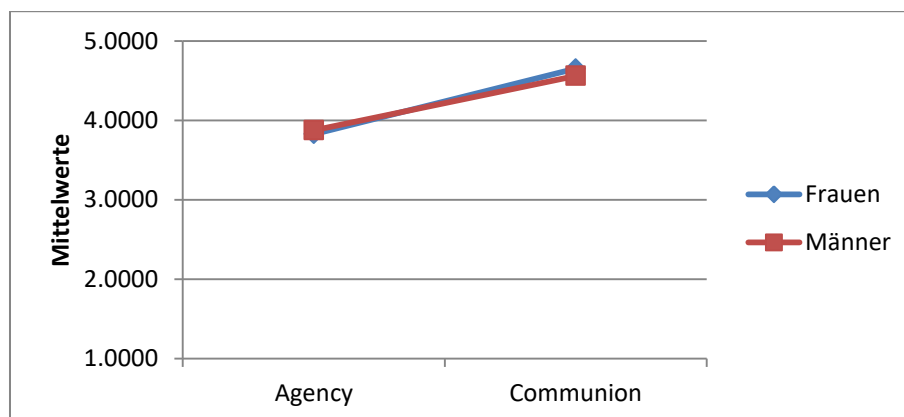


ABBILDUNG 8: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN WERTEORIENTIERUNGEN

6.2.6 Gründungsmotive: Geschlechtsunterschiede

Die Analyse der Gründungsmotive (vgl. Abbildung 9) zeigte, dass insgesamt die Pull-Motive von beiden Gruppen höher bewertet wurden als die Push-Motive. Im Geschlechtervergleich betonten Frauen stärker die Gründe Selbstverwirklichung/Autonomie (Pull01), Familientradition (Pull04), die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Pull05) und sie haben sich häufiger aufgrund schwieriger äußerer Umstände für die Selbständigkeit entschieden (Push). Männer hingegen zeigten höhere Werte bei den Motiven Prestige und Neue Ideen (Pull02 und Pull03).

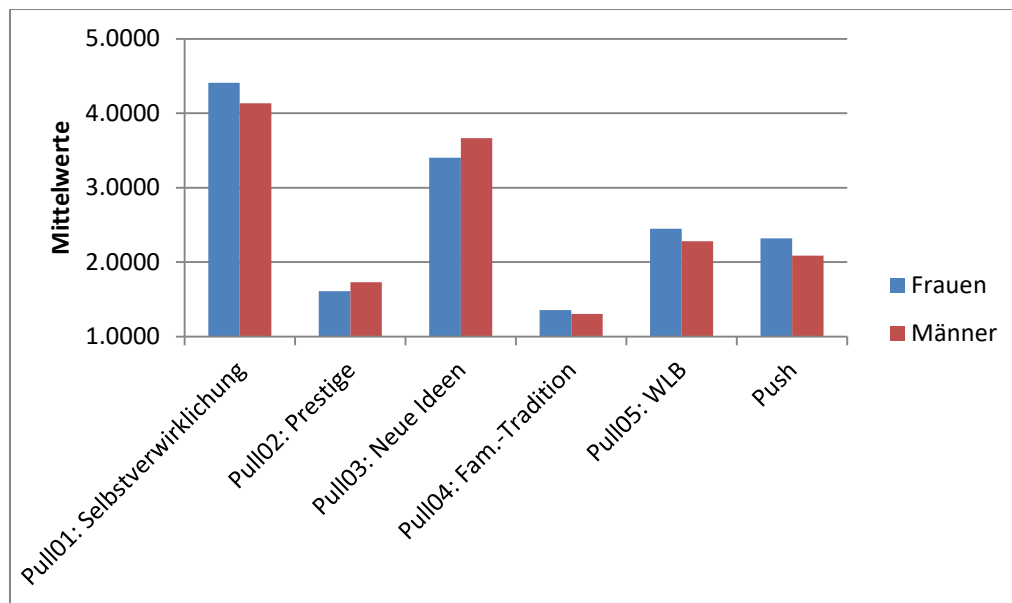


ABBILDUNG 9: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN GRÜNDUNGSMOTIVEN

Wie Tabelle 19 zeigt, waren die Unterschiede bei den beiden Motiven Pull01 ($t_{(156)}=2.24$, $p=.027$) und Pull03 ($t_{(156)}=2.03$, $p=.045$) signifikant.

TABELLE 19: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN GRÜNDUNGSMOTIVEN

Gründungsmotive	<i>M</i> Frauen <i>N</i> =76	<i>SD</i>	<i>M</i> Männer <i>N</i> =82	<i>SD</i>	<i>t</i>
Pull01	4.408	.672	4.134	.860	2.237*
Pull02	1.612	.759	1.732	.737	1.006
Pull03	3.401	.829	3.665	.805	2.025*
Pull04	1.360	.860	1.300	.796	.382
Pull05	2.450	1.628	2.280	1.289	.711
Push	2.232	1.052	2.088	.939	1.463

Anmerkungen. * $p < .05$. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung.

6.2.7 Handlungsstrategien: Geschlechtsunterschiede

Frauen und Männer gaben an, insgesamt nicht-planende Vorgehensweisen häufiger im Arbeitsalltag anzuwenden als Planende (planend: $M=4.558$, $SD=.890$; nicht-planend: $M=5.071$, $SD=.678$).

Die Analyse brachte hervor, dass die Männer beide Strategien höher bewerteten als die Frauen (vgl. Abbildung 10). Der Unterschied war bei der planenden Strategie nicht signifikant (Frauen: $M=4.432$, $SD=.871$; Männer: $M=4.675$, $SD=.896$; $t_{(156)}=1.73$, $p=.087$), bei der nicht-planenden Strategie hingegen schon (Frauen: $M=4.945$, $SD=.719$; Männer: $M=5.189$, $SD=.618$, $t_{(156)}=2.291$, $p=.023$).

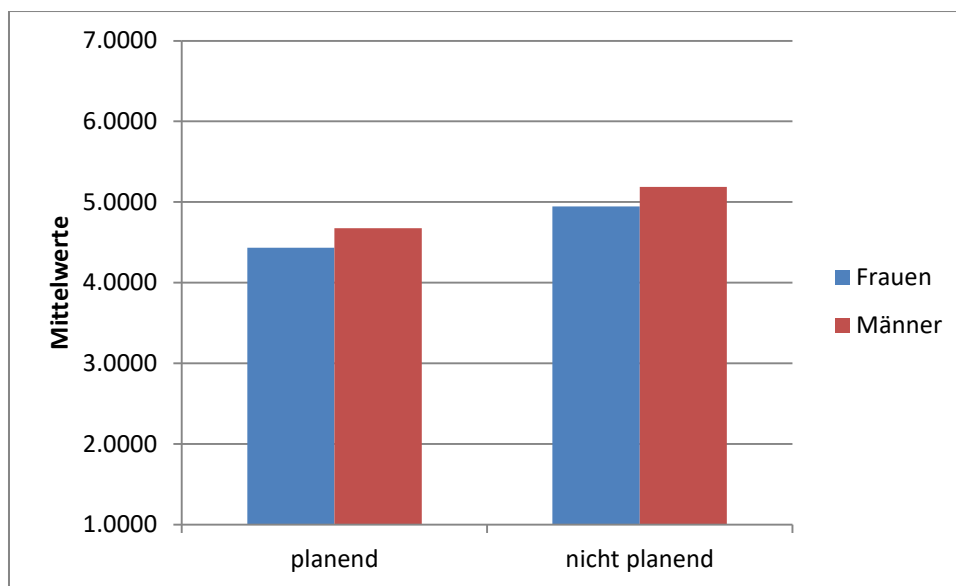


ABBILDUNG 10: GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE IN DEN HANDLUNGSSTRATEGIEN

6.3 Ursachen- und Wirkungsanalyse: Multiple Regressionen

Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst auf die Prüfung der Voraussetzung zur Durchführung von Regressionsanalysen und der Teststärke eingegangen. Anschliessend werden die Ergebnisse der einzelnen Phasen dargestellt und im letzten Abschnitt folgen die Resultate zum Moderationseffekt des Geschlechts.

6.3.1 Prüfung der Voraussetzungen

Vor der Durchführung von Regressionsanalysen sind einige Voraussetzungen zu prüfen. Gemäss Bühner und Ziegler (2009) sind es die folgenden:

- Linearität der Zusammenhänge zwischen den Variablen
- Homoskedastizität
- Normalverteilung der Fehlerwerte
- keine korrelierten Fehlerwerte (Autokorrelation)
- keine Multikollinearität

Sämtliche Auswertungsgrafiken zur Prüfung der Voraussetzungen können im Anhang K eingesehen werden. Die Linearität der Zusammenhänge zwischen UV und AV wurde optisch mittels Streudiagrammen überprüft und bestätigt. Die Prüfung auf Homoskedastizität wurde mit Residualplots der standardisierten Residuen vorgenommen. Bei allen durchgeführten Regressionen kann von Homoskedastizität ausgegangen werden, da insbesondere die typische Dreiecksform nicht als Muster zu erkennen ist. Die Normalverteilung wurde mittels Histogramm und dem Normalverteilungsdiagramm der Regression standardisierter Residuen überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht eine perfekte Normalverteilung vorliegt, sondern von einer annähernden Normalverteilung gesprochen werden muss. Im Grundsatz kann aufgrund des zentralen Grenzwertsatzes bei einer ausreichend grossen Stichprobe von einer annähernden Normalverteilung ausgegangen werden (Brooks, 2008, zitiert nach Helpenstein, 2014). Diese ausreichend grosse Stichprobe wird bei Stock & Watson (2007, zitiert nach Helpenstein, 2014) mit $N > 30$ und bei Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016, S. 111) mit $N > 40$ angegeben. Bühner und Ziegler (2009, S. 677) schreiben dazu: „Mit zunehmender Stichprobengrösse (ab $N = 100$) ist dies jedoch weniger problematisch.“ In vorliegender Analyse umfasst die Stichprobengrösse 158 Personen. Daher wird nicht von einer Verletzung dieser Voraussetzung ausgegangen.

Die Autokorrelation ist vor allem bei Zeitreihendaten, geclusterten Beobachtungen oder Paneldaten relevant, da die Fälle resp. die Residuen mit den zeitlich vorhergehenden Residuen korrelieren könnten. Liegen wie in vorliegendem Fall Querschnittsdaten vor, kann die Autokorrelation als unerheblich betrachtet werden (Fromm, 2012; Backhaus et al., 2016; Bühner & Ziegler, 2009). Die Reihenfolge der Fälle folgen keiner bestimmten logischen Ordnung, die Koeffizienten des Durbin-Watson-Tests, dem verfügbaren Test auf Autokorrelation in SPSS, hängen allerdings von der Sortierung der Daten ab. Daher macht laut Backhaus et al. (2016, S. 122) „eine Prüfung auf Vorliegen von Autokorrelation eigentlich keinen Sinn“. Auf den Einbezug des Durbin-Watson-Tests wird daher verzichtet.

Die Multikollinearität wurde mittels Varianz-Inflations-Faktor (VIF) und dem Toleranz-Wert überprüft. Urban und Mayerl (2011) empfehlen für den Toleranz-Wert eine untere Schwelle von .2 bis .25, was bedeutet, dass eine Variable noch ca. 20-25 % eigenständigen Varianzanteil enthält. Der VIF ist das Gegenstück zur Toleranz und sollte laut Empfehlung der Autoren nicht über 5.00 liegen. Ansonsten muss von Multikollinearität ausgegangen werden. Die Auswertungen zeigen, dass bei allen multiplen Regressionen die Schwelle bei der Toleranz resp. beim VIF nicht unter- bzw. überschritten wird und daher nicht von Multikollinearität ausgegangen werden muss.

6.3.2 Teststärke

Die Teststärke für die multiple lineare Regression beträgt 78.27 % (vgl. Anhang L).

6.3.3 Prädiktoren des Unternehmenserfolgs

Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse für den objektiven und subjektiven Erfolg der Phase 1 sind in Tabelle 20 dargestellt. Der objektive Erfolg in Phase 1 konnte durch die Risikobereitschaft und das Gründungsmotiv Familientradition knapp 8 % Varianz erklärt werden. Das Modell insgesamt war hoch signifikant ($F_{(2, 152)}=6.308, p=.002$). Bezüglich des subjektiven Erfolgs in der Phase 1 können Leistungsmotivation, Agency und das Gründungsmotiv Neue Ideen als signifikante Prädiktoren bezeichnet werden. In diesem Fall erwies sich das Modell als höchst signifikant ($F_{(3, 151)}=11.772, p=.000$).

TABELLE 20: MULTIPLE HIERARCHISCHE REGRESSIONEN ZUR VORHERSAGE DES UNTERNEHMENSERFOLGES IN PHASE 1

Block (Nr.)	Phase 1 objektiv				Phase 1 subjektiv			
	r^2	adj. r^2	Δr^2	β	r^2	adj. r^2	Δr^2	β
(1) Persönlichkeit								
Risikobereitschaft	.027	.020		.157*				
Leistungsmotivation					.099	.093		.198*
(2) Werteorientierung								
Agency					.135	.124	.036	.186*
(3) Gründungsmotive								
Pull03: Neue Ideen					.190	.173	.055	.237**
Pull04: Fam.Trad.	.077	.064	.050	.224**				
(4) Handlungsstrategie								

Anmerkungen. $N = 155$. * $p < .05$; ** $p < .01$. β = standardisierte Koeffizienten.

Tabelle 21 beinhaltet die Ergebnisse bezüglich des objektiven und subjektiven Erfolgs in der Phase 2. Belastbarkeit zeigte sich als signifikanter Prädiktor für den objektiven Erfolg ($F_{(1, 156)}=7.300, p=.008$). Die Persönlichkeitsmerkmale Beharrlichkeit, Kontrollüberzeugung, Selbstkontrolle und Proaktivität, die Agency-Werte und eine planende Strategie führten beim subjektiven Erfolg zu einer Varianzaufklärung von insgesamt 32.1 %. Dabei konnten Kontrollüberzeugung, Selbstkontrolle sowie Agency und eine planende Strategie als signifikante Prädiktoren identifiziert werden ($F_{(6, 149)}=11.766, p=.000$).

TABELLE 21: MULTIPLE HIERARCHISCHE REGRESSIONEN ZUR VORHERSAGE DES UNTERNEHMENSERFOLG IN PHASE 2

Block (Nr.)	Phase 2 objektiv				Phase 2 subjektiv			
	r^2	adj. r^2	Δr^2	β	r^2	adj. r^2	Δr^2	β
(1) Persönlichkeit								
Belastbarkeit	.045	.039		-.211**				
Beharrlichkeit					.111	.105		.013
Kontrollüberzeugung					.139	.128	.028	.152*
Selbstkontrolle					.169	.152	.030	.182*
Proaktivität					.190	.168	.021	.122
(2) Werteorientierung								
Agency					.256	.231	.066	.197**
(3) Gründungsmotive								
(4) Handlungsstrategien								
Planend					.321	.294	.065	.292***

Anmerkungen: $N_{(p20)} = 158$, $N_{(p25)} = 156$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. β = standardisierte Koeffizienten.

Tabelle 22 kann entnommen werden, dass in der Phase 3 die Variablen Durchsetzungsfreude, Push-Motive sowie das Gründungsmotiv Prestige insgesamt 18.2 % der Varianz des objektiven Erfolgs erklären konnten ($F_{(3, 154)} = 11.458$, $p = .000$). Die Prädiktoren Durchsetzungsfreude, Innovationsfreude, Proaktivität sowie das Gründungsmotiv Prestige führten beim subjektiven Erfolg zu einer Varianzaufklärung von 16.6 % ($F_{(4, 153)} = 7.606$, $p = .000$).

TABELLE 22: MULTIPLE HIERARCHISCHE REGRESSIONEN ZUR VORHERSAGE DES UNTERNEHMENSERFOLGS IN PHASE 3

Block (Nr.)	Phase 3 objektiv				Phase 3 subjektiv			
	r^2	adj. r^2	Δr^2	β	r^2	adj. r^2	Δr^2	β
(1) Persönlichkeit								
Durchsetzungsfreude	.055	.049		.187*	.061	.055		.274***
Innovationsfreude					.100	.088	.038	-.329***
Proaktivität					.142	.125	.042	.248**
(2) Werteorientierung								
(3) Gründungsmotive								
Push	.127	.116	.071	-.334***	.166	.144	.024	-.159*
Pull02: Prestige	.182	.167	.056	.244***				
(4) Handlungsstrategien								

Anmerkungen. $N = 158$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. β = standardisierte Koeffizienten.

6.3.4 Prädiktoren der Handlungsstrategien

In Tabelle 23 sind die Ergebnisse der Regressionen zur Vorhersage der Handlungsstrategien abgebildet. Signifikante Prädiktoren für die planende Strategie waren Beharrlichkeit, Proaktivität, Agency-Werte sowie das Gründungsmotiv Familientradition ($F_{(4, 153)} = 7.648$, $p = .000$). Diese klärten insgesamt 24.7 % der Varianz auf.

Einzigster signifikanter Prädiktor bei der nicht-planenden Strategie war die Proaktivität mit einer Varianzaufklärung von 4.4 % ($F_{(1, 156)}=7.193, p=.008$).

TABELLE 23: MULTIPLE HIERARCHISCHE REGRESSIONEN ZUR VORHERSAGE DER HANDLUNGSSTRATEGIEN

Block (Nr.)	Planend				Nicht-planend			
	r^2	adj. r^2	Δr^2	β	r^2	adj. r^2	Δr^2	β
(1) Persönlichkeit								
Beharrlichkeit	.147	.141		.295***				
Proaktivität	.173	.162	.026	.165*	.044	.038		.210**
(2) Werteorientierung								
Agency	.223	.208	.050	.224**				
(4) Gründungsmotive								
Pull04: Fam.-Trad.	.247	.228	.024	.157*				

Anmerkungen. $N = 158$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. β = standardisierte Koeffizienten.

6.3.5 Der Einfluss des Geschlechts

Die moderierten Regressionen brachten fünf signifikante Interaktionseffekte zum Vorschein (vgl. Tabelle 24). Bezogen auf den subjektiven Erfolg in Phase 1 zeigte der Term aus Durchsetzungsfreude und Geschlecht einerseits sowie das Motiv Neue Ideen (Pull03) und Geschlecht andererseits einen signifikanten Interaktionseffekt. Im Gegensatz zum zweiten Ergebnis konnten beim Ersten keine signifikanten Haupteffekte ausgemacht werden.

TABELLE 24: SIGNIFIKANTE ERGEBNISSE DER MODERIERTEN REGRESSIONEN

	β	t	ANOVA F-Wert	r^2
AV: Phase 1 subjektiv¹				
Durchsetzungsfreude (DF)	.127	1.590		
Geschlecht (Sex)	-.123	1.544	3.549*	.066
Interaktion DF*Sex	.185	2.347*		
Pull03: Neue Ideen (Pull03)	.317	4.132***		
Geschlecht (Sex)	-.152	1.983*	7.558***	.131
Interaktion Pull03*Sex	.151	1.987*		
AV: Phase 2 objektiv²				
Pull03: Neue Ideen (Pull03)	-.147	1.861		
Geschlecht (Sex)	.020	.255	3.909**	.071
Interaktion Pull03*Sex	.219	2.821**		
AV: Phase 2 subjektiv³				
Durchsetzungsfreude (DF)	.050	.627		
Geschlecht (Sex)	.123	1.539	2.987*	.056
Interaktion DF*Sex	.184	2.315*		
AV: Phase 3 subjektiv²				
Pull03: Neue Ideen (Pull03)	.102	1.332		
Geschlecht (Sex)	.091	1.185	7.152***	.122
Interaktion Pull03*Sex	.321	4.257***		

Anmerkungen. 1) $N = 155$, 2) $N = 158$, 3) $N = 156$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. β = standardisierte Koeffizienten.

Wie nachstehende Abbildung 11 zeigt, führt sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen eine höhere Durchsetzungsfreude zu einem höheren Erfolg in der Phase 1, wobei der Effekt bei den Männern stärker ausgeprägt ist als bei den Frauen.

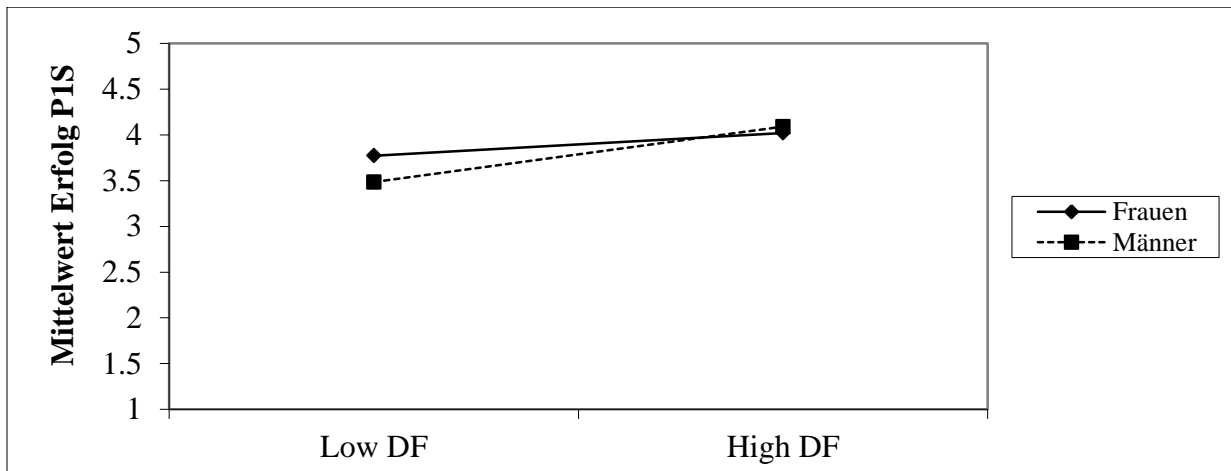


ABBILDUNG 11: INTERAKTIONSEFFEKT DURCHSETZUNGSFREUDE (DF)*GESCHLECHT AUF SUBJEKTIVEN ERFOLG IN PHASE 1 (P1S)

Betrachtet man die Effekte bezogen auf das Gründungsmotiv Neue Ideen (Pull03) ist zu erkennen, dass sowohl bei den männlichen als auch den weiblichen Teilnehmenden eine höhere Ausprägung des Motivs zu einem höheren Erfolg führt, wobei auch hier der Effekt bei den Männern grösser ist.

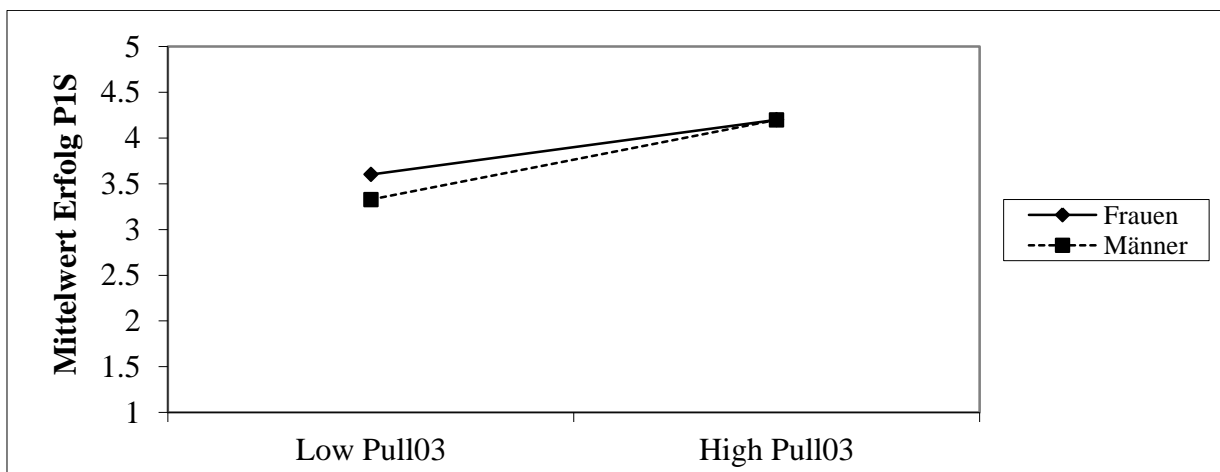


ABBILDUNG 12: INTERAKTIONSEFFEKT MOTIV NEUE IDEEN (PULL03)*GESCHLECHT AUF SUBJEKTIVEN ERFOLG IN PHASE 1 (P1S)

In der Phase 2 führt eine höhere Ausprägung des Motivs Neue Ideen (Pull03) bei den männlichen Teilnehmenden zu einem höheren objektiven Erfolg. Bei den Frauen zeigt sich ein umgekehrter Effekt (vgl. Abbildung 13).

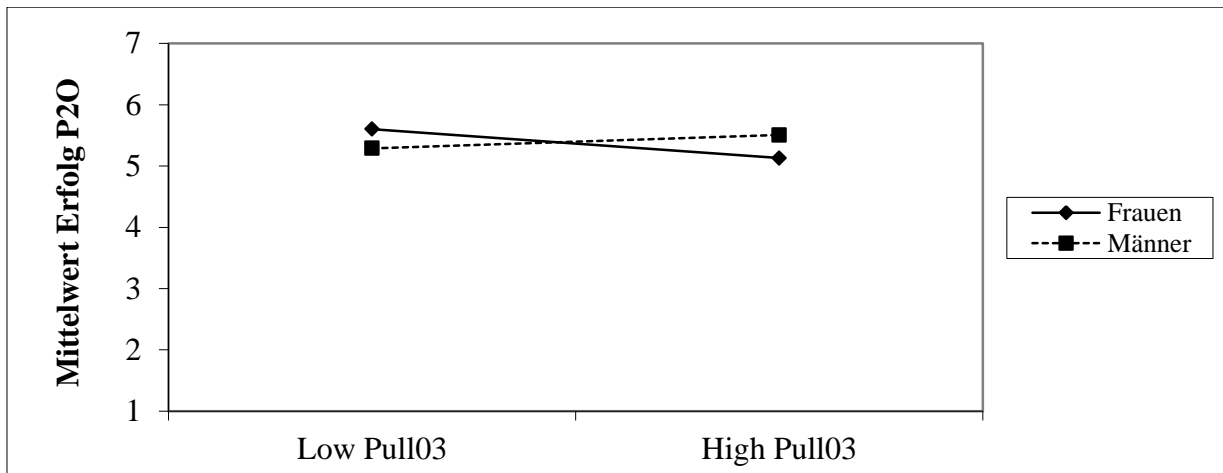


ABBILDUNG 13: INTERAKTIONSEFFEKT MOTIV NEUE IDEEN (PULL03)*GESCHLECHT AUF OBJEKTIVEN ERFOLG IN PHASE 2 (P2O)

Eine stärker ausgeprägte Durchsetzungsfreude führt bei beiden untersuchten Gruppen zu einem höheren subjektiven Erfolg, wobei hier der Effekt ebenfalls bei den Männern stärker ausgeprägt ist als bei den Frauen (vgl. Abbildung 14).

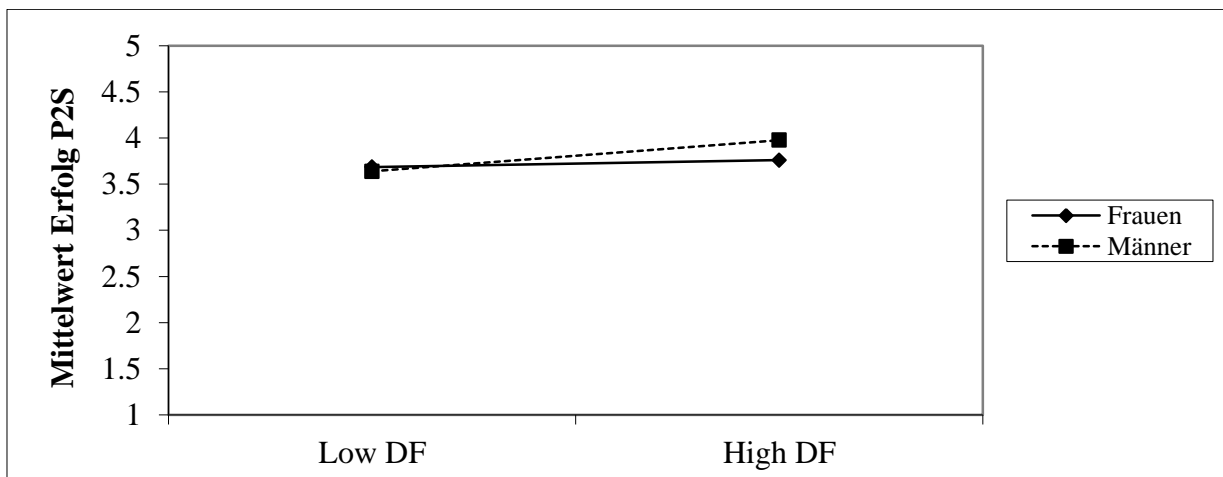


ABBILDUNG 14: INTERAKTIONSEFFEKT DURCHSETZUNGSFREUDE (DF)*GESCHLECHT AUF SUBJEKTIVEN ERFOLG IN PHASE 2 (P2S)

Bezogen auf den subjektiven Erfolg in Phase 3 kann festgestellt werden, dass eine stärkere Ausprägung des Motivs Neue Ideen (Pull03) zu einem höheren Erfolg führt. Abbildung 15 zeigt, dass der Effekt bei den Männern stärker erkennbar ist als bei den Frauen.

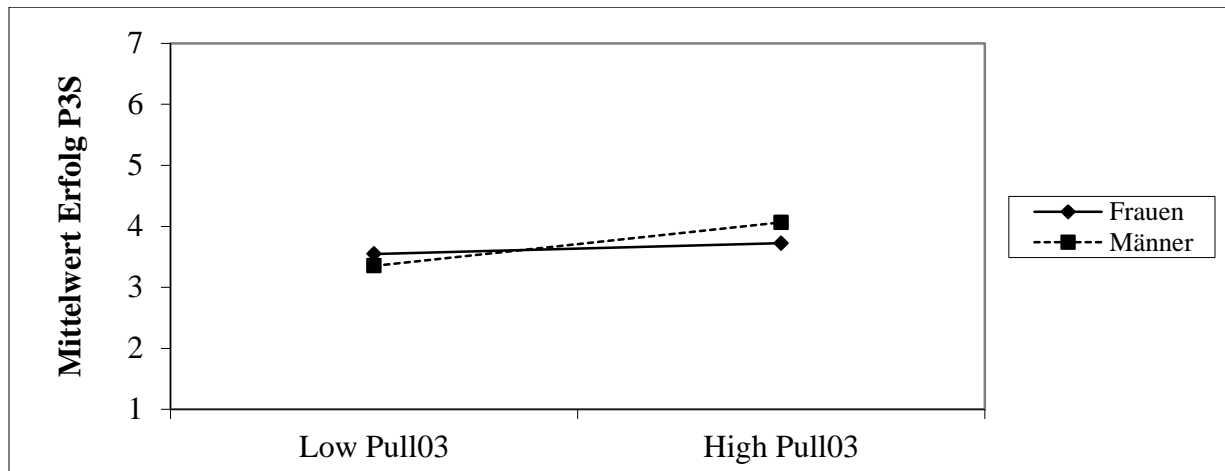


ABBILDUNG 15: INTERAKTIONSEFFEKT MOTIV NEUE IDEEN (PULL03)*GESCHLECHT AUF SUBJEKTIVEN ERFOLG IN PHASE 3 (P3S)

6.4 Mediationsanalysen

Im Rahmen der Mediationsanalysen wurden sämtliche Persönlichkeitsmerkmale auf die einzelnen Erfolgskriterien unter Berücksichtigung der Handlungsstrategien und der Werteorientierung als Mediatorvariablen untersucht. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt. Es werden nur Ergebnisse mit einem signifikanten indirekten Effekten ($p < .05$) aufgeführt.

Die Resultate in Tabelle 25 zeigen, dass Offenheit und Proaktivität über die planende Handlungsstrategie einen positiven indirekten Effekt auf den subjektiven Erfolg in Phase 2 hatten ($\beta_{(OH)} = .0967$; $\beta_{(PA)} = .1527$). Gleiches gilt für die Leistungsmotivation auf den subjektiven Erfolg in Phase 3 ($\beta = .0781$).

Bei folgenden Konstellationen wiesen die Ergebnisse einen signifikanten indirekten Effekt auf, allerdings sind aufgrund der unterschiedlichen Vorzeichen Suppressoreffekte vorhanden:

- Leistungsmotivation \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 1 ($\beta = .0713$)
- Offenheit \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 3 ($\beta = .0884$)
- Leistungsmotivation \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 3 ($\beta = .1558$)
- Offenheit \Rightarrow subjektiver Erfolg Phase 3 ($\beta = .0537$)

TABELLE 25: ERGEBNISSE MEDIATIONSANALYSE MIT MEDIATORVARIABLE PLANENDE STRATEGIE

Prädiktor	Kriterium	Unstandardisierte Regressionskoeffizienten β				
		a-Pfad	b-Pfad	Totaler Effekt (c-Pfad)	Direkter Effekt (c'-Pfad)	Indirekter Effekt (ab)
LM ¹	P1O	.5106**	.1397*	-.0891	-.1604	.0713*
OH ²		.2728*	.3543**	.2064*	.1097	.0967*
SK ³		.3234**	.3198**	.2877**	.1843**	.1034*
LM ¹	P2S	.4804**	.3302**	.4967**	.3380**	.1586*
PA ⁴		.4549**	.3357**	.3368**	.1841	.1527*
SW ⁵		.3721*	.3384**	.4611**	.3352**	.1259*
KU ⁶		.2964*	.3415**	.3835**	.2823**	.1012*
BH ⁷	P3O	.6852**	.3089**	.4757**	.2641*	.2117*
OH ²		.2914*	.3035*	-.1515	-.2399	.0884*
LM ¹		.5017**	.3104*	-.1589	-.3147	.1558*
OH ²	P3S	.2914*	.1844*	-.1308	-.1845	.0537*
LM ¹		.5017**	.1556*	.1347	.0567	.0781*

Anmerkungen. 1) Leistungsmotivation, 2) Offenheit, 3) Selbstkontrolle, 4) Proaktivität, 5) Selbstwirksamkeit, 6) Kontrollüberzeugung, 7) Beharrlichkeit. P1O = objektiver Erfolg Phase 1, P2S = subjektiver Erfolg Phase 2, P3O = objektiver Erfolg Phase 3, P3S = subjektiver Erfolg Phase 3.

Bias-corrected Bootstrap-Ergebnisse mit 95% Konfidenzintervall und 5000 Bootstrap-Schritten. Mediatorvariable: Planende Strategie. N = 155-158. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Bei den übrigen Ergebnissen zeigten sich ebenfalls signifikante indirekte Effekte und die direkten Effekte reduzierten sich unter Kontrolle der Mediatorvariable. Die direkten Effekte blieben aber grösser als die indirekten Effekte, weshalb in diesen Fällen nicht von einer Mediation ausgegangen werden kann.

Unter Kontrolle des Mediators Agency konnten vollständige Mediationen bei der Durchsetzungsfreude und dem Unabhängigkeitsstreben auf den subjektiven Erfolg Phase 1 ($\beta_{(DF)} = -.1801$; $\beta_{(US)} = .0813$) und Phase 2 ($\beta_{(DF)} = .1356$; $\beta_{(US)} = .0621$) sowie bei der Selbstwirksamkeit auf den objektiven Erfolg in Phase 3 ($\beta = .1630$) festgestellt werden (vgl. Tabelle 26).

Suppressoreffekte waren in der Phase 3 bei der Leistungsmotivation ($\beta = .5061$) und dem Unabhängigkeitsstreben ($\beta = .1063$) auf den objektiven Erfolg sowie dem Unabhängigkeitsstreben auf den subjektiven Erfolg ($\beta = .0469$) zu erkennen.

Die übrigen signifikanten indirekten Effekte deuteten nicht auf eine Mediation hin, da auch hier stärkere direkte Effekte ausgewiesen wurden.

TABELLE 26: ERGEBNISSE MEDIATIONSANALYSEN MIT MEDIATORVARIABLE AGENCY

Prädiktor	Kriterium	Unstandardisierte Regressionskoeffizienten β				
		a-Pfad	b-Pfad	Totaler Effekt (c-Pfad)	Direkter Effekt (c'-Pfad)	Indirekter Effekt (ab)
LM ¹	P1S	.8268***	.2637*	.7033***	.4853*	.2180*
DF ²		.4987***	.3753***	.2279	.0478	.1801*
SW ³		.3047*	.3477***	.5218**	.4159*	.1059*
US ⁴		.2191*	.3711***	.1977	.1164	.0813*
DF ²	P2S	.4950***	.2740***	.1221	-.0135	.1356*
SW ³		.3374*	.2312**	.4611***	.3831**	.0780*
US ²		.2296*	.2704*	.0647	.0026	.0621*
KU ⁵		.2714*	.2354**	.3835**	.3196**	.0639*
LM ¹	P3O	.8676***	.5833**	-.1589	-.6650	.5061*
SW ³		.3946**	.4130*	.1424	-.0206	.1630*
US ⁴		.2365*	.4494*	-.1877	-.2940	.1063*
US ⁴	P3S	.2365*	.1983*	-.0766	-.1235	.0469*

Anmerkungen. 1) Leistungsmotivation, 2) Durchsetzungsfreude, 3) Selbstwirksamkeit, 4) Unabhängigkeitsstreben, 5) Kontrollüberzeugung. P1S = subjektiver Erfolg Phase 1, P2S = subjektiver Erfolg Phase 2, P3O = objektiver Erfolg Phase 3, P3S = subjektiver Erfolg Phase 3.

Bias-corrected Bootstrap-Ergebnisse mit 95% Konfidenzintervall und 5000 Bootstrap-Schritten. Mediatorvariable: Agency. N = 155-158. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Unter Berücksichtigung der beiden Variablen Agency und planende Strategie als multiple Mediatoren (vgl. Tabelle 27) konnten bei folgenden Beziehungen signifikante indirekte Effekte nachgewiesen werden:

- Durchsetzungsfreude \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 1 ($\beta = .0156$)
- Selbstwirksamkeit \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 1 ($\beta = .0132$)
- Kontrollüberzeugung \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 1 ($\beta = .0099$)
- Durchsetzungsfreude \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 2 ($\beta = .0384$)
- Unabhängigkeitsstreben \Rightarrow objektiver Erfolg Phase 2 ($\beta = .0207$)

Das Ergebnis des Unabhängigkeitsstrebens auf den objektiven Erfolg in der Phase 1 ($\beta = .0097$) liess wiederum auf Suppressoreffekte schliessen.

TABELLE 27: ERGEBNISSE MEDIATIONSANALYSE MIT MEDIATORVARIABLEN AGENCY UND PLANENDE STRATEGIE

Prä-diktor	Kriterium	Unstandardisierte Regressionskoeffizienten β					
		a-Pfad	b-Pfad	d-Pfad	Totaler Effekt (c-Pfad)	Direkter Effekt (c'-Pfad)	Indirekter Effekt (abd)
DF ¹	P1O	.5316***	.2319*	.1266*	.1664	.1963	.0156*
SW ²		.3995**	.2503*	.1324*	.1259	.1196	.0132*
US ³		.2463*	.2780**	.1424*	-.1475	-.1462	.0097*
KU ⁴		.2865*	.2578**	.1341*	.0980	.0847	.0099*
DF ¹	P2S	.4950***	.2314*	.1965*	.1221	-.0794	.0384*
SW ²		.3374*	.2482*	.3102***	.4611***	.2936*	.0260*
US ³		.2296*	.2727*	.3301***	.0647	-.0104	.0207*
KU ⁴		.2714*	.2528**	.3124***	.3835***	.2485*	.0214*

Anmerkungen. 1) Durchsetzungsfreude, 2) Selbstwirksamkeit, 3) Unabhängigkeitsstreben, 4) Kontrollüberzeugung.

P1O = objektiver Erfolg Phase 1, P2S = subjektiver Erfolg Phase 2.

Bias-corrected Bootstrap-Ergebnisse mit 95% Konfidenzintervall und 5000 Bootstrap-Schritten. Mediatorvariablen: Agency & Planende Strategie. $N = 155-158$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Die Ergebnisse zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden sowie den Regressions- und Mediationsanalysen werden nun in Kapitel sieben diskutiert und interpretiert.

7 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Ziele vorstehender Arbeit sind die Prüfung der Relevanz der Persönlichkeitseigenschaften, Werteorientierung, Gründungsmotive und Handlungsstrategien im Hinblick auf den Unternehmenserfolg von Entrepreneuren, die Untersuchung von geschlechtsspezifischen Unterschieden sowie die Analyse des Einflusses des Geschlechts auf die Erfolgskriterien. Die Teststärkenanalysen zeigten zufriedenstellende (Regressionen: $1-\beta=.78$) bis gute Werte (Mittelwertsvergleiche: $1-\beta=.88$). Es ist folglich davon auszugehen, dass die vorhandenen Effekte in der Population zuverlässig aufgedeckt wurden.

In den nächsten Abschnitten werden mit den in Kapitel 6 ermittelten Ergebnissen die Fragestellungen beantwortet, Aussagen zur Verifikation oder Falsifikation der Hypothesen vorgenommen und die Befunde diskutiert und interpretiert.

7.1 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Die erste Fragestellung beschäftigt sich mit den geschlechtsspezifischen Unterschieden der Persönlichkeitseigenschaften, Werteorientierungen, Gründungsmotiven, Handlungsstrategien und Erfolgskriterien. Die Ergebnisse und Antworten werden in diesem Abschnitt zusammenfassend dargestellt, diskutiert und interpretiert.

Die Analyse der einzelnen *Erfolgskriterien* zeigt, dass Frauen und Männer sich in den jeweiligen Phasen sehr ähnlich einschätzen. Ausnahme bildet der objektive Erfolg in Phase drei. Männer sind in der Nachgründungsphase objektiv gesehen signifikant erfolgreicher als Frauen. Dies bestätigt die bereits vorliegenden empirischen Befunde (z.B. Gottschalk & Niefert, 2011), wonach Männer erfolgreicher sind als Frauen, sofern nur objektive Erfolgskriterien des Wirtschaftens berücksichtigt werden. Bezogen auf die übrigen Phasen einerseits und die subjektiven Einschätzungen andererseits können keine Unterschiede festgestellt werden. Beide Geschlechter können folglich annähernd als gleich erfolgreich bezeichnet werden. Die Hypothese H1 „*Frauen und Männer unterscheiden sich in den Ausprägungen der Erfolgskriterien*“ kann daher nur für den objektiven Erfolg in der Phase 3 bestätigt werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Frauen und Männer in den *Persönlichkeitseigenschaften* unterscheiden, wobei signifikante Unterschiede bei der Risikobereitschaft, Belastbarkeit, Offenheit, Durchsetzungsfreude und Innovationsfreude vorhanden sind. Die Hypothese H2 „*Frauen und Männer unterscheiden sich in den Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften*“ kann somit teilweise bestätigt werden. Die geringe Anzahl an signifikanten Unterschieden deutet daraufhin, dass zwischen weiblichen und männlichen Entrepreneuren – wenn überhaupt – nur wenige Unterschiede bestehen

und Erklärungen für die tieferen Gründungsintentionen oder tieferen Erfolgszahlen von Frauen nicht bei den Persönlichkeitseigenschaften gesucht werden muss. Im Gegenteil: Vorliegende Resultate unterstützen die Aussagen von Ahl (2006) und anderen Autorinnen und Autoren, welche die Ähnlichkeit und nicht die Unterschiedlichkeit der Geschlechter bezüglich Entrepreneurship betonen.

Im Bereich der *Werteorientierung* können keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt werden. Die Hypothesen H5 „*Frauen und Männer unterscheiden sich in der Ausprägung der agentischen und kommunalen Werte*“ sowie die beiden Unterhypothesen H5a und H5b, wonach Frauen stärker kommunale Werte und Männer stärker agentische Werte aufweisen, müssen daher verworfen werden. Besonders interessant und ganz im Gegensatz zu den bisherigen Forschungsergebnissen ist die Tatsache, dass in der untersuchten Zielgruppe kommunale Werte von grösserer Bedeutung sind als agentische Werte. Und dies, obwohl die Teilnehmenden aufgefordert wurden, die Werte im Arbeitskontext zu beurteilen. Eine mögliche Erklärung für diese Tatsache könnte im homogenen Branchenumfeld liegen. Mehr als 70 % der Befragten bieten Dienstleistungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung an. Bei einem Dienstleister, bei dem Menschen im Fokus der Beratungsdienstleistung stehen, wie dies bei Personal- und Organisationsentwicklungen, Trainings oder Coachings der Fall ist, sind vertrauensvolle Kundenbeziehungen, Empathie oder Ehrlichkeit enorm wichtig für einen nachhaltigen Erfolg. Es wird daher vermutet, dass die Ausprägung der Werteorientierung von der Branche und der konkreten Tätigkeit abhängt.

Die Analyse der *Gründungsmotive* zeigt, dass für Frauen und Männer der Aspekt der Selbstverwirklichung bei der Aufnahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit der wichtigste Grund darstellt, wobei Frauen diesen signifikant stärker betonen. An zweiter Stelle wird von beiden Geschlechtern die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen genannt, wobei diesen Grund Männer auf signifikant stärker hervorheben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, höheres Einkommen und besserer Status sowie die Familientradition spielen bei beiden Gruppen eine untergewichtete Rolle. Im Consulting-Bereich werden ausserdem nur wenige Personen aufgrund äusseren Drucks zur Selbständigkeit „gezwungen“. Die Hypothese H9 „*Frauen und Männer unterscheiden sich in der Ausprägung der Gründungsmotive*“ kann somit teilweise bestätigt werden. Die Hypothese H9a „*Frauen zeigen eine höhere Ausprägung des Pull-Motivs Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben als Männer*“ wird mangels Signifikanz verworfen. Die Resultate dieser Untersuchung bestätigen damit auch Teile bisheriger Forschungsergebnisse. Frauen und Männer entscheiden sich für eine selbständige Erwerbstätigkeit vornehmlich aufgrund von Selbstverwirklichungs- und Autonomiezielen oder weil sie neue Ideen und Produkte entwickeln und umsetzen wollen.

Der Unterschied bei den *Handlungsstrategien* zwischen den Geschlechtern ist nur bei der nicht-planenden Strategie signifikant. Die Hypothesen H12 „*Männer und Frauen unterscheiden sich in der*

Ausprägung der Handlungsstrategien“ kann für die nicht-planende Strategie bestätigt, die Unterhypothese H12a *„Frauen betonen stärker eine reaktive Handlungsstrategie als Männer“* muss verworfen werden. Beide Geschlechter wenden die nicht-planende Handlungsstrategie öfter an als die planende Strategie. Dies könnte bedeuten, dass im Consulting-Umfeld wenig im Voraus planbar ist und deshalb vermehrt auf diese Strategie zurückgegriffen werden muss. Das bedeutet aber auch, dass Entrepreneur*innen in der Lage sein müssen, mit diesem Mangel an Vorhersagbarkeit und Planbarkeit umzugehen. Haben sie keine entsprechende Bewältigungsstrategie, besteht die Gefahr, dass sie diese Situationen zu sehr beanspruchen, was sich auf die Gesundheit der Person (Treier, 2015) und im weiteren Verlauf auch auf den Erfolg auswirken könnte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwischen Beraterinnen und Beratern der Consulting-Branche nur sehr wenige Unterschiede bestehen. Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung, wonach sich Frauen in den Persönlichkeitseigenschaften unterscheiden, werden nur teilweise bestätigt. Auch sind keine massgeblichen Unterschiede in den Gründungsmotiven, der Wertorientierung und den Handlungsstrategien erkennbar. Ausserdem sind beide Geschlechter in der Phase 1 und 2 des Entrepreneurship-Prozesses gleich erfolgreich. In der Phase 3 sind Männer objektiv gesehen erfolgreicher, wobei auf der subjektiven Ebene der Phase 3 Frauen und Männer wieder vergleichbar erfolgreich sind.

7.2 Prädiktoren des Unternehmenserfolgs

Die zweite Fragstellung *„Wie beeinflussen die Persönlichkeitseigenschaften, die Wertorientierung, die Gründungsmotive und die Handlungsstrategien den Unternehmenserfolg? Welche Rolle spielt dabei das Geschlecht?“* wird in diesem Abschnitt beantwortet. Die Ergebnisse werden entlang der einzelnen Phasen des Entrepreneurship-Prozesses zusammenfassend dargestellt und diskutiert.

Der objektive Erfolg in der *Phase 1* wird von der Risikobereitschaft und dem Gründungsmotiv Familientradition signifikant beeinflusst. Diese beiden Prädiktoren klären allerdings nur bescheidene 7.7 % der Varianz auf, was einen kleinen Effekt darstellt. Trotzdem zeigen die Ergebnisse, dass Männer eine höhere Risikobereitschaft aufweisen und objektiv in dieser Phase auch etwas erfolgreicher als die Frauen sind. Auf der subjektiven Ebene können die Leistungsmotivation, Agency-Werte und das Gründungsmotiv Neue Ideen als zentrale Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Sie klären 19 % Varianz auf, was als gut bezeichnet werden kann. Die Ergebnisse belegen, dass Frauen gegenüber den Männern eine höhere Leistungsmotivation aufwiesen und dadurch subjektiv auch erfolgreicher sind. Insgesamt können die Risikobereitschaft und Leistungsmotivation als wichtige Persönlichkeitseigenschaften in der Phase 1 bezeichnet werden.

In der *Phase 2* ist die Belastbarkeit der einzige gefundene signifikante Prädiktor für den objektiven Erfolg. Sie klärt allerdings nur 4.5 % der Varianz auf, was ein kleiner Effekt ist. Hier fällt das negative Beta-Gewicht auf. Dieses würde bedeuten, dass eine höhere Belastbarkeit zu einem geringeren Erfolg in der Phase 2 führt. Dies scheint auf den ersten Blick unlogisch. Der Grund dafür wird in der unglücklichen Formulierung der Items für die Messung des Erfolgs in dieser Phase gesehen. Die Items beinhalten die *Dauer*, bis es zur Akquise resp. dem Verkauf der ersten Dienstleistung nach der Gründung kam. Eine schnelle, unmittelbare Akquise respektive ein schneller Verkauf wurde mit einem hohen Wert erfasst, da dies mit erfolgreich gleich gesetzt wurde. Hingegen bezeichneten tiefe Werte, dass es lange dauerte, bis die erste Dienstleistung akquiriert respektive verkauft werden konnte. Das negative Beta-Gewicht ist folglich so zu verstehen: Je höher die Belastbarkeit einer Person ist, desto länger kann sie auch mit Rückschlägen und Akquise-/Verkaufsmisserfolgen in dieser Phase umgehen. Da lediglich nur ein Prädiktor mit einer tiefen Varianzaufklärung für dieses Erfolgskriterium gefunden wurde und unter Berücksichtigung der obigen Ausführung zur Item-Formulierung, ist eine Überarbeitung der Items zum objektiven Erfolg in dieser Phase angezeigt.

Beharrlichkeit, Kontrollüberzeugung, Selbstkontrolle, Proaktivität, Agency-Werte und eine planende Handlungsstrategie erklären beachtliche 32.1 % der Varianz des subjektiven Erfolgs in der Phase 2. Allerdings wurden nur Kontrollüberzeugung, Selbstkontrolle, Agency und die Strategie signifikant. Auffällig ist, dass Agency und die Strategie je zusätzlich rund 6.5 % über die Persönlichkeitseigenschaften hinaus hoch resp. höchst signifikant zur Vorhersage des Erfolgs beitragen. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt der Gründungstätigkeit darin, Geschäfts- und Marketing-Strategien auszuarbeiten oder sich um den Schutz der Businessidee zu kümmern. In dieser Phase sollte konzentriert, strukturiert und sauber gearbeitet werden. Und wie die Ergebnisse zeigen, wirken sich die Überzeugung, diese Ereignisse kontrollieren und beeinflussen zu können (Kontrollüberzeugung), eine gute Impulskontrolle (Selbstkontrolle), Ehrgeiz und Kompetenz (Agency) sowie eine sorgfältige, detaillierte und langfristige Planungsweise (planende Strategie) positiv auf den Erfolg aus.

Die Analysen für die *Phase 3* zeigen, dass die Durchsetzungsfreude (objektiv) resp. die Durchsetzungsfreude, Innovationsfreude und Proaktivität (subjektiv) diejenigen Persönlichkeitseigenschaften sind, die einen Einfluss auf den Erfolg haben. Push-Motive wirken sich sowohl auf den objektiven als auch den subjektiven Erfolg negativ aus. Das Pull-Motiv Prestige (höheres Einkommen, höherer Status) wirkt sich positiv auf den objektiven Erfolg aus. Die Prädiktoren klären insgesamt 18.2 % (objektiv) resp. 16.6 % (subjektiv) der Erfolgskriterien auf, was guten mittleren Effekten entspricht.

Folglich kann abgeleitet werden, dass Push-Motive die Erfolgswahrscheinlichkeit in der Nachgründungsphase schmälern. Dieses Ergebnis steht somit im Einklang mit demjenigen von Zali et al. (2013, zitiert nach Devece et al., 2016). Hingegen wird das Ergebnis von Kessler et al. (2009), wonach der negative Einfluss des Push-Motivs in der Langzeitbetrachtung verschwinden soll, in Frage gestellt. Mehr als 96 % der Befragten befinden sich in vorstehender Untersuchung bereits in der Nachgründungsphase und mehr als 80 % der Befragten haben ihr Unternehmen vor mehr als 4 Jahren gegründet. Es ist davon auszugehen, dass diese Personen ihr Unternehmen bereits länger betreiben. Und trotzdem ist ein signifikanter (subjektiver Erfolg) resp. höchst signifikanter (objektiver Erfolg) negativer Effekt der Push-Motive gefunden worden.

Beim subjektiven Erfolg fällt wiederum das negative Beta-Gewicht der Innovationsfreude auf. Dieses verringert folglich in der untersuchten Stichprobe eine positive Einschätzung der erreichten Ziele und der Zufriedenheit. Die Consulting-Branche ist nicht eine Branche, bei der ständig neue Innovationen im Sinne von neuen Produkten, neuen Technologien oder neuen Dienstleistungen gefordert werden oder hervor gebracht werden müssen, um am Markt bestehen zu können. Dies wird als Grund vermutet, warum sich Innovationsfreude in dieser Branche hinderlich auf den Erfolg auswirkt. Es ist denkbar, dass die Innovationsfreude in anderen Branchen (z.B. Life Science, IT oder Konsumgüterherstellung) einen gegenteiligen Effekt aufzeigen wird.

Die Analysen bezüglich des *Einflusses des Geschlechts* zeigen ein ernüchterndes Ergebnis. Von allen möglichen 132 Interaktionseffekten sind lediglich fünf Interaktionsterme signifikant, wobei sich zwei Interaktionen auf die Durchsetzungsfreude und drei auf das Gründungsmotiv Neue Ideen beziehen. Die Grafiken (vgl. 6.3.5) verdeutlichen, dass bei 4 von den 5 Interaktionen der Effekt, je höher die Eigenschaft resp. das Motiv desto höher der Erfolg, bei den Männern stärker vorhanden ist als bei den Frauen. Da insgesamt sehr wenige Interaktionen signifikant sind, wird davon ausgegangen, dass diese im Bereich des Zufalls liegen. Folglich kann festgehalten werden, dass das Geschlecht in der untersuchten Zielgruppe keinen massgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Aufgrund der Ergebnisse können die Hypothesen H3 *„Persönlichkeitseigenschaften haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg“*, H6 *„Die Werteorientierung hat einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg“*, H11 *„Gründungsmotive haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg“* und H13 *„Handlungsstrategien beeinflussen den Unternehmenserfolg“* teilweise bestätigt werden. Die Unterhypothese H6a *„Agentische Eigenschaften beeinflussen den Unternehmenserfolg positiv“* kann bezogen auf den subjektiven Erfolg in Phase 1 und 2 bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften unterschiedliche Erfolgskriterien in unterschiedlichen Phasen beeinflussen. Die Werteorientierung spielt insbesondere bezogen auf die subjektive Erfolgseinschätzung eine grosse Rolle, und die

planende Handlungsstrategie ist für den Erfolg in der Phase 2 von zentraler Bedeutung. Push-Motive schmälern deutlich den Erfolg in der Nachgründungsphase. Die unterschiedlichen Ergebnisse in den einzelnen Phasen deuten klar darauf hin, dass Unternehmenserfolg in psychologischer und ökonomischer Hinsicht einerseits und aufgeteilt auf die verschiedenen Phasen andererseits gemessen werden sollte. Das Geschlecht sagt nichts über den Erfolg oder Misserfolg in den einzelnen Gründungsphasen aus und kann in der Consulting-Branche vernachlässigt werden. Die Aussage, dass Motive und Werte auf die Ziele wirken und sich damit im Unternehmenserfolg niederschlagen, ist bestätigt.

7.3 Prädiktoren der Handlungsstrategien

Die dritte Frage lautet: *„Wie beeinflussen die Persönlichkeitseigenschaften, die Werteorientierung und Gründungsmotive die Handlungsstrategien von Entrepreneuren?“* und wird in diesem Abschnitt beantwortet.

Die planende Handlungsstrategie wird von der Beharrlichkeit und Proaktivität, Agency-Werte sowie dem Motiv Familientradition beeinflusst. Insgesamt können diese Prädiktoren 24.7 % der Varianz der planenden Strategie erklären, was einen guten bis sehr guten Effekt darstellt. Proaktivität ist ebenfalls ein hochsignifikanter Prädiktor für die nicht-planende Strategie, allerdings ist die Varianzaufklärung mit rund 4 % eher gering. Auch scheint dieser Einfluss auf den ersten Blick wenig nachvollziehbar. Es gilt aber zu berücksichtigen, dass sowohl die reaktive als auch opportunistische Handlungsstrategie ein gewisses Mass an Planung und Aktivitäten beinhaltet. Zum Beispiel wird das Vorgehen in groben Zügen geplant und kurzfristige Ziele gesetzt. Und dafür, so zeigen die Ergebnisse, ist die Proaktivität von Nutzen. Die Hypothesen H4 *„Persönlichkeitseigenschaften haben einen Einfluss auf die Handlungsstrategien“*, H7 *„die Werteorientierung hat einen Einfluss auf die Handlungsstrategien“* sowie H11 *„Gründungsmotive haben einen Einfluss auf die Handlungsstrategien“* können folglich teilweise bestätigt werden.

7.4 Vermittelnde Effekte der Werteorientierung und Handlungsstrategie

Dieser Abschnitt fokussiert auf die vermittelnden Effekte der Werteorientierung und der Handlungsstrategien. Die Frage *„Inwiefern vermitteln die Handlungsstrategien und die Werteorientierung den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, Werteorientierung und Unternehmenserfolg?“* wird in diesem Abschnitt beantwortet.

Als Mediatoren konnten die planende Strategie und die Agency-Werte identifiziert werden. Bei einigen Modellen sind Suppressoreffekte zu erkennen. Modelle mit statistisch signifikanten Suppressoreffekten sollen nur mit Vorsicht interpretiert werden (Shrout & Bolger, 2002). Die

nachfolgenden Ausführungen werden daher auf die Mediationen ohne Suppressoreffekte beschränkt. Communion-Werte oder die nicht-planende Strategie als Mediator-Variable haben keine signifikanten Ergebnisse hervorgebracht.

Mit den Mediationsanalysen konnten erwartungsgemäss mehrere indirekte Effekte festgestellt werden. Die planende Strategie vermittelt den Einfluss zwischen Offenheit resp. Proaktivität und dem subjektiven Erfolg in Phase 2, zwischen Leistungsmotivation und dem subjektiven Erfolg in Phase 3 sowie zwischen Selbstwirksamkeit und dem objektiven Erfolg in Phase 3. Damit kann die Hypothese H15 *„Handlungsstrategien vermitteln den Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und dem Unternehmenserfolg“* teilweise bestätigt werden. Bei allen drei Modellen handelt es sich um vollständige Mediationen.

Agency übt ebenfalls vermittelnde Effekte auf den Unternehmenserfolg aus. Dies ist bei der Durchsetzungsfreude resp. dem Unabhängigkeitsstreben auf den subjektiven Erfolg in Phase 1 sowie der Selbstwirksamkeit auf den objektiven Erfolg in Phase 3 zu erkennen. Auch hier handelte es sich bei allen dreien um vollständige Mediationen. Die Hypothese H8 *„Die Werteorientierung vermittelt den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Unternehmenserfolg“* kann für die Agency-Werte teilweise bestätigt werden.

Das sequenzielle Erfassen von beiden Variablen als Mediator zeigt ebenfalls signifikante indirekte Effekte. Zwischen Durchsetzungsfreude, Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung in der Phase 1 (objektiver Erfolg) sowie zwischen Durchsetzungsfreude und Unabhängigkeitsstreben in der Phase 2 (subjektiver Erfolg) sind vermittelnde Effekte zu erkennen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Mediatoranalysen zusätzliche Effekte erklären können. Der Aussage von Rauch und Frese (2000), dass in Erfolgsmodellen Mediationseffekte untersucht werden sollen, wird uneingeschränkt beigepflichtet.

8 Resümee und praktische Implikationen

8.1 Resümee

Beraterinnen und Berater der Consulting-Branche in der Deutschschweiz verfügen über sehr ähnliche Ausprägungen in den Persönlichkeitseigenschaften, Gründungsmotiven, Werteorientierungen und Handlungsstrategien. Sie verfügen über eine hohe kommunale Werteorientierung, machen sich hauptsächlich aufgrund des Wunsches, sich selbst zu verwirklichen oder der eigene Chef zu sein, selbständig und wenden in der Bewältigung von Aufgaben bei ihrer Arbeit öfter nicht-planende Handlungsstrategien an. Je nach Phase, in der der Erfolg gemessen wurde, sind unterschiedliche Variablen von Relevanz.

Weibliche und männliche Entrepreneure unterscheiden sich in dieser Arbeit praktisch nicht im Hinblick auf den Unternehmenserfolg. Auf der objektiven Ebene sind die männlichen Entrepreneure in Phase 3 erfolgreicher, ansonsten sind weder auf der objektiven noch auf der subjektiven Ebene Unterschiede auszumachen. Wäre in dieser Arbeit der Unternehmenserfolg nur anhand objektiver Erfolgskennzahlen gemessen worden, hätte man einen klaren Unterschied proklamiert. So zeigt sich aber, dass die Männer keinesfalls durchgängig erfolgreicher sind als die Frauen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass auch in künftigen Untersuchungen für eine fundierte Aussage zum Unternehmenserfolg die Messung in den einzelnen Phasen und auf der objektiven und subjektiven Ebene unbedingt erfolgen sollte.

Entrepreneurship, Female Entrepreneurship und Unternehmenserfolg sind komplexe Phänomene. Es gibt viele unterschiedliche Erklärungsansätze und unzählige Faktoren, die den Erfolg in unterschiedlicher Weise determinieren. Diese Komplexität zu erfassen, verstehen und erklären zu können, stellt eine zentrale Herausforderung künftiger Forschungen dar.

8.2 Praktische Implikationen

Im Hinblick darauf, dass diese Arbeit im Rahmen des Gesamtprojektes Hinweise liefern soll, wie Förder- und Weiterbildungsangebote ausgestaltet werden können, werden nachfolgend Empfehlungen gemacht. Da keine hervorstechenden Geschlechtsunterschiede in der Analyse zum Vorschein kamen, gelten die Empfehlung für Frauen und Männer gleichermassen.

Je nach Phase, in der sich ein Entrepreneur befindet, sind andere Persönlichkeitseigenschaften von Relevanz. Im Hinblick auf die Entwicklung von Förder- und Beratungsangeboten ist es daher empfehlenswert zu eruieren, in welcher Phase sich die zu beratende Person befindet. In Tabelle 28 sind alle Persönlichkeitseigenschaften zusammengefasst, welche sowohl direkt über die Regression als

auch indirekt über die Werteorientierung und die Strategie als Mediator einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Diese Tabelle könnte als „Landkarte“ für die Ausgestaltung der Beratungsangebote genutzt werden. In einer Coachings-Situation mit einer Person, die mit dem Gedanken der Selbständigkeit spielt, könnte z.B. im Hinblick auf die Vorgründungsphase das Verhalten bezüglich Risikobereitschaft, Selbstwirksamkeit und Leistungsmotivation reflektiert werden. Mit einer anderen Person, die die Firma soeben gegründet hat, müsste stärker auf Eigenschaften wie Proaktivität, Durchsetzungsfreude und Leistungsmotivation fokussiert werden. Es ist davon auszugehen, dass diese phasenspezifischen Coaching-Ansätze von grösserem Nutzen sind und dies sowohl für angehende Beraterinnen und Berater als auch für Entrepreneur*innen aus anderen Branchen gilt.

TABELLE 28: PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN, DIE DEN UNTERNEHMENSERFOLG BEEINFLUSSEN

	Persönlichkeitsmerkmale mit Einfluss auf	
	Objektiven Erfolg	Subjektiven Erfolg
Phase 1	Risikobereitschaft (+) Durchsetzungsfreude (+) Selbstwirksamkeit (+) Kontrollüberzeugung (+)	Leistungsmotivation (+) Durchsetzungsfreude (+) Unabhängigkeitsstreben (+)
Phase 2	Belastbarkeit (+)	Beharrlichkeit (+) Kontrollüberzeugung(+) Selbstkontrolle(+) Proaktivität(+) Offenheit (+) Durchsetzungsfreude (+) Unabhängigkeitsstreben (+)
Phase 3	Durchsetzungsfreude (+)	Durchsetzungsfreude (+) Innovationsfreude (-) Proaktivität (+) Leistungsmotivation (+)

Eine agentische Werteorientierung spielt, ähnlich wie bei der Studie von Abele (2011), eine relevante Rolle in Bezug auf den Unternehmenserfolg. Daneben vermittelt Agency auch den Zusammenhang zwischen mehreren Persönlichkeitseigenschaften und dem Unternehmenserfolg. Es ist daher davon auszugehen, dass die Ergebnisse auch bei einer Untersuchung von Entrepreneur*innen aus anderen Branchen ähnlich ausfallen würden. Vom Postulat der Geschlechtsrollen-Stereotypisierung muss aufgrund vorliegender Ergebnisse, zumindest in der Consulting-Branche, Abstand genommen werden. Beide Geschlechter weisen erheblich stärkere kommunale Eigenschaften auf und dies obwohl

Entrepreneurship mit männlichen Attributen assoziiert wird (Gupta et al., 2009). Unklar bleibt wie bereits erwähnt die Frage, wie die Ausprägung bei Personen aus anderen Branchen aussieht. Für die Praxis bedeutet dies, dass bei Unterstützungsangeboten die Thematisierung und Sensibilisierung der agentischen Werte sinnvoll ist. Zum Beispiel könnten die Werte im Rahmen eines Trainings oder Coachings behandelt werden. Dafür sind folgende Fragestellungen denkbar:

- Macht und Einfluss:* Was bedeutet es für mich, andere Personen zu beeinflussen?
Welche mikropolitischen Strategien sind erfolgsversprechend?
- Kompetenz und Leistung:* Wie mache ich meine Kompetenz und Leistung sichtbar?
Wie verkaufe ich meine Leistung wirkungsvoll, ohne überheblich zu wirken?
- Überlegenheit:* Wie gehe ich mit Wettbewerbssituationen um?
Wie gehe ich mit Rückschlägen um?

Gründungen, die auf der Umsetzung einer neuen Idee oder eines neuen Produktes basieren oder weil es in der Familie Tradition ist, unterstützen den Erfolg in der Vorgründungsphase. Das Streben nach einem höheren Einkommen oder einem höheren Status führt ausserdem zu einem höheren Umsatz, Gewinn und Einkommen. Hingegen sind Gründungen aus der Not sind in der Consulting-Branche für die Nachgründungsphase wenig erfolgsversprechend, sowohl in subjektiver als auch objektiver Hinsicht. In Beratungssituationen wird es daher als sinnvoll erachtet, dass bei Personen, welche aus der Not gründen, die positiven Aspekte einer Selbständigkeit hervorgehoben werden. Z.B. dass darüber gesprochen wird, was es bedeutet unabhängig zu sein, selbst bestimmen zu können und mehr Verantwortung zu tragen.

Die planende Handlungsstrategie kann nur beim subjektiven Gründungserfolg in der Phase 2 über die Persönlichkeitseigenschaften und Werteorientierung hinaus zur Erklärung des Unternehmenserfolgs beitragen. Dafür zeigt sich, dass eine planende Strategie den Zusammenhang zwischen mehreren Persönlichkeitseigenschaften und dem Unternehmenserfolg vermittelt. Allerdings spielt die nicht-planende Strategie auch eine wichtige Rolle, da im Schnitt die Befragten diese im Arbeitsalltag öfter anwenden. Es ist davon auszugehen, dass auch in anderen Branchen sowohl planende als auch nicht-planende Strategien angewendet werden. Ein Unternehmer ist grundsätzlich angehalten, vorausschauend zu planen, sollte oder muss Opportunitäten aber berücksichtigen. Aus Beratungsoptik kann daher empfohlen werden, Dienstleistungen anzubieten, welche den Umgang mit fehlender Plan- und Vorhersehbarkeit thematisiert. Dies wäre im Bereich des Selbstmanagements möglich, bei dem das zielgerichtete Ausrichten des eigenen Verhaltens im Spannungsfeld der Fremd- (Kunden, Lieferanten etc.) und Selbststeuerung im Zentrum steht.

9 Kritische Würdigung und Ausblick

Das Ziel dieser Masterthesis besteht in der Identifikation relevanter Prädiktoren für den Unternehmenserfolg und der Ermittlung geschlechtsspezifischer Unterschiede und des Einflusses des Geschlechts. Nach aktuellem Kenntnisstand handelt es sich bei dieser Analyse um die erste, welche innerhalb der Consulting-Branche die Persönlichkeitseigenschaften, Gründungsmotive, Werteorientierung und Handlungsstrategien als Prädiktoren berücksichtigt und den Unternehmenserfolg in allen drei Phasen aus objektiver und subjektiver Sicht misst. Damit bietet diese Arbeit wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf die Messung der Erfolgsfaktoren und die Gender-Thematik bezogen auf die Consulting-Branche.

Trotzdem sollen an dieser Stelle Limitationen und weiterer Forschungsbedarf aufgeführt werden.

9.1 Kritische Würdigung

Zunächst folgt ein kritischer Blick auf die Datensammlung. Es wurden primär subjektive Einschätzungen erhoben. Dies birgt die Gefahr der Antwortverzerrungen. Z.B. ist es denkbar, dass die Teilnehmenden bei der Beantwortung der Items zur Persönlichkeit ein sozial erwünschtes Antwortverhalten zeigten. Ähnliches gilt für die Erhebung der Erfolgskennzahlen, wie z.B. Gewinn oder Wachstum. Um der Gefahr von leeren Antworten entgegen zu wirken, wurden diese Items in Kategorien präsentiert. Dies scheint gewirkt zu haben, denn alle Teilnehmenden haben Angaben dazu gemacht. Offen bleibt aber, ob die Antworten mit der Realität tatsächlich übereinstimmen. Diese nicht zu überprüfenden Schwierigkeiten in diesem Setting wurden aber bewusst in Kauf genommen. Die Hinweise auf Datenschutz und Anonymität dürften zu einer realistischen Beantwortung der Items geführt haben.

Ausserdem wurde auf die Berücksichtigung von Kontrollvariablen verzichtet. Diese könnten eingesetzt werden, um zu prüfen, inwiefern strukturelle Merkmale wie z.B. die Unternehmensgrösse auf den Erfolg wirken. Da sich aber in der deskriptiven Statistik zeigte, dass der grösste Teil der Befragten in kleinen Unternehmen tätig ist, wurde darauf verzichtet.

Die dritte Kritik bezieht sich auf die Skalenentwicklung und die Reliabilitäten. Die Überprüfung der Persönlichkeitsskalen zeigt zufriedenstellende bis gute interne Konsistenzen auf. Die vier Skalen Leistungsmotivation, Proaktivität, Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung lagen (knapp) unter der Grenze von $\alpha = .70$, wobei Kontrollüberzeugung den niedrigsten Wert aufwies. Zu berücksichtigen gilt es, dass die Reliabilitätsberechnungen der EC-Skalen ausschliesslich innerhalb der Zielbranche Consulting vorgenommen wurde. Berechnungen mit einer grösseren und heterogeneren Stichprobe könnten zu einem anderen Ergebnis führen. Die Skalen der Agency- und Communion-Werte weisen beide auch in der Deutschen Übersetzung eine sehr gute interne Konsistenz auf. Die Skala der Push-

Motive zeigte ebenfalls eine gute Reliabilität. Die Pull-Motive liessen sich nicht eindeutig einem übergeordneten Faktor zuordnen, was auf heterogene Items schliessen lässt. Die Faktorenanalyse bestätigte dies auch entsprechend, weshalb 5 Faktoren und nicht nur 1 Faktor gebildet wurde. Gründungsmotive sind folglich nicht als eindimensionales Konstrukt zu verstehen (entweder Push- oder Pull-Motiv). Auch bei den Strategien ist zu erkennen, dass es sich nicht um unidimensionale/homogene Konstrukte handelt. Die Handlungsstrategien konnten nicht wie ursprünglich vorgesehen mit 4, sondern nur mit 2 Faktoren gebildet werden, wobei die Items zum Teil eher schwach auf die Dimensionen luden. Dies weist auf eine geringe Konstruktvalidität hin. Die nicht-planende Strategie weist ausserdem eine eher tiefe interne Konsistenz auf. Die Messung der Handlungsstrategien in dieser Form wurde erstmalig im Feld eingesetzt und weist daher einen explorativen Charakter auf. Aus diesem Grund kann auch diese Skala als zufriedenstellend beurteilt werden. Trotzdem ist die Überarbeitung der Items zu empfehlen, um die Konstruktvalidität zu erhöhen. Die einzelnen Strategien sollten gezielter erfasst werden, wodurch eine differenziertere Aussage ermöglicht wird.

Eine weitere Einschränkung bezieht sich auf die Branche, in der die Untersuchung stattgefunden hat und wirft damit die Frage der Generalisierbarkeit auf. Die Consulting-Branche ist ein „people business“ und es stellt sich die Frage, ob die gewonnenen Erkenntnisse auf eine Branche, in der der Verkauf von Produkten/Waren und weniger persönliche Dienstleistungen im Vordergrund stehen, übertragen werden kann. Es ist davon auszugehen, dass die Befunde zu den Persönlichkeitseigenschaften weitestgehend übertragbar sind, da die Anforderungen an die Persönlichkeit von Entrepreneuren in jeder Branche ähnlich eingeschätzt werden. Dies gilt auch bei den Gründungsmotiven. Hingegen wird davon ausgegangen, dass die Werteorientierung und die Handlungsstrategien in einer anderen Branche andere Resultate hervor bringen und sollten daher primär auf diese Branche bezogen bleiben. Die Werteorientierung in Form der beiden fundamentalen Dimensionen Agency und Communion sollte auch in zukünftigen Forschungen mitberücksichtigt werden.

Querschnittsdaten, die zur Aussage von Ursache-Wirkungszusammenhängen herangezogen werden, wie sie in der Regression oder Mediation vorgenommen wurde, sind umstritten (Nicolai & Kieser, 2002). Querschnittsdaten werden zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben, damit sind keine vor- oder nachgelagerten Veränderungen aus den Daten ersichtlich. Nicolai und Kieser (2002) bemängeln, dass Querschnittsdaten im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung in nicht zulässiger Weise interpretiert werden. In vorliegender Analyse ist diesem Kritikpunkt grundsätzlich zuzustimmen, beeinflussen doch vorhergehende Erfolge oder Misserfolge den Unternehmenserfolg in der darauffolgenden Periode. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, müssten Längsschnittanalysen durchgeführt werden, die sich über einen längeren Zeitraum – im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung über mehrere Jahre – hinweg

ziehen. Dies ist allerdings im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich, für künftige Forschungsfragen aber empfehlenswert.

9.2 Ausblick

Die Limitationen liefern bereits erste Hinweise, wie künftige Forschungsschwerpunkte aussehen könnten. Die Autorin erachtet folgende Ansätze und Fragestellungen als zentral:

- Erhebung und Messung des Unternehmenserfolgs in allen Phasen des Entrepreneurship-Prozesses sowohl auf der objektiven als auch auf der subjektiven Ebene zwecks fundierter Interpretation.
 - Sind geschlechtsspezifische Unterschiede in anderen Branchen in den Phasen des Entrepreneurship-Prozesses auszumachen?
- Unternehmenserfolg in Form von Längsschnittuntersuchungen messen.
 - Wie entwickelt sich der Erfolg in geschlechtsspezifischer Hinsicht in einer Langzeitbetrachtung?
- Erhebung der Werteorientierung von Entrepreneuren aus anderen Branchen.
 - Nehmen in anderen Branchen agentische Werte eine zentralere Rolle ein?
 - Findet in produktions- und verkaufsfokussierten Betrieben eine Geschlechterrollen-Stereotypisierung statt?
- Überarbeitung der Items und Messung der vier Handlungsstrategien.
 - Welchen Einfluss oder vermittelnden Effekt haben die vier Handlungsstrategien bezogen auf den Unternehmenserfolg in anderen Settings?
 - Wie können diese vier Strategien reliabel und valide erfasst werden?
 - Welche Handlungsstrategien verfolgen Entrepreneure aus anderen Branchen?
 - Stellt der Umgang mit fehlender Planbarkeit und Vorhersehbarkeit eine Schlüsselkompetenz für Erfolgreiches Entrepreneurship dar?

Literaturverzeichnis

- Abele, A. (2011). Prädiktoren des Berufserfolgs von Lehrkräften. Befunde der Langzeitstudie MATHE. *Zeitschrift für Pädagogik*, 57 (5), 674-964.
- Abele, A. (2013). Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die "Schere" immer noch auseinander? *Gender*, 3, 41-59.
- Abele, A. (2015). *The Big Two: Werte beeinflussen die Lebenszufriedenheit*. Verfügbar unter <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=18144>
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (5), S. 595-621.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Amelang, M., & Bartussek, D. (1997). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Amit, R. & Muller, E. (1995). Push and pull entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12 (4), 64-80.
- Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Studium.
- Aulinger, A. (2003). *Entrepreneurship - Selbstverständnis und Perspektiven einer Forschungsdisziplin*. Verfügbar unter https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/wire/fachgebiete/laub/download/Arbeitspapier_Entrepreneurship_Aulinger.pdf
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analyseverfahren: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R. & Solmecke, H. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57, 183-219.
- Balachandra, L., Briggs, A., Eddleston, K. & Brush, C. (33 (8) 2013). Pitch Like a Man: Gender Stereotypes and Entrepreneur Pitch Success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33 (8), 1-15.
- Baldegger, R., Alberton, S., Wild, P. & Hacklin, F. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016 - Report on Switzerland*. Verfügbar unter <http://www.gemconsortium.org/country-profile/111>
- Baltes-Götz, B. (2015). *Mediator- und Moderatoranalyse per multipler Regression im SPSS*. Verfügbar unter <https://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/medmodreg/medmodreg.pdf>
- Baron, R. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. In J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 19-40). East Sussex: Psychology Press.
- Biermann, I. (2014). Selbständigkeit und Familie. In C. Gather, I. Biermann, L. Schürmann, S. Ulbricht & H. Zipprian (Hrsg.), *Die Vielfalt der Selbständigkeit* (S. 165-188). Berlin: sigma.

- Bijedić, T. (2013). *Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeiten im Rahmen einer Entrepreneurship Education. Didaktische Lehr-Lern-Konzeption und empirische Analyse für die Sekundarstufe II*. München: Rainer Hampp.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur - a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157-177.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: a look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51 (3), 222-230.
- Breitenecker, R. & Goller, B. (2013). Founding motives and venture performance: an empirical analysis of technology-oriented new ventures in Austria . *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18 (4), 443-469.
- Brush, C. (2008). Women Entrepreneurs: A Research Overview. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu & N. Wadeson (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (S. 611-628). Oxford: Oxford University Press.
- Bühl, A. (2010). *SPSS 18. Einführung in die moderne Datenanalyse*. München: Pearson Studium.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Neue Unternehmen 2014*. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte.assetdetail.1020383.html>
- Caliendo, M., & Kritikos, A. (2010). Gründungen aus Arbeitslosigkeit: Nur selten aus der Not geboren und daher oft erfolgreich. *Wochenbericht des DIW Berlin*, 18, 2-8.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costa, P., Terracciano, A. & McCrae, R. (18 (2) 2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (2), 322-331.
- Dej, D., Sztuba, J. & Stephan, U. (2010). *Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bewertung von Unternehmenserfolg*. Verfügbar unter <http://www.bdp-verband.org/aktuell/2010/bericht/BDP-Bericht-2010.pdf>
- Devece, C., Peris-Ortiz, M. & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69, 5366-5370.
- Edelman, L., & Yli-Renko, H. (2010). The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture-Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (5), 833-856.

- Ettl, K., & Welter, F. (2012). Women Entrepreneurs and Success. In M. Galindo & D. Ribeiro (Hrsg.), *Women's Entrepreneurship and Economics: New Perspectives, Practices, and Policies* (S. 73-88). New York: Springer.
- Fallgatter, M. (2002). *Theorie des Entrepreneurship*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- FHNW. *Entrepreneur-Check – Persönlichkeit & Gesundheit von Unternehmerinnen und Unternehmern*. Verfügbar unter von <http://www.fhnw.ch/ppt/content/prj/T999-0609>
- Fopp, L. (2010). Gelebtes Unternehmertum 2020 - ein Forderungskatalog. In M. Stier, W. Becker & L. Fopp, *Lebenskonzept Unternehmertum: Motivations- und Erfolgsfaktoren* (S. 16-19). Verfügbar unter http://www.wirtschaftsmagazin.ch/docs/Jahrbuch/WM_Jahrbuch_2010.pdf
- Förster, M. (2003). *Subjektive Krankheitstheorien von Tumorpatienten*. Verfügbar unter http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUДИSS_derivate_000000001126/00_anfang.pdf?hosts=
- Freiling, J. (2006). *Entrepreneurship: theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Frese, M. (2000). Ein psychologisches Modell unternehmerischen Erfolgs und einige empirische Ergebnisse. In H. Klandt, K. Nathusius, N. Szyperski & A. Heil (Hrsg.), *G-Forum 1999. Dokumentation des 3. Forums Gründungsforschung*, (S. 259-272). Reihe: FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 29, Lohmar: Eul-Verlag.
- Frese, M. (2012). The Psychological Actions and Entrepreneurial Success: An Action Theory Approach. In J. Baum, M. Frese & R. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 151-188). East Sussex: Psychology Press.
- Frese, M. & Gielnik, M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-438.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. Triandis (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Frese, M., van Gelderen, M. & Ombach, M. (2000). How to plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38 (2), 1-18.
- Frey, D., Henninger, M., Lübke, R. & Kluge, A. (2016). Einführung und konzeptionelle Klärung. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte* (S. 2-12). Berlin: Springer.
- Fritsch, M. (2016). *Entrepreneurship*. Berlin: Springer Gabler.
- Fromm, S. (2012). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer.
- Furdas, M. & Kohn, K. (2010). *What's the Difference?! Gender, Personality, and the Propensity to Start a Business*. Verfügbar unter <http://anon-ftp.iza.org/dp4778.pdf>

- Gabler Wirtschaftslexikon. (2016). *Stichwort: Unternehmer*, Verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2537/unternehmer-v10.html>
- Galais, N. (1998). Motive und Beweggründe für die Selbständigkeit und ihre Bedeutung für den Erfolg. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer* (S. 83-98). Göttingen: Hogrefe.
- Gartner, W. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 15-28.
- Geissler, M. (2013). *Determinanten des Vorgründungsprozesses*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gladbach, S. (2015). *Der Abbruch akademischer Gründungsvorhaben*. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag GmbH.
- Gottschalk, S. & Niefert, M. (2011). *Gender Differences in Business Success of German Start-up Firms*. ZEW Discussion Paper. Verfügbar unter <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11019.pdf>
- Grünberg, B. (2014). *Berufliche Selbständigkeit und Selbstwirksamkeitserwartung von Frauen*. Hamburg: Diplomica.
- Gupta, V., Turban, B., Wasti, S. & Sikdar, A. (2005). *Entrepreneurship and Stereotypes: Are Entrepreneurs from Mars or from Venus?* Honolulu, HI: Academy of Management: In K.M. Weaver (Hrsg.), *Academy of Management Best Paper Proceedings [CD ROM]*. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/274756609_ENTREPRENEURSHIP_AND_STEREOTYPES_ARE_ENTREPRENEURS_FROM_MARS_OR_FROM_VENUS
- Gupta, V., Turban, D., Wasti, S. & Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 37-417.
- Hacker, W. (2006). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Haid, D. (2004). *Corporate Entrepreneurship im strategischen Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Harms, R. (2004). *Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen - Unternehmerisches Management als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Heim, F.B. (2015). *Erfolgsfaktoren für Internal Corporate Venturing in Grossunternehmen*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Helpenstein, T. (2014). *Die Entscheidungsrelevanz von Managementprognosen: Eine verhaltensökonomische und empirische Analyse des deutschen Kapitalmarktes*. Wiesbaden: Springer.

- Horneber, C. (2012). *Der kreative Entrepreneur. Eine empirische Multimethoden-Studie*. Wiesbaden: Springer.
- Jacobsen, L. (2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship*. Verfügbar unter http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001121
- Kessler, A., Korunka, C., Frank, H. & Lueger, M. (2009). Wachstumsbedingungen von Ein-Personen-Gründungen – Eine Längsschnittbeobachtung über acht Jahre . *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 12, 1413-1435.
- KMU-Portal. (2016). *KMU in Zahlen: Unternehmertum in der Schweiz*. Verfügbar unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen/unternehmertum-entrepreneurship.html>
- Koetz, E. (2006). *Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern*. Verfügbar unter https://repositorium.ub.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2006122214/2/E-Diss630_thesis.pdf
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H. & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 1025-1051.
- Lahn, S. (2015). *Der Businessplan in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Lange, A. (2010). *Zusammenfassende Ergebnisse zum Forschungsprojekt MobIUP: Teilprojekt an der BTU Cottbus, Lehrstuhl ABWL III*. Verfügbar unter <https://ideas.repec.org/p/zbw/btuopu/9.html>
- Lang-Von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer: Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin: Springer.
- Meyer, S. & Sidler, A. (2010). *Frauen-Power unter der Lupe*. Basel: gesowip.
- Mueller, S. (2004). Gender Gaps in Potential for Entrepreneurship Across Countries and Cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (3), 199-220.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *DBW*, 62, 579-596.
- Rauch, A. & Frese, M. (1998). Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer* (S. 5-34). Göttingen: Hogrefe.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. C. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 101-142). Chichester: Wiley.
- Rauch, A. & Frese, M. (2012). Entrepreneurship as a Key Element in Advancing the Psychology of Competitive Advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (1), 108-111.

- Richter, T. (2007). Wie analysiert man Interaktionen von metrischen und kategorialen Prädiktoren? Nicht mit Median-Splits! *Zeitschrift für Medienpsychologie*, 19 (3), 116-125.
- Rubio-Bañón, A. & Esteban-Lloret, N. (2015). Cultural factors and gender role in female entrepreneurship. *Suma de Negocios*, 7 (15), 9-17.
- Schaller, A. (2001). Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muss. In U. Blum & F. Leibbrand (Hrsg.), *Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit.* (S. 3-56). Wiesbaden: Gabler.
- Schaper, N. (2011). Theoretische Modelle des Arbeitshandelns. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. überarbeitete Auflage) (S. 301-325). Berlin: Springer.
- Schecker, H. (2014). *Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs α* . Verfügbar unter www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/Cronbach+Alpha.pdf?SGWID=0-0-45-1426184-p175274210
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shrout, P. & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4), 422-445.
- Strickler, A. (2012). *Female Entrepreneurs in Switzerland: Survival in the Start-up Phase*. Master-Thesis International Management, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Trapnell, P. & Paulhus, D. (2012). Agentic and Communal Values: Their Scope and Measurement. *Journal of Personality Assessment*, 94 (1), 39-52.
- Treier, M. (2015). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Begründung, Instrumente, Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Uchronski, M. (2010). *Das agentische und kommunale Selbstkonzept: Die situative Variabilität von Selbstbeschreibungen*. Verfügbar unter <https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/docId/1265>
- Urban, D. & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Utsch, A. (2004). *Psychologische Einflussgrößen von Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg*. Verfügbar unter <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/IRX3H5T5SRJI3XQB7H3WKSFLN6O7C3GX/full/1.pdf>
- van Gelderen, M., Frese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
- Vianello, M., Schnabel, K., Sriram, N. & Nosek, B. (2013). Gender differences in implicit and explicit personality traits. *Personality and Individual Differences*, 55, 994-999.
- Volkman, C. & Tokarski, K. (2006). *Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*. Stuttgart: UTB GmbH.

- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurships and Economic Growth . *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Yordanova, D. & Boshnakova, M. (11 (3) 2011). Gender effects on risk taking of entrepreneurs: evidence from Bulgaria. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (3), 272-295.
- Zempel, J. (2002). *Strategien der Handlungsregulation*. Verfügbar unter <http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/364/1/ZempelJeannette-2003-02-12.pdf>
- Zhao, X., Lynch, J. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *The Journal of Consumer Research*, 37 (2), 197-206.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell Entrepreneurship-Prozess.....	11
Abbildung 2: Handlungsprozess	26
Abbildung 3: Untersuchungsmodell und Hypothesen	28
Abbildung 4: Schema der einfachen Mediation	39
Abbildung 5: Schema der multiplen Mediation	41
Abbildung 6: Geschlechtsunterschiede in den Erfolgskriterien	47
Abbildung 7: Geschlechtsunterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften	48
Abbildung 8: Geschlechtsunterschiede in den Werteorientierungen.....	49
Abbildung 9: Geschlechtsunterschiede in den Gründungsmotiven.....	50
Abbildung 10: Geschlechtsunterschiede in den Handlungsstrategien	51
Abbildung 11: Interaktionseffekt Durchsetzungsfreude (DF)*Geschlecht auf subjektiven Erfolg in Phase 1 (P1S).....	56
Abbildung 12: Interaktionseffekt Motiv Neue Ideen (Pull03)*Geschlecht auf subjektiven Erfolg in Phase 1 (P1S).....	56
Abbildung 13: Interaktionseffekt Motiv Neue Ideen (Pull03)*Geschlecht auf objektiven Erfolg in Phase 2 (P2O).....	57
Abbildung 14: Interaktionseffekt Durchsetzungsfreude (DF)*Geschlecht auf subjektiven Erfolg in Phase 2 (P2S).....	57
Abbildung 15: Interaktionseffekt Motiv Neue Ideen (Pull03)*Geschlecht auf subjektiven Erfolg in Phase 3 (P3S).....	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründungsformen	7
Tabelle 2: Zentrale Persönlichkeitseigenschaften im Kontext der Entrepreneurship-Forschung.....	9
Tabelle 3: Definitionen Unternehmenserfolg in den Phasen des Entrepreneurship-Prozesses	16
Tabelle 4: Kurzbeschreibung der Persönlichkeitsskalen im EC	18
Tabelle 5: Merkmale der Push- und Pull-Faktoren.....	23
Tabelle 6: Erhobene Gründungsmotive.....	31
Tabelle 7: Erhobene Werte	32
Tabelle 8: Items zur Messung des objektiven und subjektiven Unternehmenserfolgs	35
Tabelle 9: Ergebnis Reliabilitätsanalysen Persönlichkeitsskalen.....	42
Tabelle 10: Ergebnis Reliabilitätsanalysen Skalen Werteorientierung.....	43
Tabelle 11: Ergebnis Reliabilitätsanalyse Push-Motive	43
Tabelle 12: Ergebnis Faktorenanalyse Pull-Motive	44
Tabelle 13: Ergebnis Reliabilitätsanalyse Handlungsstrategien	45
Tabelle 14: Korrelationsmatrix Phase 1.....	45
Tabelle 15: Korrelationsmatrix Phase 2.....	45
Tabelle 16: Korrelationsmatrix Phase 3.....	46
Tabelle 17: Geschlechtsunterschiede in den Erfolgskriterien	48
Tabelle 18: Geschlechtsunterschiede in den Erfolgskriterien	49
Tabelle 19: Geschlechtsunterschiede in den Gründungsmotiven.....	50
Tabelle 20: Multiple Hierarchische Regressionen zur Vorhersage des Unternehmenserfolgs in Phase 1.....	53
Tabelle 21: Multiple Hierarchische Regressionen zur Vorhersage des Unternehmenserfolg in Phase 2.....	54
Tabelle 22: Multiple Hierarchische Regressionen zur Vorhersage des Unternehmenserfolgs in Phase 3.....	54
Tabelle 23: Multiple Hierarchische Regressionen zur Vorhersage der Handlungsstrategien.....	55
Tabelle 24: Signifikante Ergebnisse der Moderierten Regressionen	55
Tabelle 25: Ergebnisse Mediationsanalyse mit mediatorvariable planende Strategie	59
Tabelle 26: Ergebnisse Mediationsanalysen mit Mediatorvariable Agency	60
Tabelle 27: Ergebnisse mediationsanalyse mit mediatorvariablen Agency und planende Strategie	61
Tabelle 28: Persönlichkeitseigenschaften, die den Unternehmenserfolg beeinflussen	70

Anhang

A: Anschreiben

Sehr geehrter Herr

Mein Name ist Anita Furrer und ich befinde mich im Schlusspurt des Master-Studienganges der Angewandten Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

In meiner Masterthesis untersuche ich verschiedene Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründerinnen und Unternehmensgründern. Bei der Suche nach potentiellen Teilnehmenden auf Google und verschiedenen sozialen Medien bin ich auf Ihren Namen resp. Ihr Unternehmen gestossen. Ich gehe davon aus, dass Sie einen wertvollen Beitrag zu meiner Forschungsfrage leisten können.

Schenken Sie mir 30 Minuten Ihrer Zeit? Ungefähr so lange benötigen Sie, um den Fragebogen durchzuarbeiten. Diesen starten Sie über folgenden Link: <http://furrer.orientierungstest.ch/>. In der Umfrage werden u.a. Persönlichkeitseigenschaften erfasst. Am Schluss des Fragebogens erhalten Sie direkt ein individuelles Feedback zu Ihren Persönlichkeitseigenschaften. Die Umfrage ist anonym und es können weder auf Sie persönlich noch auf Ihr Unternehmen Rückschlüsse gezogen werden. Die Umfrage läuft bis am 15. Juli 2016.

Es würde mich freuen, wenn Sie diese E-Mail resp. den Link zum Fragebogen auch an weitere Unternehmensgründerinnen und Unternehmensgründer aus Ihrem Umfeld weiterleiten, da ich für aussagekräftige Ergebnisse möglichst viele Personen benötige.

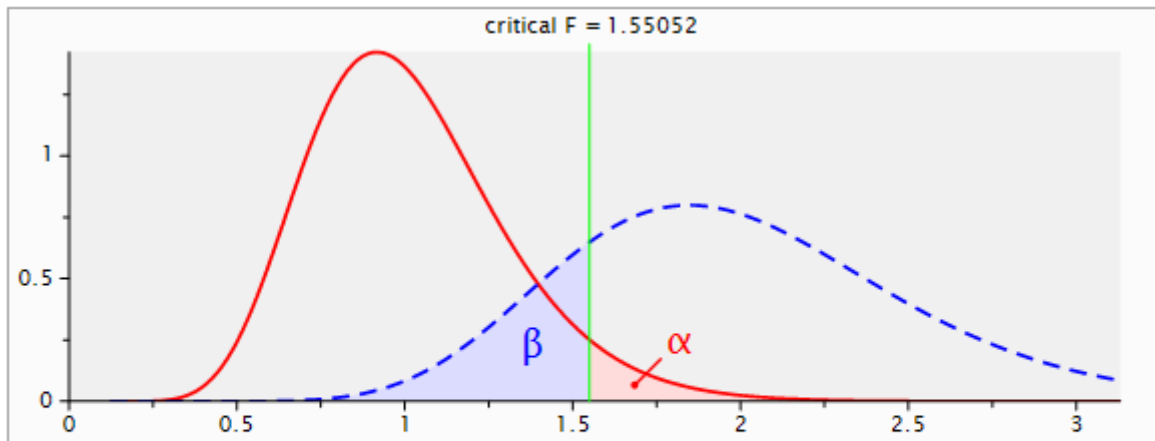
Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Unterstützung. Auf Wunsch sende ich Ihnen gerne nach Abschluss die Thesis zu. Melden Sie sich dazu bitte elektronisch bei mir (antworten Sie auf dieses Mail). Für Fragen oder Anregungen stehe ich ebenfalls gerne zur Verfügung.

Beste Grüsse

Anita Furrer

MSc-Studentin
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

B: A priori Stichprobenberechnung



Test family		Statistical test	
F tests		Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero	
Type of power analysis			
A priori: Compute required sample size - given α , power, and effect size			
Input Parameters		Output Parameters	
Determine =>	Effect size F ²	Noncentrality parameter λ	27.1500000
	α err prob	Critical F	1.5505197
	Power (1 - β err prob)	Numerator df	28
	Number of predictors	Denominator df	152
		Total sample size	181
		Actual power	0.8004915

D: Item-Liste Handlungsstrategien

Item-Nr. Item

Zielbildung

- PS_01 Für die Bewältigung einer beruflichen Aufgabe erstelle ich einen Vorgehensplan, der sich an einem Fernziel, welches in unterschiedliche Teilziele zerlegt wurde, orientiert.
- KP_01 Ich beginne mit einer konkreten Vorgehensplanung erst dann, wenn sich ein kritischer/schwieriger Punkt abzeichnet, den es zu überwinden gilt.
- RS_01 Bevor ich die Aufgabe in Angriff nehme, erstelle ich einen Vorgehensplan, der sich am dringlichsten Ziel orientiert.
- OS_01 Ich erstelle während der Aufgabenbewältigung laufend Vorgehenspläne mit kurzfristigen Zielen, die sich an erkannten Optionen für einzelne Aufgabenteile orientieren.

Analyse

- PS_02 Ich verschaffe mir jeweils einen Überblick über die Gesamtsituation und analysiere diese umfassend.
- KP_02 In der Regel konzentriere ich mich auf die Analyse der Begebenheiten bezogen auf den am schwierigsten zu lösenden Aufgabenteil.
- RS_02 Ich analysiere die Situation üblicherweise fokussiert auf die zu bewältigende Aufgabe.
- OS_02 Normalerweise analysiere ich die Situation selektiv in Bezug auf den wichtigsten Aufgabenteil. Wenn sich während der Analyse Optionen ergeben, die sich als nützlich für die Bewältigung meiner Aufgabe herausstellen, integriere ich diese.

Handlungs-/Massnahmenplanung

- PS_03 Nebst konkreter Massnahmen erarbeite ich auch Alternativpläne, die zum Einsatz kommen, wenn sich der ursprüngliche Plan als nicht zielführend erweisen sollte.
- KP_03 Ich entscheide mich für konkrete Massnahmen, welche für die Überwindung des am schwierigsten zu lösenden Aufgabenteils dienen.
- RS_03 Ich entscheide mich für konkrete Massnahmen für den Aufgabenteil, welcher zeitlich am dringendsten ist.
- OS_03 Ich entscheide mich für konkrete Massnahmen erst, wenn die Situation eine Aktion erfordert.

Ausführung

- PS_04 Meine Vorgehensweise ist langfristig ausgerichtet sowie systematisch und umfassend in Form eines Schritt-für-Schritt-Prozesses geplant.
- KP_04 Meine Vorgehensweise fokussiert auf den am schwierigsten zu lösenden Aufgabenteil, dessen Bearbeitung ich systematisch plane.
- RS_04 Meine Vorgehensweise verändert sich oft ganz spontan aufgrund sich verändernden Situationen.
- OS_04 Meine Vorgehensweise ist in Grobzügen geplant. Wenn ich neue Lösungsmöglichkeiten während der Bearbeitung erkenne, passe ich sie diesen an.

E: Bivariate Korrelationen Gründungsmotive

		Korrelationen													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1: Unabhängigkeit / Autonomie	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	1 158													
2: Selbstverwirklichung	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.233** .003 158	1 158												
3: Umsetzung eigener Ideen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.229** .004 158	.096 .229 158	1 158											
4: Marktlücke erkannt	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.206** .009 157	.068 .400 157	.149 .063 157	1 157										
5: Höheres Einkommen erzielen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-.002 .979 158	.130 .104 158	.069 .389 158	.033 .682 157	1 158									
6: Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.181* .023 158	.118 .139 158	.035 .667 158	.174* .030 157	.114 .153 158	1 158								
7: Familientradition	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.065 .420 158	-.085 .289 158	.127 .111 158	.069 .390 157	-.082 .304 158	.112 .160 158	1 158							
8: Statusverbesserung	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.134 .094 158	.197* .013 158	.093 .246 158	.160* .045 157	.257** .001 158	.050 .531 158	.055 .494 158	1 158						
9: Arbeitslosigkeit	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-.194* .015 158	.048 .546 158	-.052 .519 158	-.008 .916 157	.108 .175 158	.047 .559 158	-.021 .794 158	.095 .236 158	1 158					
10: Probleme am vorherigen Arbeitsplatz	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-.065 .418 158	-.060 .454 158	.046 .566 158	-.186* .020 157	.081 .312 158	-.024 .762 158	.002 .978 158	.110 .171 158	.240** .002 158	1 158				
11: Finanzielle Schwierigkeiten	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.096 .230 158	.035 .658 158	.114 .153 158	.139 .083 157	.135 .090 158	.079 .321 158	.174* .028 158	.192* .016 158	.256** .001 158	.266** .001 158	1 158			
12: Keine Perspektive in unselbständiger Beschäftigung gesehen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-.135 .090 158	-.011 .888 158	-.010 .902 158	-.178* .026 157	.263** .001 158	.021 .795 158	.075 .347 158	.211** .008 158	.127 .111 158	.347** .000 158	.206** .010 158	1 158		
13: Unzufriedenheit mit vorherigem Arbeitsinhalt	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-.084 .291 158	.097 .226 158	.032 .688 158	-.121 .132 157	.098 .222 158	-.013 .872 158	.027 .735 158	.072 .369 158	.281** .000 158	.319** .000 158	.199* .012 158	.381** .000 158	1 158	
14: Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	.039 .629 157	.149 .063 157	.125 .117 157	-.088 .271 157	.207** .009 157	.075 .348 157	-.011 .892 157	.142 .075 157	.269** .001 157	.525** .000 157	.282** .000 157	.338** .000 157	.538** .000 157	1 157

** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

F: Faktorenanalyse Gründungsmotive

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente				
	1	2	3	4	5
1: Unabhängigkeit / Autonomie		.755			
2: Selbstverwirklichung		.324			-.645
3: Umsetzung eigener Ideen		.662			
4: Marktlücke erkannt				.637	
5: Höheres Einkommen erzielen			.748		
6: Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie				.604	
7: Familientradition					.725
8: Statusverbesserung			.743		
9: Arbeitslosigkeit	.485	-.439		.465	
10: Probleme am vorherigen Arbeitsplatz	.722				
11: Finanzielle Schwierigkeiten	.421			.441	.330
12: Keine Perspektive in unselbständiger Beschäftigung gesehen	.486		.533		
13: Unzufriedenheit mit vorherigem Arbeitsinhalt	.750				
14: Unzufriedenheit mit vorherigen Arbeitsbedingungen	.814				

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Rotation konvergierte in 7 Iterationen.

Pull-Motive

Push-Motive

G: Faktorenanalysen Handlungsstrategien

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
PS04	.800			
KP04	.713			
RS02	.568	.256	.335	
RS02	.470		-.240	.273
PS02	.461	.332		
OS01		.787		
PS01	.260	.671	-.244	
RS01		.635		
RS03	.210	.452	.339	
PS03	.209	.419		
KP03		.277	.681	
OS03			.658	.228
KP01		-.338	.652	
OS04				.793
RS04	-.377		.235	.582
OS02	.530			.554

Anmerkungen. Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Rotation konvergierte in 24 Iterationen.

Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
PS04	.673	
PS01	.644	-.260
KP04	.611	
PS02	.577	
RS01	.576	
KP02	.571	
RS02	.505	
OS01	.461	
PS03	.441	
RS03	.438	.254
OS02	.394	.353
OS03		.658
KP01	-.389	.589
RS04		.552
OS04		.539
KP03	.288	.535

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

a. 2 Komponenten extrahiert.

Planende Strategie

Nicht-planende Strategie

H: Faktorenanalyse Erfolgskriterien

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente					
	1	2	3	4	5	6
P10_Geschäftsidee		.904				
P10_konkretisierte Geschäftsideen		.895				
P10_Analyse_Businessplan		.647				
P20_Akquise Erstauftrag			.931			
P20_Produktverkauf			.931			
P30_Umsatz					.874	
P30_Gewinn	.307				.799	
P3S_Zufr_Lohn	.805				.327	
P3S_Zufr_Gesamtergebnis	.903					
P3S_Zufr_Wachstum	.869					
P3S_Zufr_Profit	.878					
P3S_Zufr_Neukunde	.635					
P1S_Geschäftspartner überzeugen				.317		.794
P2S_Potenzial Geschäftsidee				.557		
P2S_Ressourcen				.756		
P2S_Etablierung Strukturen&Prozesse				.703		
P3S_Finanzielle Ziele	.683			.308		-.421
P3S_Wachstumsziele	.637			.360		-.413

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Rotation konvergierte in 7 Iterationen.

I: Prüfung auf Normalverteilung

		Kolmogorov-Smirnov-Test bei einer Stichprobe																
H		RB_MEAN	BL_MEAN	OH_MEAN	SK_MEAN	DF_MEAN	LM_MEAN	IF_MEAN	PA_MEAN	SW_MEAN	US_MEAN	KU_MEAN	BH_MEAN	Agency_M	Comm_M			
	Mittelwert	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158			
	Standardabweichung	3.524	3.755	4.233	3.380	3.628	4.003	4.083	4.204	4.062	4.120	4.135	4.113	3.852	4.603			
	Extremste Differenzen	0.644	0.657	0.573	0.788	0.542	0.425	0.634	0.538	0.457	0.582	0.487	0.505	0.775	0.697			
	Absolut	0.088	0.117	0.116	0.089	0.087	0.092	0.106	0.118	0.099	0.102	0.101	0.095	0.089	0.090			
	Positiv	0.053	0.050	0.090	0.051	0.072	0.051	0.074	0.078	0.085	0.065	0.072	0.057	0.053	0.045			
	Negativ	-0.088	-0.117	-0.116	-0.089	-0.087	-0.092	-0.106	-0.118	-0.099	-0.102	-0.101	-0.095	-0.089	-0.090			
	Teststatistik	0.088	0.117	0.116	0.089	0.087	0.092	0.106	0.118	0.099	0.102	0.101	0.095	0.089	0.090			
	Asymp. Sig. (2-seitig)	.005 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.004 ^c	.006 ^c	.002 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.001 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.001 ^c	.004 ^c	.003 ^c			
H		Pull01_M	Pull02_M	Pull03_M	WLB	Fam.-Trad	Push_M	Plan_M	Unplan_M	P10_MEAN	P15_MEAN	P20_MEAN	P25_MEAN	P30_MEAN	P35_MEAN			
	Mittelwert	158	158	158	158	158	158	158	158	155	155	158	156	158	158			
	Standardabweichung	4.266	1.674	3.538	2.361	1.329	2.200	4.558	5.072	2.382	3.923	5.424	3.745	3.618	3.680			
	Extremste Differenzen	0.785	0.749	0.825	1.460	0.825	0.999	0.890	0.678	0.677	0.943	1.614	0.718	1.646	0.855			
	Absolut	0.218	0.234	0.173	0.274	0.484	0.115	0.074	0.103	0.135	0.339	0.196	0.139	0.096	0.114			
	Positiv	0.175	0.234	0.173	0.274	0.484	0.103	0.053	0.103	0.135	0.229	0.164	0.117	0.096	0.061			
	Negativ	-0.218	-0.184	-0.149	-0.176	-0.345	-0.115	-0.074	-0.072	-0.099	-0.339	-0.196	-0.139	-0.057	-0.114			
	Teststatistik	0.218	0.234	0.173	0.274	0.484	0.115	0.074	0.103	0.135	0.339	0.196	0.139	0.096	0.114			
	Asymp. Sig. (2-seitig)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.035 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.001 ^c	.000 ^c			
	a. Die Testverteilung ist normal.																	
	b. Aus Daten berechnet.																	
	c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.																	

J: Teststärke für die Mittelwertsunterschiede

G*Power 3.1.9.2

File Edit View Tests Calculator Help

Central and noncentral distributions Protocol of power analyses

critical t = 1.97529

Test family: t tests

Statistical test: Means: Difference between two independent means (two groups)

Type of power analysis: Post hoc: Compute achieved power - given α , sample size, and effect size

Input Parameters

Determine =>

Tail(s)	Two
Effect size d	0.5
α err prob	0.05
Sample size group 1	76
Sample size group 2	82

Output Parameters

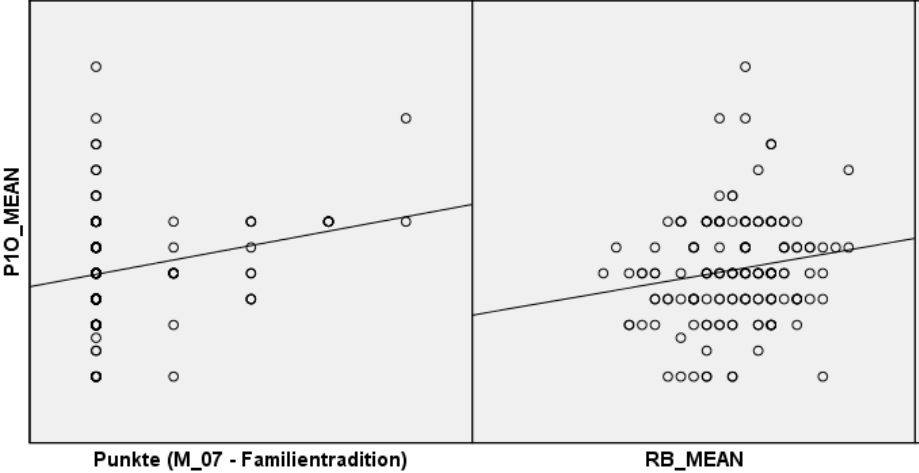
Noncentrality parameter δ	3.1401846
Critical t	1.9752875
Df	156
Power (1- β err prob)	0.8771449

X-Y plot for a range of values

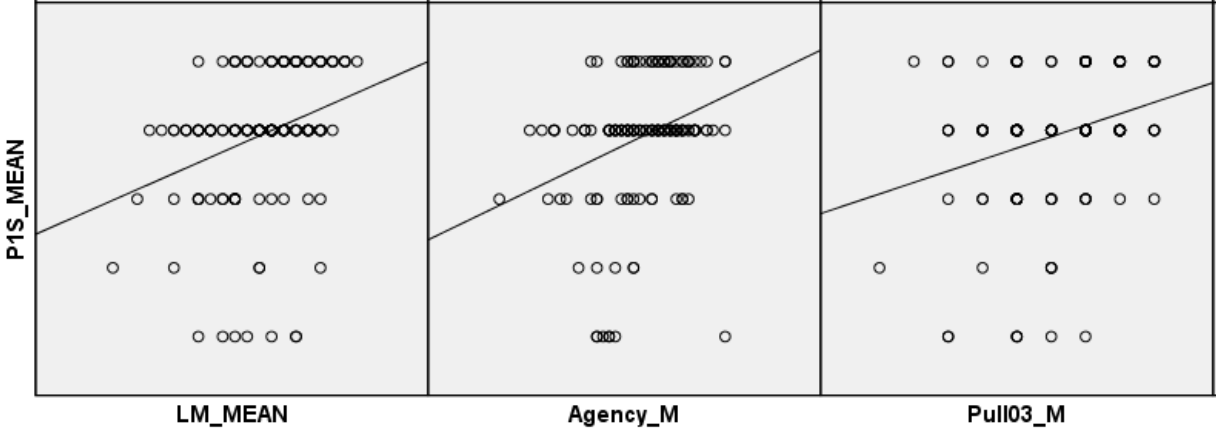
Calculate

K: Prüfung der Voraussetzungen multiple lineare Regressionen

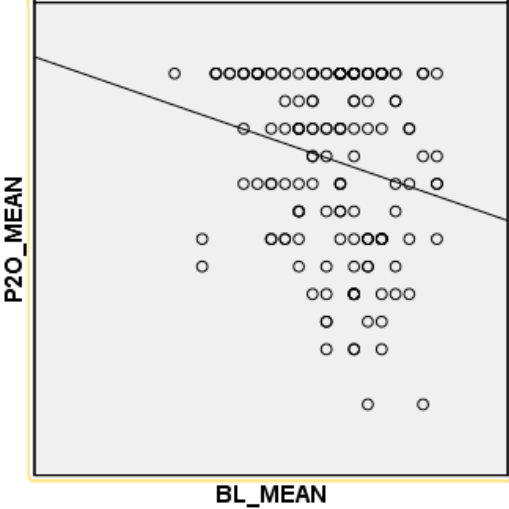
Linearität objektiver Erfolg Phase 1



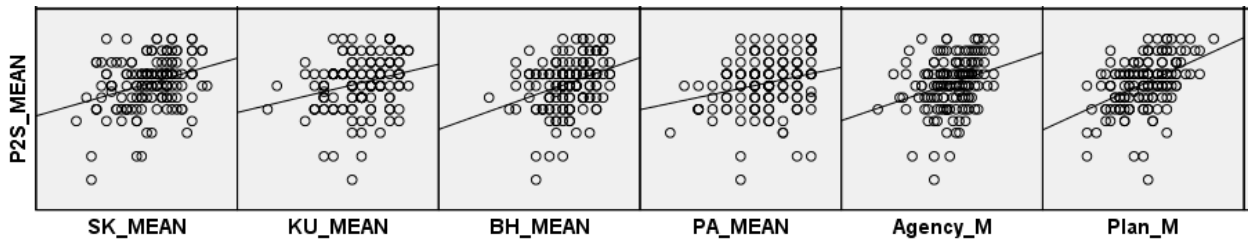
Linearität subjektiver Erfolg Phase 1



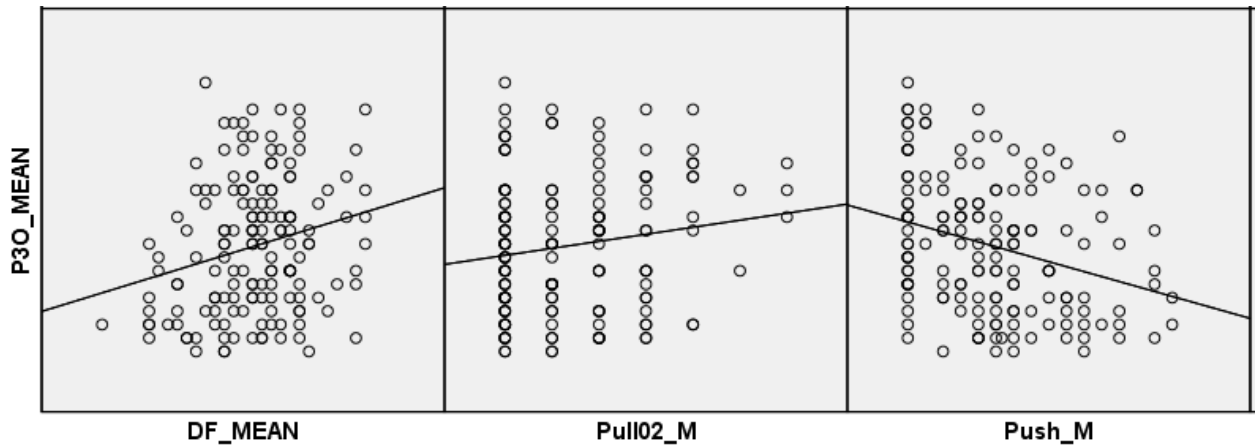
Linearität objektiver Erfolg Phase 2



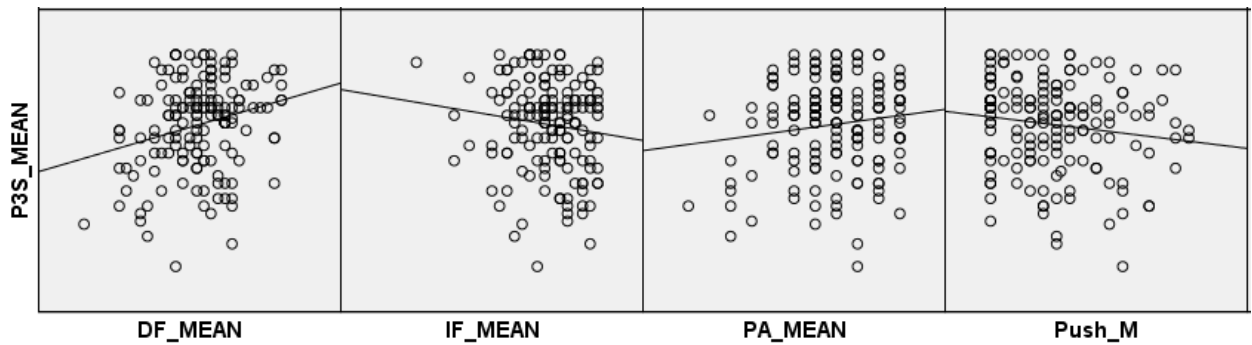
Linearität subjektiver Erfolg Phase 2



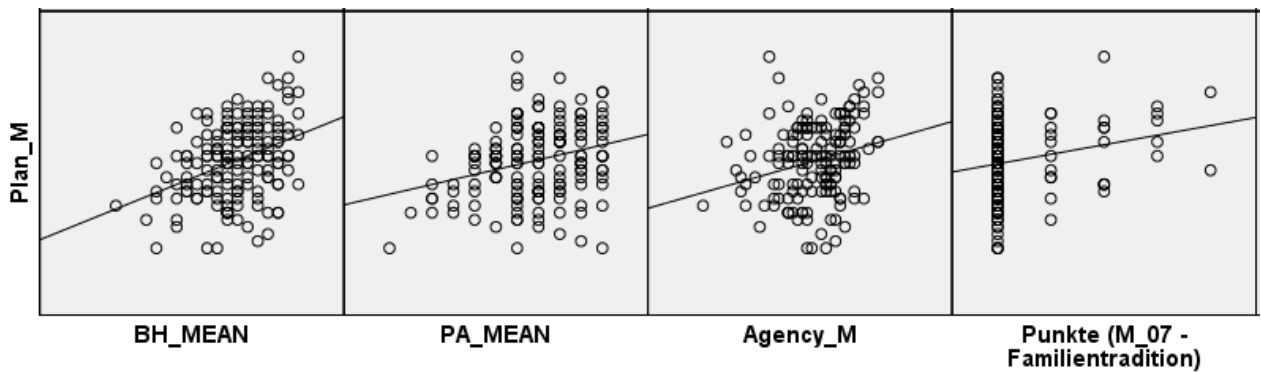
Linearität objektiver Erfolg Phase 3



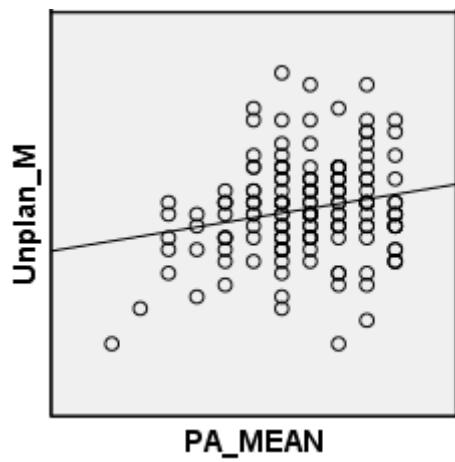
Linearität subjektiver Erfolg Phase 3



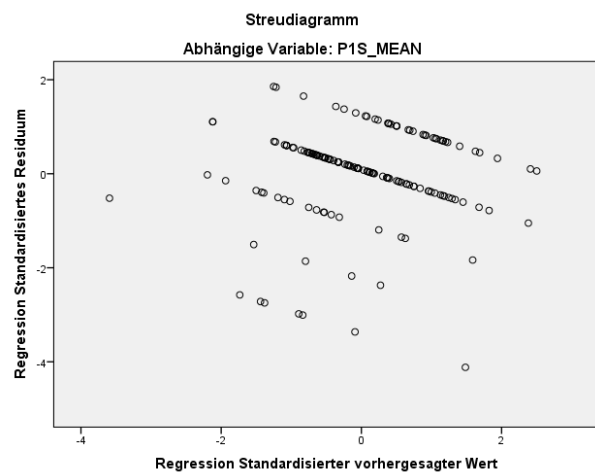
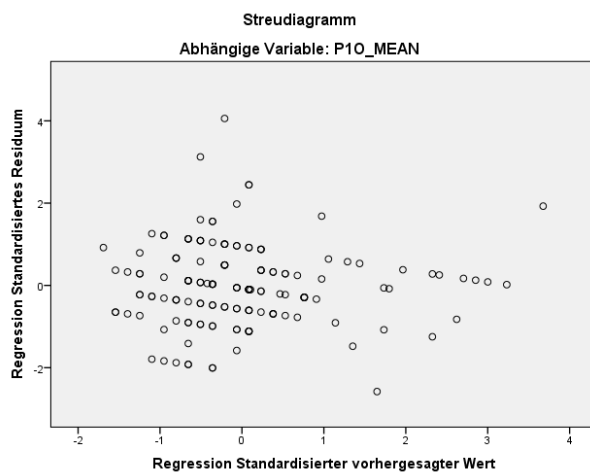
Linearität planende Strategie



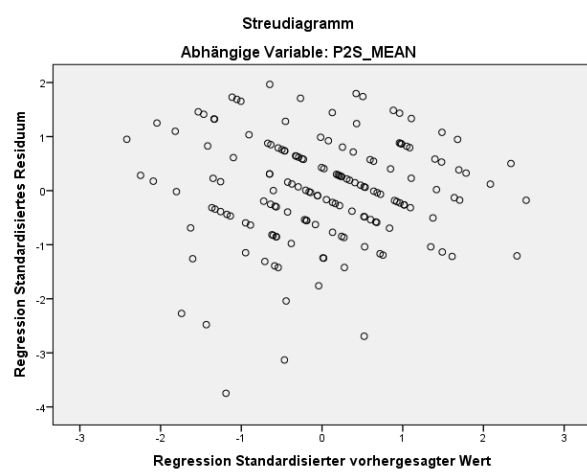
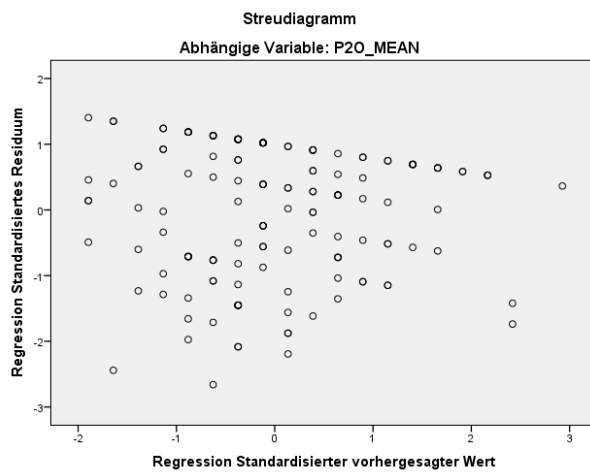
Linearität nicht-planende Strategie



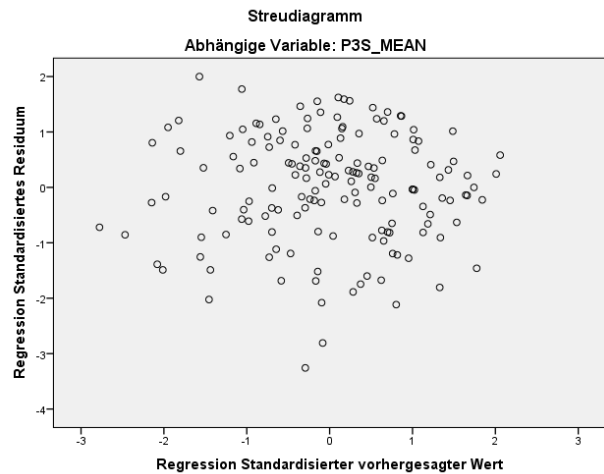
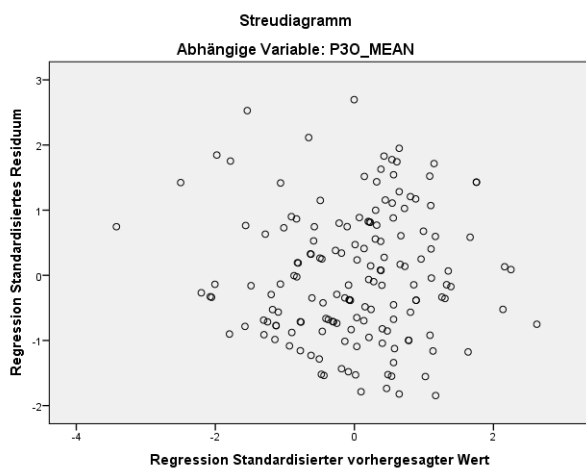
Homoskedastizität objektiver / subjektiver Erfolg Phase 1



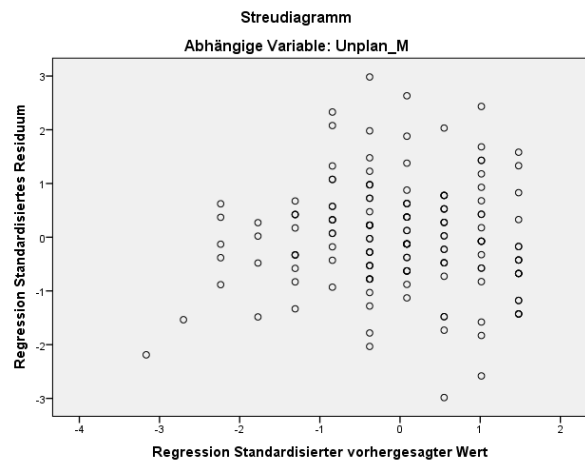
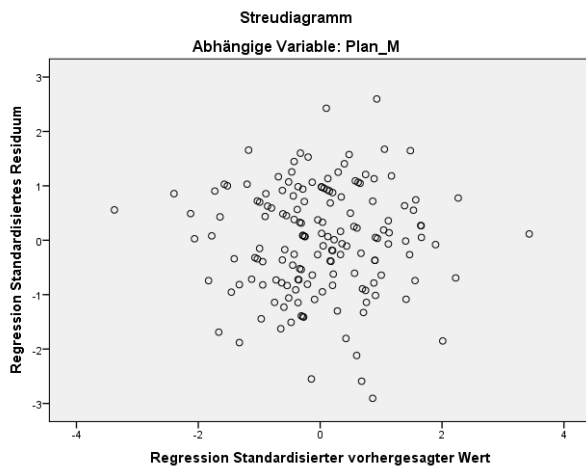
Homoskedastizität objektiver / subjektiver Erfolg Phase 2



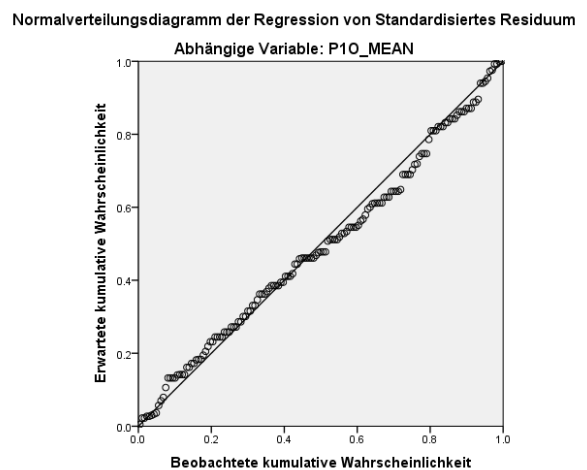
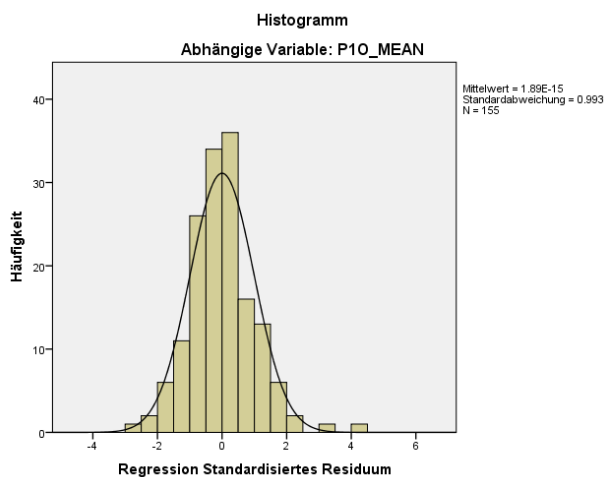
Homoskedastizität objektiver/subjektiver Erfolg Phase 3



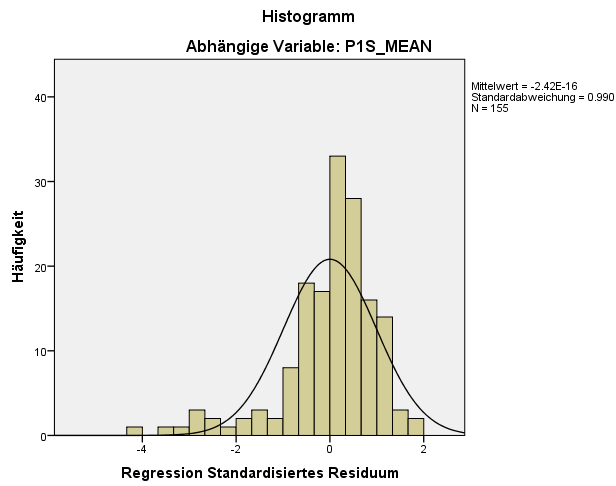
Homoskedastizität planende / nicht-planende Strategie



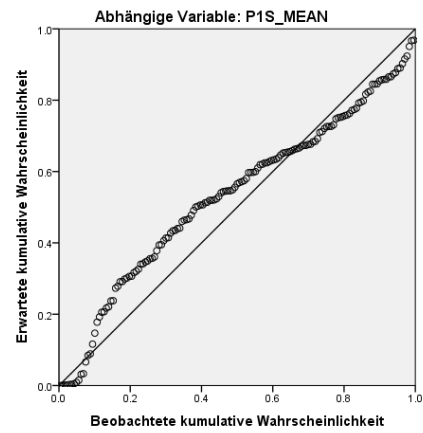
Normalverteilung Fehlerwerte objektiver Erfolg Phase 1



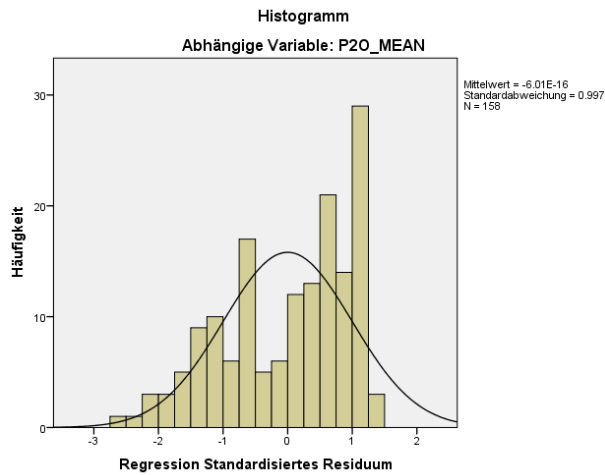
Normalverteilung Fehlerwerte subjektiver Erfolg Phase 1



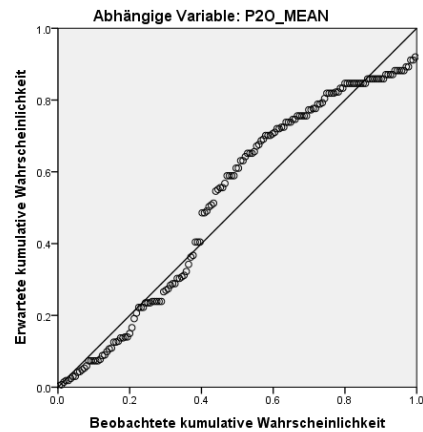
Normalverteilungsdiagramm der Regression von Standardisiertes Residuum



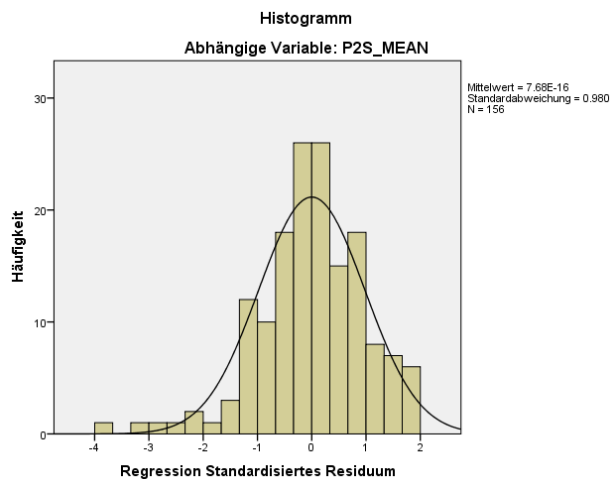
Normalverteilung Fehlerwerte objektiver Erfolg Phase 2



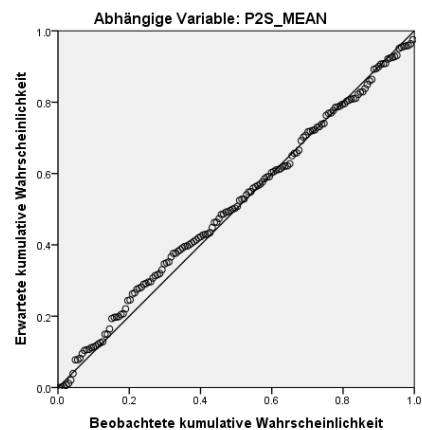
Normalverteilungsdiagramm der Regression von Standardisiertes Residuum



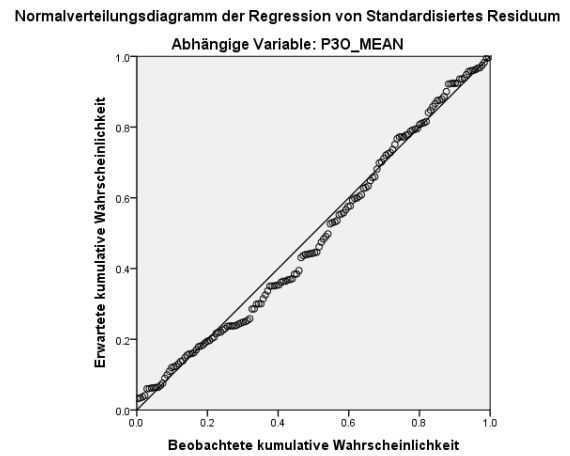
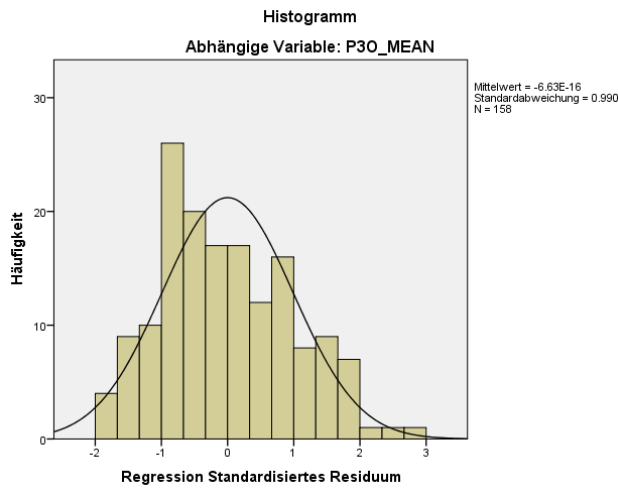
Normalverteilung Fehlerwerte subjektiver Erfolg Phase 2



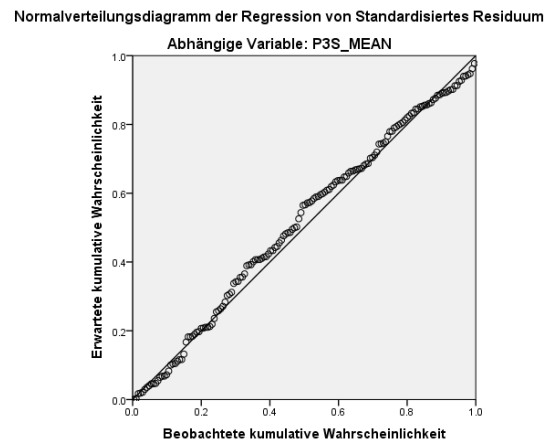
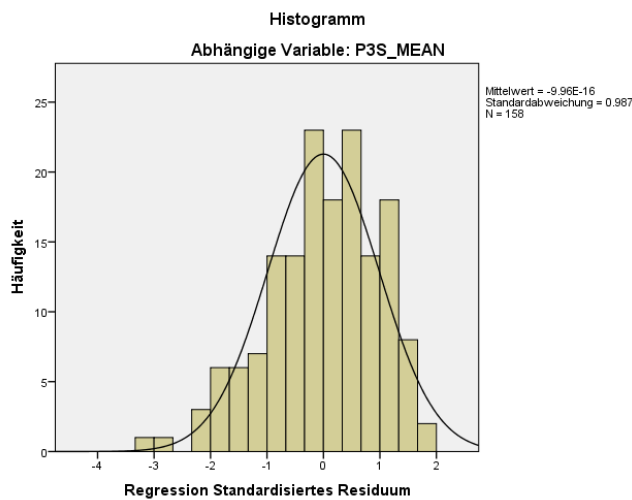
Normalverteilungsdiagramm der Regression von Standardisiertes Residuum



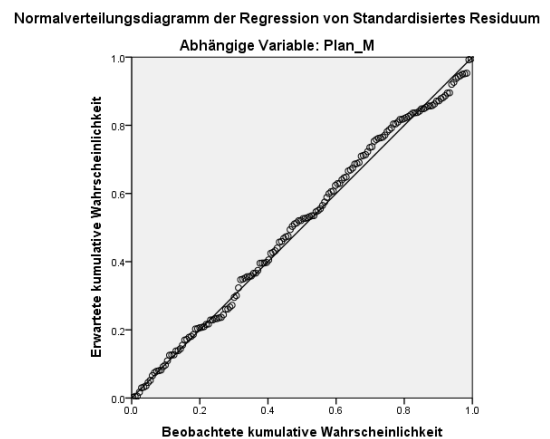
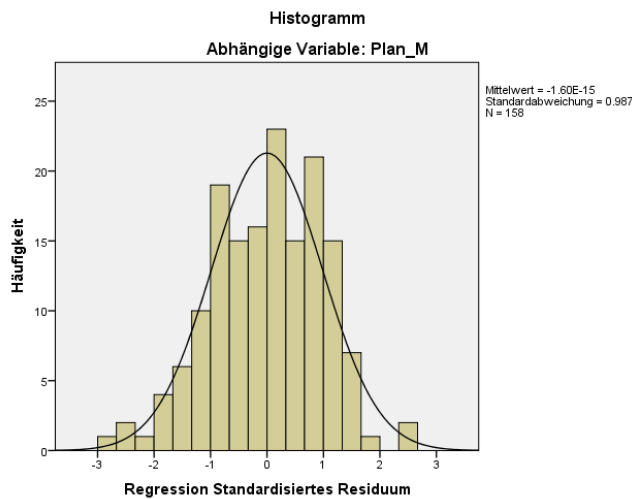
Normalverteilung Fehlerwerte objektiver Erfolg Phase 3



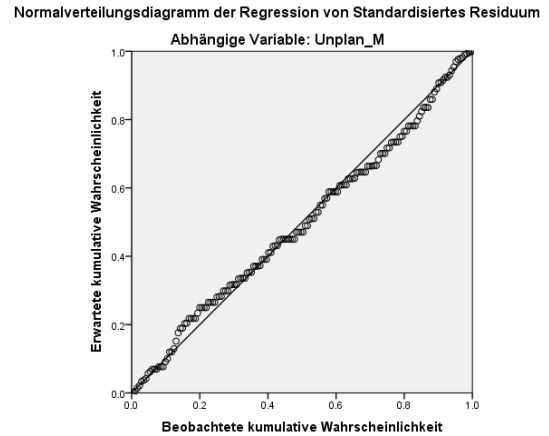
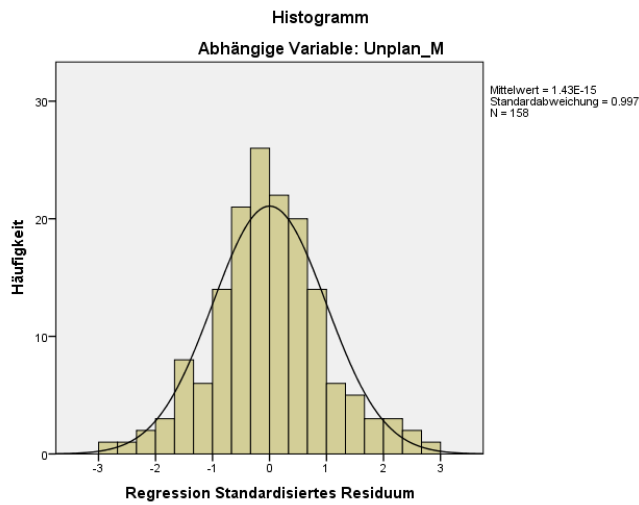
Normalverteilung Fehlerwerte subjektiver Erfolg Phase 3



Normalverteilung planende Strategie



Normalverteilung nicht-planende Strategie



Multikollinearität objektiver/subjektiver Erfolg Phase 1

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
2	(Konstante)		
	RB_MEAN	.999	1.001
	Fam.-Trad	.999	1.001

a. Abhängige Variable: P1O_MEAN

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
3	(Konstante)		
	LM_MEAN	.787	1.270
	Agency_M	.783	1.277
	Pull03_M	.972	1.029

a. Abhängige Variable: P1S_MEAN

Multikollinearität objektiver / subjektiver Erfolg Phase 2

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
1	(Konstante)		
	BL_MEAN	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: P2O_MEAN

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
6	(Konstante)		
	BH_MEAN	.537	1.863
	KU_MEAN	.872	1.147
	SK_MEAN	.642	1.558
	PA_MEAN	.849	1.178
	Agency_M	.907	1.103
	Plan_M	.769	1.300

a. Abhängige Variable: P2S_MEAN

Multikollinearität objektiver/subjektiver Erfolg Phase 3

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
3	(Konstante)		
	DF_MEAN	.978	1.023
	Push_M	.914	1.094
	Pull02_M	.934	1.071

a. Abhängige Variable: P3O_MEAN

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
4	(Konstante)		
	DF_MEAN	.918	1.089
	IF_MEAN	.749	1.335
	PA_MEAN	.795	1.258
	Push_M	.954	1.048

a. Abhängige Variable: P3S_MEAN

Multikollinearität planende / nicht-planende Strategie

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
4	(Konstante)		
	BH_MEAN	.877	1.140
	PA_MEAN	.866	1.155
	Agency_M	.985	1.015
	Punkte (M_07		
	-		
	Familientradit	.973	1.028
	ion)		

a. Abhängige Variable: Plan_M

Modell		Kollinearitätsstatistik	
		Toleranz	VIF
1	(Konstante)		
	PA_MEAN	1.000	1.000

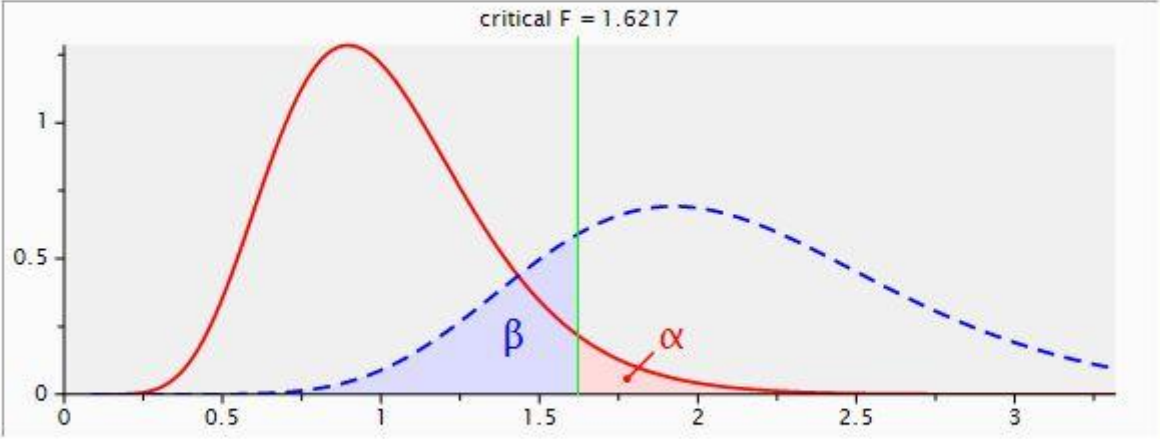
a. Abhängige Variable: Unplan_M

L: Teststärke für die Regressionen

G*Power 3.1.9.2

File Edit View Tests Calculator Help

Central and noncentral distributions Protocol of power analyses



critical F = 1.6217

Test family: F tests

Statistical test: Linear multiple regression: Fixed model, R² increase

Type of power analysis: Post hoc: Compute achieved power - given α , sample size, and effect size

Input Parameters		Output Parameters	
Determine =>	Effect size f^2	Noncentrality parameter λ	23.7000000
	α err prob	Critical F	1.6217031
	Total sample size	Numerator df	22
	Number of tested predictors	Denominator df	135
	Total number of predictors	Power ($1 - \beta$ err prob)	0.7827450

X-Y plot for a range of values

Calculate