

ENTREPRENEURSHIP: WELCHE VERHALTENSWEISEN SIND DIE SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG?

MASTERARBEIT

2016

Simon Flütsch

Prof. Dr. Benedikt Hell

Zusammenfassung

Entrepreneurship ist von grösster wirtschaftlicher Bedeutung. In der Gründungsphase ist es insbesondere die Gründerperson, welche über Erfolg oder Misserfolg des Geschäftsverlaufs entscheidet. Mit einer Anforderungsanalyse nach der *Methodik zur Ermittlung und Validierung von Anforderungen an Studierende* (MEVAS, Hell, Ptok & Schuler, 2007) wurden erfolgskritische Verhaltensweisen von Entrepreneuren in Workshops erhoben. Anschliessend wurden die Verhaltensweisen von 155 Entrepreneuren mittels Online-Erhebung validiert und faktorenanalytisch verdichtet. Die sieben erhaltenen Anforderungsbündel wurden auf ihre Vorhersagekraft auf den unternehmerischen Erfolg und auf Ihre Bedeutung in verschiedenen Gründungsphasen geprüft. Die Anforderungsbündel *Flexibel sein und überzeugen* sowie *umsichtig führen* konnten einen signifikanten Erklärungsbeitrag zum Erfolgskriterium Wachstum hinsichtlich Anstellungen beitragen. *Umsichtig führen* und *Privatleben integrieren* sind insbesondere in späteren Gründungsphasen von Relevanz. Die Ergebnisse vorliegender Anforderungsanalyse können zur Gestaltung von Beratungs- und Entwicklungsmassnahmen für Entrepreneure beigezogen werden.

Schlüsselwörter:

Anforderungsanalyse, MEVAS, Entrepreneurship, erfolgskritische Verhaltensweisen, Gründungsphasen, unternehmerischer Erfolg

Abstract

Entrepreneurship is of great economic importance. During new venture development, it is particularly the person of the entrepreneur who decides on success or failure of the newly established business. With the methodology of the *method for analyzing the demands of university studies* (MEVAS, Hell, Ptok & Schuler, 2007), critical incidents for entrepreneurs were collected in workshops. Subsequently, the critical behaviors using online survey were validated by 155 entrepreneurs and a factor analysis was carried out. The seven requirement dimensions were tested for their predictive power on the criteria of business success and on their meaning in different phases of new venture development. The requirement dimensions *being flexible and convince* and *lead prudently* could contribute a significant contribution to the business success criterion *growth regarding employment*. *Lead prudently* and *integrate private life* are particularly in later phases of new venture development of relevance. The results of existing requirement analysis may be called upon for the design of consulting and development measures for entrepreneurs.

Key words:

requirement analysis, MEVAS, entrepreneurship, critical behaviors, phases of new venture development, entrepreneurial success

Inhalt

1 EINLEITUNG.....	1
1.1 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNGEN.....	2
1.2 STRUKTUR DER ARBEIT.....	5
1.3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	7
1.3.1 Anforderungen.....	8
1.3.2 Anforderungsanalyse.....	9
1.3.3 Kriterien des Geschäftserfolges.....	13
1.3.4 Gründungsphasen.....	15
2 METHODE.....	17
2.1 LITERATURRECHERCHE.....	17
2.2 QUALITATIVE ERHEBUNG.....	17
2.2.1 Zugang und Beschreibung der Stichprobe.....	17
2.2.2 Datenerhebung.....	19
2.2.3 Vorauswertung.....	20
2.3 QUANTITATIVE ERHEBUNG.....	21
2.3.1 Aufbau des Fragebogens.....	21
2.3.2 Zugang und Beschreibung der Stichprobe.....	22
2.3.3 Bewertung der Stichprobe.....	26
2.4 AUSWERTUNG.....	28
2.4.1 Anforderungsbündel erfolgskritischer Verhaltensweisen.....	28
2.4.2 Kriterien des Geschäftserfolges.....	31
2.4.3 Kritische Verhaltensweisen in Abhängigkeit der Gründungsphasen.....	35
3 RESULTATE.....	37
3.1 ANFORDERUNGSBÜNDEL ERFOLGSKRITISCHER VERHALTENSWEISEN.....	37
3.2 KRITERIEN DES GESCHÄFTSERFOLGES.....	44
3.3 KRITISCHE VERHALTENSWEISEN IN ABHÄNGIGKEIT DER GRÜNDUNGSPHASEN.....	49
4 DISKUSSION.....	52
4.1 ANFORDERUNGSBÜNDEL ERFOLGSKRITISCHER VERHALTENSWEISEN.....	52
4.2 METHODENKRITIK ANFORDERUNGSANALYSE.....	53
4.3 KRITERIEN DES GESCHÄFTSERFOLGES.....	56
4.4 KRITISCHE VERHALTENSWEISEN IN ABHÄNGIGKEIT DER GRÜNDUNGSPHASEN.....	57
5 FAZIT.....	61
5.1 WISSENSCHAFTLICHES FAZIT UND AUSBLICK.....	61
5.2 PRAKTISCHES FAZIT.....	63
5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	66
6 LITERATURVERZEICHNIS.....	I
7 ANHANG.....	VI

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 3.1: Bedeutsamkeit der Anforderungsbündel in den Prozessphasen.....	51
---	----

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 2.1: Wirtschaftsabteilung der Workshopteilnehmenden.....	19
Tabelle 2.2: Häufigkeiten pro Wirtschaftsabschnitt.....	26
Tabelle 3.1: Ergebnis der ergänzten Faktorenanalyse.....	40
Tabelle 3.2: Regressionsanalyse.....	45
Tabelle 3.3: Korrelationsmatrix Erfolgskriterien.....	48

Verzeichnis des Anhangs

A Anschreiben Rekrutierung Workshop.....	VI
B Agenda Workshop.....	VII
C Orientierungsplakat Workshop.....	VIII
D Itemliste aus den Workshops.....	IX
E Online Erhebungsinstrument.....	XVIII
F Anschreiben Online-Erhebung.....	XXII
G Verteilung der Stichprobe auf Wirtschaftsabschnitt und -abteilung.....	XXIV
H Faktorenlösung mit 99 Verhaltensweisen.....	XXVI
I Faktorenlösung mit 82 Verhaltensweisen.....	XXX
J Faktorenlösung mit 77 Verhaltensweisen.....	XXXIII
K Faktorenlösung mit 75 Verhaltensweisen.....	XXXVI
L Aufteilung Faktor 3.....	XXXVIII
M Einschätzung der Wichtigkeit pro Phase.....	XXXIX

Dank

Für Merlin & Ottavia

Herzlichen Dank an Prof. Dr. Benedikt Hell für die stets inspirierende und angenehme Betreuung.

1 Einleitung

Entrepreneurship liegt im Trend. In der Schweiz wurde am 5. Juni 2016 über die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens abgestimmt (Schweizerische Bundeskanzlei, 2016). Im Vorfeld der Initiative wurde unter anderen auch das Argument ins Feld geführt, dass ein bedingungsloses Grundeinkommen die Unternehmensgründungen befeuern würde. Die Annahme war dahingehend, dass ein bedingungslos erhaltenes Kapital zur Gründung eines eigenen Unternehmens eingesetzt würde (z.B. Ulrich, 2014).

Der Newsticker der Schweizerischen Entrepreneurszene vermeldet eine wachsende Start-Up Szene. Als Grund werden Entrepreneur¹ genannt, welche Ihre gegründeten Unternehmen mit hohen Gewinnen verkauft und anschliessend wieder in junge Start-Ups eingestiegen sind (Kyora, 2016).

Auch abseits dieser Trendmeldungen zeigen die statistischen Zahlen der Schweiz ein klares Bild der wirtschaftlichen Bedeutung des Entrepreneurship und von Unternehmensgründungen. Im Jahr 2013 wurden mit 12'440 neu gegründeten Unternehmen insgesamt 22'281 Stellen geschaffen (BFS, 2016). Etwas mehr als ein Viertel (28%) aller Arbeitsplätze in der Schweiz entfällt auf Mikrounternehmen. Diese Mikrounternehmen beschäftigen zwischen einem bis neun Mitarbeitenden (BFS 2016). Bei diesen kleinen Unternehmen steht die Person des Unternehmensgründenden im Gegensatz der managementgesteuerten Unternehmungen noch uneingeschränkt im Mittelpunkt der Unternehmensgeschichte (Baum, Frese, Baron & Katz, 2012). Eine entsprechend hohe Bedeutung kommt der Person des Entrepreneurs hinsichtlich der wirtschaftlichen Prosperität eines Landes zu.

Doch was zeichnet diese Entrepreneur¹ aus und welche Anforderungen müssen sie erfüllen, damit sie diese tragende Rolle in der Wirtschaft erfolgreich ausfüllen können?

¹ Die vorliegende Arbeit wurde geschlechtsneutral geschrieben. Einzelne Begriffe wurden aufgrund der besseren Lesbarkeit nur in der maskulinen Form erwähnt. Die englischen Begriffe lassen teilweise ebenfalls die maskuline Form vermuten. Es sei hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass bei all diesen Begriffen stets die weibliche und männliche Form gemeint ist.

Dieser Frage widmet sich vorliegende Masterarbeit und will so ihren Teil zu einem erfolgreichen und erfüllenden Unternehmertum beitragen.

1.1 Zielsetzung und Fragestellungen

Nach den Einschätzungen von Risikokapitalgebern (Shepherd, 1999; Zopounidis, 1994) wie auch den Entrepreneuren selbst (MacMillan, Siegel & SubbaNarasimha, 1985; Meyer & Sidler, 2010; Sexton, 2001) sind es die individuellen Persönlichkeitseigenschaften sowie das Verhalten und die Entscheidungen der Entrepreneure, welche das Überleben der Unternehmung am Markt massgeblich beeinflussen.

In vorliegender Masterarbeit stehen nicht die Persönlichkeitsdispositionen der Entrepreneure im Vordergrund. Diese wurden in diversen Studien behandelt (Brandstätter, 2011; Miner & Raju, 2004; Rauch & Frese, 2007; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Stewart & Roth, 2001; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010; Zhao & Seibert, 2006) sowie aktuell in einem Online-Self-Assessment der Fachhochschule Nordwestschweiz (Hell, Krause, Gatzka & Berset, 2016).

Vorliegende Masterarbeit will herausfinden welche Verhaltensweisen Entrepreneure zum Erfolg führen. In der Personalpsychologie werden Anforderungsanalysen zur Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingesetzt. Sie ermöglichen die Analyse von Anforderungen für bestimmte Tätigkeiten und damit die dazu passenden personalen Eigenschaften gegenüberzustellen (Schuler, 2014a). Im Bereich des Entrepreneurship finden sich in diverse Studien Anforderungen, welche Entrepreneure zu erfüllen haben. Eine Übersicht hierzu wird in Kapitel 1.3.1 gegeben. Jedoch werden diese meist als einzelne Konstrukte erhoben und nicht als umfassendes Set von Anforderungen (Mueller, Volery & von Siemens, 2012). So weist denn auch Markman (2012) darauf hin, dass eine KSAO-Analyse (knowledges, skills, abilities and other characteristics) oder eben eine Anforderungsanalyse für die weitere Entwicklung des Forschungsfeldes Entrepreneurship ausstehend ist. Ebenso fehle eine praktische Anweisung, welche Anforderungen angehende Entrepreneure zu erfüllen haben (Markman, 2012). Mit einer Anforderungsanalyse können analog der Personalpsychologie Entwicklungsmassnahmen sowie gewissermassen auch „Selektionskriterien“ für Entrepreneure erarbeitet werden. Markman (2012) gibt hierzu beispielsweise an, dass die Vergabe von Risikokapital an die Erfüllung

bestimmter Anforderungen gebunden werden könnte. Zudem hat die bisherige Forschung meist Eigenschaften der Gruppe Entrepreneure mit anderen Gruppen, wie zum Beispiel Managern verglichen (Markman, 2012; Miner & Raju, 2004; Stewart & Roth, 2001, 2004). Mit der Analyse von Anforderungen könnten dahingegen differenzielle Aspekte zwischen den Entrepreneuren und deren Auswirkungen genauer untersucht werden (Markman, 2012).

Aus obigem Desiderat einer umfassenden Erhebung haben Mueller et al. (2012) die Erhebung von Entrepreneur-Aktivitäten mittels „Shadowing“, dem direkten Beobachten von Entrepreneuren erhoben. Mueller et al. (2012) folgten so dem bereits früher postulierten Aufruf der Entrepreneurship-Forschung auf das zu fokussieren „what entrepreneurs actually do“ (Gartner, 1988; zitiert nach Baron 2012). Dies in Abgrenzung dazu, dass auch in der Entrepreneurship-Forschung Erhebungen mit Studierenden durchgeführt werden anstelle der eigentlichen Untersuchungsobjekte (Marvel, Davis & Sproul, 2014; McGee, Peterson, Mueller & Sequeira, 2009).

Der Grundsatz, sich auf das zu fokussieren, was Entrepreneure in der Praxis tun, ist auch in vorliegender Masterarbeit forschungsleitend. Ergänzend zum rein qualitativen Ansatz von Mueller et al. (2012) werden in vorliegender Erhebung Anforderungen an Entrepreneure qualitativ erhoben und anschliessend quantitativ validiert. Mit diesem Vorgehen wird eine höhere Generalisierbarkeit der Ergebnisse angestrebt. Das dazu passende methodische Vorgehen wird von der *Methodik zur Ermittlung und Validierung von Anforderungen an Studierende* (MEVAS, Hell, Ptok & Schuler, 2007) auf den vorliegenden Kontext adaptiert. Die Erstellung einer Anforderungsanalyse nach MEVAS beinhaltet die Sammlung von erfolgskritischen Verhaltensweisen in Workshops, deren quantitative Validierung und anschliessende faktoranalytische Reduktion auf Anforderungsbündel. Der genaue Beschrieb des Vorgehens findet sich im Methodenteil 1.3.2.

Der aktuelle Ruf der Forschung nach einer Anforderungsanalyse für Entrepreneure und den damit verbundenen Möglichkeiten hinsichtlich der Entrepreneurforschung, den praktischen Möglichkeiten zur Herleitung von Entwicklungsmassnahmen für Entrepreneure, sowie der Möglichkeit zur Adaption einer neuartigen Methodik zur Erstellung einer Anforderungsanalyse im vorliegenden Kontext führt zu den folgenden, ersten zwei Fragestellungen:

Welche Verhaltensweisen werden von Entrepreneuren als erfolgskritisch definiert?

Welche Anforderungsbündel lassen sich aus den erfolgskritischen Verhaltensweisen von Entrepreneuren extrahieren?

Wenngleich verschiedene Meinungen und Auffassungen von Erfolg vorherrschen (vgl. die theoretische Aufarbeitung in Kapitel 1.3.3) wird jeder Entrepreneur auf die eine oder andere Art nach einer erfolgreichen Umsetzung seiner Selbständigkeit streben. Diskutiert werden Erfolgsmessungen über finanzielle Kennwerte, verschiedene Arten des Wachstums, dem Überleben am Markt oder der persönlichen Zufriedenheit mit dem Unternehmenserfolg. Wird von erfolgreichen Unternehmen auf eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung geschlossen, dann gewinnt die Frage an Relevanz, mit welchen Prädiktoren der unternehmerische Erfolg vorhergesagt und damit beeinflusst werden kann. Hier werden die Dimensionen aus der Anforderungsanalyse bereits ein erstes Mal auf die Probe gestellt: Gibt es Anforderungsbündel, welche den unternehmerischen Erfolg besser vorherzusagen vermögen als andere? Folgende Fragestellung wird beantwortet:

Welchen Beitrag leisten die Anforderungsbündel zur Vorhersage des unternehmerischen Erfolges?

Zur Beantwortung der Fragestellung werden die Erfolgskriterien sowie die Anforderungsbündel als Prädiktoren in eine multiple Regressionsgleichung aufgenommen. Die Regressionsgleichung ermöglicht es, Aussagen darüber zu treffen in welchem Ausmass die Anforderungsbündel die Erfolgskriterien vorherzusagen vermögen.

In der aktuellen Forschung des Entrepreneurship herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Gründung eines Unternehmens in verschiedene Phasen aufgeteilt werden kann (Baron, 2012). Es wird eine vorbereitende Phase vor der eigentlichen Gründungsphase abgegrenzt. Der Gründungsphase nachgelagert ist eine dritte Phase des weiteren Geschäftsaufbaus. Mit den verschiedenen Phasen verbunden sind unterschiedliche Aufgaben, welche wiederum unterschiedliche Anforderungen an die Entrepreneure stellen (Hisrich, Langan-Fox & Grant, 2007; Markman, 2012). Es

konnte jedoch noch nicht abschliessend spezifiziert werden, welche Anforderungen in welchen Phasen von grösster Relevanz sind. Hisrich et al. (2007) sehen eine Anforderungsanalyse als konstruktive Lösung an, um die Charakteristiken der verschiedenen Gründungsphasen mit den damit verbundenen Anforderungen an die Entrepreneurure näher zu definieren. Mit der Kenntnis der relevanten Anforderungen pro Gründungsphase können spezifische Schulungsmöglichkeiten oder Erfolgsmessungen in Abhängigkeit der Gründungsphasen abgeleitet werden. Auf Grundlage des formulierten Forschungsdesiderats wurde die vierte Fragestellung wie folgt formuliert:

Welche Relevanz weisen die Anforderungsbündel in Abhängigkeit der verschiedenen Gründungsphasen auf?

Die Relevanz der Anforderungsbündel wird über die Bedeutsamkeitseinschätzungen von erfolgskritischen Verhaltensweisen pro Gründungsphase erhoben. Mittels Varianzanalyse werden signifikante Unterschiede zwischen den Gründungsphasen überprüft.

1.2 Struktur der Arbeit

Nachdem die Herleitung der Fragestellungen dargelegt wurde, gibt die nachfolgende Beschreibung eine Orientierung über die weitere Struktur der Arbeit.

In Kapitel 1.3 werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit aufbereitet. Es finden sich eine Zusammenstellung von aus der Literatur bekannten Anforderungen von Entrepreneururen. Aufgrund Ihrer Relevanz für die vorliegende Arbeit werden Klassifikationen und Inhalte der Anforderungsanalyse näher betrachtet. Spezielle Erwähnung finden auch die *Critical Incident Technique* (Flanagan, 1954) sowie die Methodik der MEVAS (Hell et al., 2007) aufgrund Ihrer zentralen Stellung in der Arbeit. Kriterien mit welchen der unternehmerische Erfolg gemessen wird werden aufgelistet. Abschliessend wird der Gründungsprozess in drei Phasen beschrieben, wie er derzeit in der Entrepreneurship-Forschung als Konsens aufgefasst wird.

Im Methodenteil folgt einleitend eine knappe Darstellung der durchgeführten Literaturrecherche. Kapitel 2.2 beschreibt die Organisation und Ablauf der Workshops zur Erhebung von erfolgskritischen Verhaltensweisen. Ebenso wird der Zugang zur Stichprobe und die Beschreibung der Workshopteilnehmenden dargestellt. Die

Aufbereitung der Daten für die anschliessende quantitative Validierung wird beschrieben.

Der Aufbau des Fragebogens für die Online-Erhebung wird in Kapitel 2.3 festgehalten. Das Vorgehen zum Zugang der Validierungsstichprobe wird ebenso dargelegt wie deren deskriptive Beschreibung. Die Stichprobe wird daraufhin bewertet, inwiefern sie sich zur Generalisierung auf die Grundgesamtheit eignet.

Die verwendeten statistischen Auswertungsmethoden werden in Kapitel 2.4 mit Ihren Voraussetzungen und Eigenschaften dargestellt. Sie werden unter den jeweiligen Fragestellungen beschrieben, zu deren Beantwortung sie ihren Beitrag leisten. Es sind dies die explorative Faktorenanalyse, die multiple Regressionsanalyse sowie die zweifaktorielle Varianzanalyse.

Im Resultateteil werden unter Kapitel 3.1 die erfolgskritischen Verhaltensweisen und Ihre faktoranalytische Verdichtung zu Anforderungsbündeln dargestellt. Die Vorhersagekraft der Anforderungsbündel auf die geschäftlichen Erfolgskriterien findet sich in Kapitel 3.2. Kapitel 3.3 zeigt die unterschiedliche Bedeutsamkeit der Anforderungsbündel über die Gründungsphasen auf.

Im Diskussionsteil werden die Resultate vor dem Hintergrund der Fragestellungen, der Einbettung in den Forschungsrahmen und deren praktischen Bedeutsamkeit interpretiert. Das Kapitel entspricht in der Struktur dem Resultateteil. Zusätzlich wird in Kapitel 4.2 die Adaption der MEVAS auf den vorliegenden Untersuchungskontext kritisch reflektiert.

Die Arbeit wird mit einem wissenschaftlichen und praktischen Fazit sowie Handlungsempfehlungen abgeschlossen. Das wissenschaftliche Fazit unter Kapitel 5.1 weist den Erkenntnisgewinn und mögliche Ansatzpunkte für die Entrepreneurforschung in der vorliegenden Arbeit aus. Ebenso werden die Erkenntnisgewinne aus der Anwendung der verschiedenen Methodiken und Operationalisierungen aufgezeigt. Dahingegen richtet sich das Kapitel 5.2 direkt an den praktizierenden Entrepreneur. Es zeigt in komprimierter Form, welche Verhaltensweisen gemäss vorliegender Untersuchung direkt erfolgskritisch sind. Entrepreneure können daraus unmittelbare Empfehlungen für ihr unternehmerisches Handeln ableiten. Die abschliessenden Handlungsempfehlungen in Kapitel 5.3 vermögen für unterstützende Bereiche des Entrepreneurships Hinweise abzugeben. Insbesondere werden Möglichkeiten zur Selektion und Entwicklung der

Entrepreneure, ausgehend von den zu erfüllenden Anforderungen aufgezeigt. Die Handlungsempfehlungen basieren auf personalpsychologischen Erkenntnissen.

1.3 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel wird mit der Definition des Entrepreneurship eingeleitet. Es folgen die aus der Theorie bekannten Anforderungen von Entrepreneuren. Anwendung und Methodik der Anforderungsanalyse werden beschrieben. Mögliche Kriterien um den Geschäftserfolg zu messen werden diskutiert. Abschliessend wird das aktuelle Prozessmodell des Entrepreneurship eingeführt.

Die Definition eines Entrepreneurs wurde über die Zeit stets verändert und angepasst. Wobei sie noch heute nicht abschliessend und endgültig definiert ist und verschieden ausgelegt werden kann. Eine historisch und handelsbezogene Auslegung sieht den Entrepreneur als „those who are willing to buy at a certain price and sell at an uncertain price“ (Cantillon, 1680-1734; zitiert nach Baum, Frese, Baron, et al., 2012, S. 6). Eine populäre Definition reicht auf Gartner (1988) zurück welcher nur diejenigen Personen als Entrepreneure definiert welche neue und unabhängige Organisationen gründen. Eine breitere Definition die aktuell gemeinhin konsensfähig ist (Baum, Frese, Baron, et al., 2012) wird von Shane & Venkataraman (2000) ins Feld geführt: „Entrepreneurship is a process that involves the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new products, services, processes, ways of organizing, or markets“. Diese Definition wird auch für die vorliegende Arbeit verwendet. Sie erlaubt eine psychologische Sicht auf die Entrepreneure, bei welcher nach individuellen Verhaltensunterschiedenen hinsichtlich der Entdeckung und Entwicklung von Geschäftsmöglichkeiten gefragt werden kann (Baum, Frese, Baron, et al., 2012). Ob auch als Entrepreneur gilt wer; erst die Intention ein Unternehmen zu gründen geäussert hat, eine Firma übernommen hat, Franchisenehmer ist, gemeinsam mit anderen gegründet hat, nach der Gründung gescheitert ist, kein Wachstum anstrebt oder innerhalb einer Grossfirma Intrapreneurship betreibt, muss jeweils für den spezifischen Kontext festgelegt werden (Baum, Frese, Baron, et al., 2012).

1.3.1 Anforderungen

Um erfolgreich in die Selbständigkeit zu starten und auch längerfristig erfolgreich zu bleiben, muss ein Entrepreneur den verschiedensten Anforderungen gerecht werden. So zum Beispiel: Extreme Unsicherheit, fehlende Informationen, knappe Ressourcen, Überraschungen und schnelle Änderungen (Baum & Locke, 2004). Bedingt durch die strategische Rolle in der Unternehmung, fällt dem Entrepreneur ein kritischer Einfluss auf die erfolgreiche Lenkung der Unternehmensgeschichte zu (Markman & Baron, 2003; Rauch & Frese, 2007). Verschiedene Konzepte werden diskutiert, um die Hürden, die sich einem Entrepreneur stellen, erfolgreich zu meistern.

Bestimmten Traits oder Persönlichkeitstypen wird eine grössere Wahrscheinlichkeit attestiert, dass sie unternehmerischen Erfolg haben werden. Eine Passion für die Arbeit, Proaktivität sowie Beharrlichkeit helfen, die schwierige Anfangsphase mit vielen Entbehrungen und hohem Arbeitsanfall erfolgreich zu meistern (Baum & Locke, 2004).

Den Entrepreneur werden von der Wissenschaft, wie auch von der Allgemeinheit verschiedene Rollen zugeordnet, welche sie erfolgreich zu erfüllen haben: Innovator, Risikonehmer, Aushalter, Executive Manager, Beziehungsbauer, Risikominimierer und Zielerreicher (Chen, Greene & Crick, 1998; Zhao et al., 2010). Sie müssen Heuristiken nutzen, um schnelle Entscheide unter Unsicherheit treffen zu können (Busenitz & Arthurs, 2012). In einem Umfeld beschränkter Ressourcen müssen sie härter arbeiten als die meisten Angestellten (Rauch & Frese, 2007).

Fähigkeiten, welche sich mit den Anforderungen von Managern vergleichen lassen, können als erfolgsversprechend für das Wachstum eines Unternehmens angesehen werden. Darin werden generelle Organisations- und Führungskompetenzen eingeordnet wie Leadership, Management, Marketing, Innovation, Präsentationstechniken, Entscheidungsfähigkeit, Entwickeln und Anwenden von Konzepten. In direkterem Zusammenhang mit Erfolg stehen aber die für einen spezifischen Geschäftsbereich relevanten Fähigkeiten (z.B. technische Fähigkeiten) (Baum, Locke & Smith, 2001; Rauch & Frese, 2007).

Herausgehoben werden die sozialen Kompetenzen wie die Fähigkeit zur Anpassung, sozialen Wahrnehmung, Impression Management, Überzeugen und Beeinflussen (Rauch & Frese, 2007).

Um eine der jeweiligen Situation dienliche Motivation zu generieren, ist die adäquate Kommunikation der Geschäftsvision, Festlegung der Geschäftsziele und Selbstwirksamkeit von Relevanz (Baron & Markman, 2000; Hisrich et al., 2007).

Eine kompetitive Geschäftsstrategie muss durch die Unternehmer gewählt und verfolgt werden. Mögliche Strategien sind; (1) sich auf ein klar umrissenes Kundensegment zu fokussieren, (2) eine ganz spezifische Produktlinie anzubieten, oder (3) die Kosten der Organisation so tief wie möglich zu halten, um das Produkt so kostengünstig wie möglich vertreiben zu können (Baum et al., 2001; Baum & Locke, 2004).

Einen kleinen, aber signifikanten Einfluss von Human Capital auf den Unternehmenserfolg konnte aufgezeigt werden (Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011). Human Capital wird definiert als die Fähigkeiten und das Wissen, welches sich Individuen durch Investitionen in schulischer Ausbildung, on-the-job Training und anderen Erfahrungen aneignen (Unger et al., 2011).

1.3.2 Anforderungsanalyse

Um definieren zu können, welchen Anforderungen ein Entrepreneur genügen muss, kann von Seiten der Arbeits- und Organisationspsychologie die Anforderungsanalyse ins Feld geführt werden (Baum, Frese & Baron, 2012a). Nachfolgend werden eine Begriffsbestimmung, Klassifizierung und methodische Zugänge der Arbeitsanalyse dargeboten.

Anforderungsanalysen können zur Organisationsdiagnose eingesetzt werden, um mit den analysierten Stellen die kleinsten Einheiten eines Unternehmens zu analysieren, um daraus Gestaltungsmaßnahmen für die Organisationsplanung und das Organisationsdesign abzuleiten. In größerem Umfang werden sie für das Personalmanagement eingesetzt, um die Voraussetzungen zu identifizieren, die notwendig sind, um die Stelle im Sinne der Organisation erfolgreich besetzen zu können und die entsprechende Entlohnung festzulegen (Koch, 2010). Auf dieser Grundlage können Entscheide für die Arbeitsgestaltung sowie die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden getroffen werden (Morgeson & Campion, 1997).

Grundsätzlich kann zwischen *induktiven* und *deduktiven* Verfahren unterschieden werden. Bei *deduktiven* Verfahren wird ausgehend von einer Liste von Eigenschaften, z.B. körperliche Merkmale, eine Tätigkeit untersucht. Bei *induktiven* Verfahren

sammeln erfahrene Personen Informationen über eine Tätigkeit. Diese Informationen werden dann zu Listen von *Kenntnissen*, *Fertigkeiten*, *Fähigkeiten* und *anderen Anforderungen* zusammengetragen. Im Englischen wird dies als KSAO Analyse zusammengefasst. Hierbei steht KSAO für knowledges, skills, abilities and other characteristics. *Kenntnisse* definieren die Informationen, welche zur Ausführung einer Tätigkeit notwendig sind. *Fertigkeiten* sind kognitive, physische oder psychomotorische Kompetenzen. *Fähigkeiten* bezeichnen die Kapazität welche zur Erfüllung einer grösseren Menge an Aufgaben vonnöten ist. Dies kann beispielsweise durch allgemeine Intelligenz erreicht werden. *Andere Charakteristika* sind schliesslich Merkmale, welche in bestimmten Situationen zum Erfolg verhelfen können. Zum Beispiel die Körpergrösse oder die Bereitschaft, bei jedem Wetter draussen zu Arbeiten. Insbesondere die *Fähigkeiten* stellen die Grundlage dar, sich die für eine Tätigkeit notwendigen Fertigkeiten und Kenntnisse anzueignen. Entsprechend finden sie eine hohe Beachtung bei der Personalauswahl (Schuler, 2014a).

Nach Schuler (2014a) lassen sich drei grundsätzliche Zugänge zur Bestimmung von Anforderungen unterscheiden.

Die *erfahrungsgelenkt-intuitive* Methode beschäftigt sich mit den Eigenschaften von Berufen und schätzt so die Anforderungen an die Personmerkmale ab. Diese Methode findet sich insbesondere in der Berufsberatung. Bei dieser Methode werden grosse Erfahrung hinsichtlich der Arbeitstätigkeiten wie auch der Beratung vorausgesetzt.

Die *arbeitsplatzanalytisch-empirischen* Methoden haben sich gemeinhin als Methode der Wahl herausgebildet (Schuler, 2014a). Mit formalisierten Verfahren werden die beruflichen Tätigkeiten direkt an den interessierenden Arbeitsplätzen erhoben. Aus diesen Ergebnissen lassen sich dann Aussagen über die entsprechende Tätigkeit ableiten. Diese Methode wird anschliessend mit ihren Unterkategorien ausführlicher beschrieben.

Bei der *personbezogen-empirischen* Methode werden die statistischen Zusammenhänge der Merkmalsausprägungen von Personen mit der Leistungshöhe und Zufriedenheit der Personen in einer bestimmten Tätigkeit verglichen. Daraus werden die Anforderungen an die Tätigkeit bestimmt. Dies funktioniert für Fähigkeiten und Temperamenteigenschaften besser als für Personmerkmale wie Kenntnisse und Fertigkeiten, welche durch Übung und Training beeinflusst werden (Schuler, 2014a).

Unter den arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methoden lassen sich aufgabenbezogene, verhaltensbezogene und eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen unterscheiden (Schuler, 2014a).

Bei Anforderungsanalysen auf *Aufgabenebene* werden Tätigkeiten über Aufgabeninventare analysiert. Die Aufgaben werden hinsichtlich ihrer Bedeutung, Häufigkeit, Schwierigkeit und weiterer Einschätzungen beurteilt. Bei der hierarchischen Aufgabenanalyse wird beispielsweise davon ausgegangen, dass Verhalten hierarchisch organisiert ist und in Operationen und Plänen dargestellt werden kann (Stanton, 2004). Das *Job Diagnostic Survey* von Hackmann und Oldham (dt. Fassung von Schmidt & Kleinbeck, 1999) bewertet Arbeitstätigkeiten nach ihrer Motivations- und Leistungsförderlichkeit über Anforderungsvielfalt, Autonomie, Bedeutsamkeit, Ganzheitlichkeit und Feedback.

Die vielseitigsten Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich für Anforderungsanalysen auf *Verhaltensebene* (Schuler, 2014a). Hierbei werden für diagnostische Verfahren Arbeitsproben oder Simulationen entwickelt. Leistungsbeurteilungen erfolgen entsprechend über verhaltensbezogene Erfolgskriterien. Der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA Frieling & Hoyos, 1978) ist ein Beispiel für ein standardisiertes Instrument.. Es werden Informationsaufnahme und -verarbeitung, Arbeitsausführung, arbeitsrelevante Beziehungen sowie Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen bewertet.

Mit der *Critical Incident Technique* (CIT, Flanagan, 1954) wurde während des zweiten Weltkrieges eine Methode entwickelt, mittels derer die Flugeinsätze von amerikanischen Piloten ausgewertet werden konnten. Auf dieser Basis konnten Auswahlkriterien für die Rekrutierung neuen Fliegerpersonals definiert werden. Die Methode wurde auf die verschiedensten Kontexte übertragen und erfreut sich nach wie vor grosser Verbreitung (Schuler, 2014a). Bei einem kritischen Ereignis (*Critical Incident*) können bei einer typischen und wichtigen Arbeitssituation leistungsstarke von leistungsschwachen Personen unterschieden werden (Flanagan, 1954). Eine Situation ist typisch, wenn sie im Arbeitsalltag immer wieder auftaucht. Eine Arbeitssituation ist wichtig, wenn sie entscheidend für gute oder weniger gute Arbeitsleistung ist (Koch, 2010). Als Kriterium für ein gut beschriebenes kritisches

Ereignis gelten ein konkretes, beobachtbares Verhalten, welches bei der Tätigkeit gezeigt wird oder gezeigt werden kann (Bownas & Bernardin, 1988).

In der Originalform besteht die CIT aus drei grundlegenden Arbeitsschritten (Flanagan, 1954). In einem ersten Schritt werden kritische Ereignisse bei den für die Stelle relevanten Personen gesammelt. Dies können beispielsweise aktuelle Stelleninhaber, Teammitglieder oder Vorgesetzte sein. Im anschließenden zweiten Schritt werden die Ereignisse durch relevante Personen auf ihre *criticality* hin bewertet. Also daraufhin, ob die berichteten Ereignisse *typisch* und *wichtig* sind. Schliesslich werden im dritten und letzten Schritt die kritischen Ereignisse zu Anforderungen gebündelt. Die verschiedenen Anforderungen ergeben dann das Anforderungsprofil.

Der Vorteil der CIT besteht darin, dass die Stelleninhaber und ihre Verhalten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Durch die direkte Befragung der relevanten Personen können sehr viele Informationen zur Tätigkeit oder Stelle gesammelt werden, welche dann weiter für den eignungsdiagnostischen Prozess genutzt werden können (Koch, 2010). Der Nachteil der Methode besteht darin, dass es sich um ein halbstandardisiertes Verfahren handelt. Es muss stets neu auf die Rahmenbedingungen angepasst und die entsprechenden Kriterien entwickelt werden. Die Güte, Ökonomie und Praktikabilität der Methode ist dann auch entsprechend stark von diesen Rahmenbedingungen abhängig (Anderson & Wilson, 1999; Chell, 1998).

Eine Möglichkeit, der *Critical Incident Technique* mehr Standardisierung abzugewinnen, beschreibt Schuler (2014b) im Analyseverfahren *Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad von Anforderungen*. Durch die Einschätzung der Bedeutsamkeit von Anforderungselementen können eignungsdiagnostische Entscheidungen getroffen werden. Durch die Abfrage des Erfüllungsgrades können Informationen über den Personalentwicklungsbedarf der aktuellen Belegschaft abgefragt werden. Eine modifizierte Form dieses Instrumentes wurde mit der MEVAS zur Ermittlung von Studiumsanforderungen eingesetzt (Hell et al., 2007). Bei diesen standardisierten Versionen werden in einer qualitativen Phase mittels CIT erfolgskritische Verhaltensweisen erhoben. In einer Übergangsphase werden diese zu Anforderungen zusammengestellt, welche von Experten überprüft werden. In der darauffolgenden quantitativen Phase werden die erhobenen Anforderungen mittels Fragebogen relevanten Personen zur Beurteilung vorgelegt. Mittels statistischer Auswertungsverfahren werden die endgültigen Anforderungsbündel generiert. Dieses

Vorgehen wurde für die vorliegende Masterarbeit adaptiert. Die detaillierte Beschreibung des Vorgehens findet sich im Methodenteil unter Kapitel 2.

Anforderungsanalysen auf *Eigenschaftsebene* erheben die benötigten Fähigkeiten und andere Eigenschaften, welche für die erfolgreiche Ausführung einer Arbeitstätigkeit von Interesse sind. Hierbei kommen psychologische Testverfahren für eignungsdiagnostische Fragen zum Einsatz. Die *Ability Requirement Scales* (Fleishman & Quaintance, 1984) stellen hierfür eine Zusammenstellung von Listen mit kognitiven, psychomotorischen und physischen Fähigkeiten dar. Mit Einschränkung kann ebenfalls der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA, Frieling & Hoyos, 1978) eingesetzt werden (Schuler, 2014a). Eine eigenschaftsbezogene Anforderungsanalyse auf der Grundlage des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit steht mit dem *Personality-Related Position Requirements Form* (PPRF, Raymark, Schmit & Guion, 1997) zur Verfügung. Hierbei wird die Erforderlichkeit von Persönlichkeitsfacetten durch Fachleute der Eignungsdiagnostik eingeschätzt (Schuler, 2014a). Schliesslich können die Eigenschaften Kognition, Psychomotorik, physische Merkmale, Wahrnehmung sowie soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein breites Spektrum an Tätigkeiten mit dem Fleishman-Job-Analyse-System erhoben werden (F-JAS, Kleinmann, Manzey, Schumacher & Fleishman, 2010).

1.3.3 Kriterien des Geschäftserfolges

Unternehmerischer Erfolg kann nach verschiedenen Kriterien gemessen werden. Die Unternehmensziele sind hierbei ausschlaggebend dafür, welches Erfolgskriterium angemessen ist. Unternehmer könne beispielsweise vor allem Wachstum als Unternehmensziel haben, oder aber die Generierung eines sicheren Einkommens für sich und ihre Familien anstreben (Stewart & Roth, 2001). Aus Metaanalysen und Reviews ergibt sich ein Überblick über die verwendeten Erfolgskriterien. Auch finden sich mögliche Entscheidungsgrundlagen für deren Auswahl.

Finanzielle Kennwerte wie Umsatzrendite, Umsatzwachstum, Bruttoumsatz, Umsatz pro Mitarbeitender, Vermögensrendite, Rückführung von Eigenkapital, Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital, Aktienentwicklung und Aktienkursrendite sind gemeinhin akzeptierte Erfolgskriterien (Collins, Hanges &

Locke, 2004; Daily, McDougall, Covin & Dalton, 2002). Firmenwachstum als Ziel von vielen Unternehmern ist ein etwas widersprüchlicher Erfolgsfaktor, da Wachstum teilweise mit dem Erfolgskriterium Profitabilität einer Unternehmung in Konflikt steht. Das Abschneiden beim Gang an die Börse oder das Überleben am Markt stellen weitere Kriterien dar (Daily et al., 2002; Shane, 2003). Der Akt der Gründung an sich kann als Kriterium genommen werden (Rauch & Frese, 2007), wie auch bereits die geäußerte Intention, ein Unternehmen zu gründen (Zhao et al., 2010). Managementkennwerte der operationalen Effektivität und deren Veränderung können weiter zur Bewertung des Erfolges herangezogen werden: Firmengröße, Anzahl Mitarbeitende, Produktivität / Output pro Arbeitsstunde, Subjektive Ratings der Gesamtperformanz (Zhao et al., 2010).

Wird die Unternehmensgründung als Prozess mit verschiedenen Phasen definiert, können Erfolgskriterien pro Phase definiert werden (Baron, 2012). Die detaillierte Beschreibung des Phasenprozesses findet sich in Kapitel 1.3.4. In der Phase des *Pre-Launch* wären dies die Anzahl und Qualität der identifizierten Geschäftsmöglichkeiten, das gesammelte Kapital und die dafür benötigte Zeit sowie der Erfolg bei der Anwerbung von hochwertigen Partnern und Angestellten. Während der *Launch* Phase kann der Erfolg über die benötigte Zeit bis zum ersten Verkauf, dem „Break-Even“ oder dem ersten angestellten Mitarbeitenden gemessen werden. Zudem können die Anzahl und Qualität der eingereichten Patente erhoben werden. In der letzten Phase des *Post-Launch* schlägt Baron (2012) ähnliche Kriterien wie oben beschrieben vor: Rendite, Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen, Wachstum hinsichtlich Umsatz, Einnahmen, Anzahl Mitarbeitende sowie der anfängliche Wert des Unternehmens beim Börsengang.

Hinsichtlich der Auswahl möglicher Erfolgskriterien werden verschiedene Optionen erörtert und begründet. So weist Baron (2012) darauf hin, dass die Unternehmer in den verschiedenen Gründungsphasen unterschiedliche Aufgaben erfüllen, was eine Erfolgsmessung in Abhängigkeit der Gründungsphasen nahelegt.

In der Metaanalyse von Collins et al., (2004) ergab die Moderatoranalyse keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Optionen der Erfolgsmessung (z.B. Umsatzwachstum, Aktienentwicklung).

Ebenfalls fanden auch Zhao et al., (2010) in ihrer Metastudie keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Erfolgsmessung über das Wachstum, gegenüber der

Messung über Profitabilität und operationaler Effektivität. Das Erfolgskriterium Firmenwachstum ergab die konsistentesten Resultate (Zhao et al., 2010). Da bei frisch gegründeten Firmen noch kaum die klassischen Erfolgskriterien wie Profitabilität und operationale Effizienz sinnvoll zu erheben sind, wird relatives Wachstum als angemesseneres Erfolgskriterium betrachtet (Zhao et al., 2010).

Auch die eigene persönliche Zufriedenheit mit dem Verlauf der Geschäftstätigkeit kann als Erfolgskriterium des Erfolges definiert werden. Diese kann sich auch durch die Bereitschaft äussern, nochmals eine Gründung vorzunehmen. Entsprechende Konstrukte finden sich beispielsweise im Entrepreneur-Check der FHNW (Hell et al., 2016).

1.3.4 Gründungsphasen

In der Forschung scheint Konsens zu herrschen, dass Entrepreneurship kein fixes Konstrukt ist, sondern ein Prozess mit mehreren Phasen (Baron, 2012). Damit verbunden ist die Annahme, dass die Anforderungen an die Entrepreneure über die verschiedenen Phasen von wechselnder Wichtigkeit sind. Anforderungen, welche beispielsweise bei der Gründung des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind, verlieren in späteren Unternehmensphasen an Wichtigkeit.

Ausgehend von den vorhandenen Prozessmodellen schlägt Baron (2012) ein Prozessmodell mit drei Phasen vor. Während der Phase des *Prelaunch* erfolgen alle Aktivitäten, welche der effektiven Unternehmensgründung vorangehen. In dieser ersten Phase werden Geschäftsmöglichkeiten eruiert und evaluiert, sowie der Entscheid gefällt, ob die Selbständigkeit weiter verfolgt wird. Anschliessend wird damit begonnen, die erforderlichen Ressourcen zusammenzutragen (finanzielle, personelle, informatorische und weitere).

Während der nächsten 12 bis 18 Monate sind die Entrepreneure in der *Launch* Phase mit der eigentlichen Unternehmensgründung absorbiert. In dieser Phase werden die Rechtsform des Unternehmens definiert, Produkte und Ideen vor Nachahmung geschützt, die initiale Marketingstrategie ausgearbeitet und eine übergeordnete Strategie definiert, wie die zuvor definierten Geschäftsmöglichkeiten erschlossen werden können.

Nach der *Launch* Phase wird das Unternehmen in die *Postlaunch* Phase überführt. Diese hält bis etwa zwei Jahre nach der Unternehmensgründung an. In dieser Phase wird der Betrieb aufrecht erhalten. Die Unternehmer stehen mit einer steigenden Anzahl Personen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung in Kontakt. Dies bedingt stärkeren zwischenmenschlichen Kontakt beim Führen von Verhandlungen, Managen von Konflikten, Überzeugen und Beeinflussen von anderen Personen. Die benötigten Mitarbeitenden müssen rekrutiert, motiviert und in der Unternehmung gehalten werden. Der Entrepreneur wird während dieser Phase immer mehr zum Manager. Mögliche Strategien wie die Unternehmung auf andere Personen übertragen werden kann, werden ebenfalls bereits durchdacht.

Es wird angemerkt, dass diese Phasen fliegend ineinander übergehen und keinen Anspruch darauf erheben, dass alle Entrepreneurere die vorgeschlagene Zeit in diesen Phasen verbringen (Baron, 2012).

2 Methode

Nachfolgend wird das Vorgehen dieser Masterarbeit beschrieben. Das Vorgehen orientiert sich dabei an der Methodik der MEVAS (Hell et al., 2007). Beginnend mit der Literaturrecherche, werden die qualitative und quantitative Erhebung beschrieben. Das Vorgehen zur Akquise der Stichproben wird dargelegt sowie deren Generalisierbarkeit diskutiert. Die Eigenschaften der verwendeten statistischen Auswertungsmethoden werden mit ihren Voraussetzungen ausgeführt.

2.1 Literaturrecherche

Um die relevante Theorie und den aktuellen Stand der Forschung zu erfassen und aufzubereiten, wurde mittels Literaturrecherche nach den entsprechenden Publikationen gesucht. Ausgangspunkt waren Übersichtsartikel und Metaanalysen (Collins et al., 2004; Hisrich et al., 2007; Rauch & Frese, 2007; Stewart & Roth, 2001; Unger et al., 2011; Zhao & Seibert, 2006) sowie Standardwerke des Entrepreneurship (Baum, Frese & Baron, 2012b; Shane, 2003). Weiter wurde nach den Begriffen *Entrepreneur**, *Entrepreneurship* in Kombination mit *job analysis*, *task analysis* und *KSAO* in den Datenbanken *OVID (ERIC, Psycinfo, Psynindex Plus, Psycarticles)*, *Annual Reviews*, *Cambridge Journals*, *Elsevier (Science Direct)*, *Emerald*, *SAGE*, *Springer Link*, *Taylor & Francis*, *Wiley* und *Google Scholar* gesucht.

2.2 Qualitative Erhebung

Ausgehend von Hell et al. (2007) und Schuler (2014a) wurden zur Erhebung erfolgskritischer Verhaltensweisen nach der *Critical Incident Technique* (Flanagan, 1954) drei Workshops mit Total N = 11 Entrepreneur*en durchgeführt.

2.2.1 Zugang und Beschreibung der Stichprobe

Die Rekrutierung der Workshopteilnehmer erfolgte von Mitte Januar bis Mitte Februar 2016. Der Fokus lag hierbei auf der Rekrutierung von Entrepreneur*en, welche ihren Arbeitsplatz in einem Coworking Space oder Technopark hatten. Mit der Durchführung der Workshops in einem Coworking Space oder Technopark würde den

Teilnehmenden keine Anreise anfallen. Damit wurde eine erhöhte Bereitschaft zur Teilnahme erhofft.

Angegangen wurden: Acht persönliche Kontakte mit Kontakten zu Entrepreneuren oder entsprechendem Hintergrund, 16 Geschäftsleitende oder Sekretariate von Coworking Spaces oder Technoparks per Telefon und Email, 57 Entrepreneure per Email. Das per Email versendete Anschreiben findet sich im Anhang A. Es wurde keine Entschädigung angeboten, jedoch wurde den Workshopteilnehmenden eine symbolische Entschädigung in Form von Naturalien abgegeben.

Über persönliche Kontakte kamen ein Workshop in einem Coworking Space in Zürich mit vier Personen zu Stande sowie ein Workshop in der Ostschweiz in den Räumlichkeiten eines Entrepreneurs mit drei Personen. Ein Workshop in einem Technopark der Zentralschweiz wurde durch die Geschäftsleitung vermittelt.

Von den gesamthaft 11 Workshopteilnehmenden waren zwei weiblich und neun männlich. Die Altersspanne reichte von 27 bis 52 Jahre ($M = 37.80$, $SD = 7.79$). Fünf Personen wiesen einen Abschluss auf Masterstufe auf, zwei Personen einen Abschluss auf Bachelorstufe und je eine Person ein Doktorat, eine höhere Fachprüfung, eine Berufsprüfung und eine gymnasiale Matura. Die Unternehmen der Entrepreneure waren zwischen 2 bis 27 Jahre am Markt ($M = 7.82$, $SD = 9.54$) und hatten zwischen keinem bis acht Mitarbeitende ($M = 4.18$, $SD = 2.36$). Fünf Entrepreneure waren europaweit tätig, fünf in der Deutschschweiz und je ein Entrepreneur weltweit und schweizweit. Die Entrepreneure waren in verschiedenen Wirtschaftsabteilungen nach NOGA-Systematik (Nomenclature Générale des Activités économiques, Bundesamt für Statistik, 2008) gemäss Tabelle 2.1 tätig.

Tabelle 2.1: Wirtschaftsabteilung der Workshopteilnehmenden

Wirtschaftsabteilung	Häufigkeit
Abwasserentsorgung	1
Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	2
Detailhandel	1
Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	1
Herstellung von Möbeln	1
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	1
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	1
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	1
Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung	2

Anmerkungen: $N = 11$, Wirtschaftsabteilungen nach NOGA Systematik (Bundesamt für Statistik, 2008)

2.2.2 Datenerhebung

Die Workshops wurden vor Ort in Sitzungszimmern des entsprechenden Coworking Spaces oder Technoparks durchgeführt. Beim Ostschweizer Workshop konnten die Büroräumlichkeiten eines teilnehmenden Entrepreneurs genutzt werden.

Der Workshop wurde mit dem Dank an die Teilnehmenden für die Partizipation eingeleitet. Weiter erfolgte während der *Einführung* die Vorstellung des Forschenden sowie eine Vorstellungsrunde der Teilnehmenden, um eine angenehme Atmosphäre für die anschliessende Zusammenarbeit zu schaffen. Hintergrund und Ziel der Masterarbeit - Erstellung einer Anforderungsanalyse für Entrepreneure - wurden kurz umrissen.

Gemäss Flanagan (1954) wurde eine sehr knapp gehaltene *Explikation zur Methodik* des Sammelns kritischer Ereignisse gegeben. Das Ziel des Workshops wurde aufgezeigt.

Mit dem Vorstellen der *Prozessperspektive des Entrepreneurship* (Baron, 2012) war das Ziel verbunden, kritische Ereignisse über alle Gründungsphasen hinweg zu generieren. Den Teilnehmenden sollte ein gemeinsamer Orientierungsrahmen gegeben werden.

Schliesslich wurden die *Instruktionen* für die anschliessende Einzel- und Gruppenarbeit gegeben. Ein Beispiel eines möglichen kritischen Ereignisses und die

Form der Niederschrift wurde gegeben. Die Anonymität wurde den Teilnehmenden hinsichtlich der Auswertung und Publikation der Masterarbeit zugesichert.

Während der nächsten 20 - 25 Minuten notierten die Teilnehmenden in *Einzelarbeit* kritische Ereignisse auf Metaplankarten. Die kritischen Ereignisse wurden in Abhängigkeit der Unternehmensgründungsphasen auf verschiedenfarbige Karten notiert.

Anschliessend wurden die Karten von den Teilnehmenden für alle sichtbar den entsprechenden Gründungsphasen zugeordnet und *im Plenum vorgestellt*. Verständnisfragen konnten durch die anderen Teilnehmenden und den Untersuchungsleiter gestellt werden. Die Teilnehmenden wurden motiviert, kritische Ereignisse unmittelbar niederzuschreiben, welche durch die Präsentationen im Plenum assoziiert wurden.

Mit dem *Verdanken* der Teilnehmer und dem Überreichen der bereitgestellten Naturalien wurden die Workshops nach einer Dauer von maximal 1.5 Stunden beendet.

Der Durchführungsobjektivität (Bortz & Döring, 2006) wurde mit einem festgeschriebenen Ablauf und Instruktionen gemäss Anhang B Rechnung getragen. Zudem wurde ein Plakat von der Grösse DIN A1 gemäss Anhang C aufgehängt. Anhand dieses Plakates wurden die Instruktionen abgegeben. Den Teilnehmenden wurde mit dem Plakat die Möglichkeit gegeben, auch während der Bearbeitungszeit die Instruktionen stets abrufen zu können.

2.2.3 Vorauswertung

Die erhobenen Items (N = 199) aus den Workshops wurden zur Vorbereitung der quantitativen Erhebung aufbereitet. Um eine angemessene Bearbeitungszeit des Fragebogens zu erreichen, wurde eine Reduktion auf weniger als 100 Items angestrebt.

In einem ersten Schritt wurden die Metaplankarten in eine Tabelle übertragen. Nach inhaltlichen Aspekten wurden die Items Kategorien zugeordnet. Die Kategorienbildung erleichterte zum einen die Erkennung und Eliminierung von redundanten Items ohne Informationsverlust. Zum anderen wurde dadurch auch die Redigierung von missverständlichen Items erleichtert.

Eine Anreicherung um Items, welche im neu entwickelten Entrepreneur-Check der FHNW (Hell et al., 2016) Verwendung fanden, wurde geprüft. Es wurden keine

weiteren Items aufgenommen. Die Skalen des Entrepreneur-Checks wurden durch die in den Workshops erhobenen Items in den wichtigen Teilen abgedeckt.

Mit diesem Vorgehen konnte die Anzahl Items auf 99 reduziert werden. Im Anhang D findet sich die Tabelle mit den originalen und redigierten Formen der Items sowie deren inhaltliche Kategorisierung. Weiter ersichtlich sind die zugeordneten Phasen, Kommentare der Workshopteilnehmenden zu den Items während der Präsentation, sowie der Workshop, in welchem die Items erhoben wurden.

Die endgültigen Items der Erhebung finden sich im Resultateteil in Kapitel 3.1 und Tabelle 3.1.

2.3 Quantitative Erhebung

In dieser Phase der Erhebung wurden die in den Workshops erhobenen kritischen Ereignisse mittels Online-Befragung quantitativ validiert. Der Aufbau des Fragebogens wird beschrieben. Die Methodik zur Rekrutierung der Validierungsstichprobe wird dargelegt, ebenso die Bewertung der Stichprobe auf ihre Generalisierbarkeit.

2.3.1 Aufbau des Fragebogens

Die quantitative Erhebung wurde mit dem *EFS survey* von Questback gmbh erstellt und durchgeführt. Die Screenshots der einzelnen Antwortseiten finden sich im Anhang E.

Der Online-Fragebogen war in die folgenden Abschnitte aufgeteilt: Auf der ersten Seite wurden die Teilnehmenden begrüßt, das Ziel der Umfrage sowie der persönliche Betrag der Teilnehmenden beim Ausfüllen der Umfrage dargelegt. Die geschätzte Ausfülldauer wurde mit 15 Minuten angegeben. Mit dem Datenschutzhinweis wurde auf den vertraulichen Umgang mit den Daten hingewiesen. Die Möglichkeit für Rückfragen wurde mit der Angabe einer Emailadresse und Telefonnummer gewährleistet.

Auf den nächsten Seiten wurden die erfolgskritischen Verhaltensweisen zur Bewertung auf ihren Erfüllungsgrad und Bedeutsamkeit pro Gründungsphase vorgelegt. Auf jeder Seite wurden die Ausfüllanweisung sowie die Charakteristiken der Gründungsphasen wiederholt. Die Antwortoptionen wurden matrixförmig

dargeboten. Die Antwortoptionen zu Erfüllungsgrad und Bedeutsamkeit wurden horizontal nebeneinander angeordnet, die erfolgskritischen Verhaltensweisen untereinander aufgelistet.

Zur Bewertung des Erfüllungsgrades konnte das Zutreffen der erfolgskritischen Verhaltensweisen hinsichtlich der eigenen Unternehmerpraxis auf einer vierstufigen Likert-Skala von „Trifft nicht zu“ bis „Trifft völlig zu“ bewertet werden. Zur Einschätzung der Bedeutsamkeit der erfolgskritischen Verhaltensweisen konnte die Gründungsphase ausgewählt werden, in welcher der entsprechenden kritischen Verhaltensweise die grösste Bedeutung zugemessen wird. Darüber hinaus konnte auch „In keiner Phase von Bedeutung“ ausgewählt werden.

Im letzten Teil des Fragebogens wurden die Erfolgskriterien, Moderatorvariablen und demographische Angaben zum Unternehmen und den Entrepreneuren erhoben.

Den Teilnehmenden wurde zum Ende ein Dank ausgesprochen, sowie die Möglichkeit zur Hinterlegung der Email geboten, damit die Resultate der Umfrage bei Interesse zugesendet werden konnten.

Ein Pretest wurde mit sechs Personen durchgeführt. Die Feedbacks aus den Pretests bezogen sich auf das Fragebogendesign sowie auf Formulierungen der Instruktionen und des Anschreibens und wurden entsprechend umgesetzt. Ein Feedback bemängelte die fehlende Möglichkeit, mehrere Gründungsphasen anzukreuzen. Aus technischen Gründen konnte diese Möglichkeit nicht verwirklicht werden.

2.3.2 Zugang und Beschreibung der Stichprobe

Mit dem Ziel einer höheren Generalisierbarkeit der Ergebnisse wurden die in den Workshops erhobenen Items einer grösseren Stichprobe von Unternehmern vorgelegt. Die Grundgesamtheit wurde definiert als alle Deutschschweizer Unternehmen mit keinem bis neun Mitarbeitenden aller Wirtschaftsabteilungen, welche vor Februar 2014 gegründet wurden (N = 394'379) (Bundesamt für Statistik, 2015).

Die Grundgesamtheit wurde aus den folgenden Überlegungen definiert: Die Beschränkung auf Deutschschweizer Unternehmen erfolgte aus dem Umstand, dass für eine schweizweite Erhebung alle Items und Anschreiben auf Französisch und Italienisch hätten übersetzt werden müssen, was aus zeitökonomischen Gründen nicht

möglich gewesen wäre. Zudem hätte dies hinsichtlich des explorativen Charakters der Untersuchung kaum einen nennenswerten Mehrwert erbracht.

Mit der Beschränkung der Unternehmensgrösse auf zehn Mitarbeitende dürfte der Entrepreneur die Geschicke der Unternehmung noch vollumfänglich selbst verwalten und so die kritischen Ereignisse der Unternehmensgründung adäquat bewerten können (Baum, Frese, Baron, et al., 2012).

Mit der Bedingung des Ausübens einer selbständigen Tätigkeit seit mindestens zwei Jahren soll sichergestellt werden, dass die Entrepreneure alle drei Gründungsphasen (Baron, 2012) durchlaufen hatten und diese entsprechend zu beurteilen vermögen.

Es wurde keine Auswahl hinsichtlich bestimmter Wirtschaftsabteilungen nach NOGA getroffen (Bundesamt für Statistik, 2008).

Um eine möglichst generalisierbare Stichprobe zu erhalten wurde eine geschichtete Stichprobe angestrebt. Diese sollte nach Regionen und Wirtschaftsabteilungen geschichtet sein. Vom Bundesamt für Statistik wurde für die Erhebung ein elektronischer Datensatz mit einer Stichprobe von 500 Unternehmenden geliefert. Diese Stichprobe umfasste marktwirtschaftliche Unternehmen der Deutschschweiz mit einem bis neun Mitarbeitenden der Deutschschweiz, welche vor Februar 2014 in das Betriebs- und Unternehmensregister des Bundesamtes für Statistik aufgenommen wurden (BUR, Bundesamt für Statistik, 2016a). Ausgeschlossen wurden entsprechend die Kantone Genf, Waadt, Neuenburg, Jura und Tessin. Von den Kantonen Bern, Graubünden, Freiburg und Wallis wurden nur die deutschsprachigen Gebiete berücksichtigt. Die Ziehung der Stichprobe erfolgte gemäss Datenbestand in jeder Zelle Grossregion und Wirtschaftssektor. Die sechs Grossregionen waren wie folgt definiert: AG/BL/BS, AR/AI/GL/GR/SG/SH/TG, BE/FR/SO, LU/NW/OW/SZ/UR/ZG, VS, ZH. Es waren alle drei Wirtschaftssektoren vertreten: Land- und Forstwirtschaft, Produktion und Dienstleistungen.

Um eine grössere Stichprobe, basierend auf der Stichprobe des Bundesamtes für Statistik anschreiben zu können, wurde folgendes Vorgehen definiert: Alle auf der Liste aufgeführten Gemeinden wurden online auf die Existenz eines Firmen- oder Gewerbeverzeichnisses geprüft. Wo ein solches als Übersicht mit allen Emailadressen der Unternehmenden vorhanden war, wurden die Emailadressen für die Erhebung zusammengetragen. Gesamthaft konnten mit diesem Vorgehen 14'028 Emailadressen von Unternehmenden zusammengeführt werden.

Die Versendung des Anschreibens mit Umfragelink wurde mit dem Programm *Mailchimp* bewerkstelligt. Die Statistik des Versandes zeigte, dass die Zustellung in 13'085 Fällen erfolgreich verlief. Die Email wurde durch 8'892 Empfänger geöffnet, wovon 622 auf den Umfragelink klickten. Da das vorangehende Zusammentragen der Adressen einen nicht unerheblichen Zeitaufwand bedeutete, wurden die Anfragen rollend versendet. Dadurch konnte der Rücklauf stets aktuell geschätzt werden. Auf die Versendung einer Erinnerungsmail wurde verzichtet.

Zusätzlich wurde der Umfragelink an 41 Personen aus dem persönlichen Umfeld gesendet. Diese wurden gebeten, den Umfragelink entweder an bekannte Entrepreneurinnen weiterzuleiten oder die Befragung selbst auszufüllen, wenn sie einen unternehmerischen Hintergrund hatten.

Das versendete Anschreiben findet sich im Anhang F. Es enthielt eine ansprechende Frage, welche zum Weiterlesen motivieren sollte. Danach wurde das Ziel der Umfrage kurz umrissen, sowie der Beitrag, welcher mit der Beantwortung der Umfrage generiert wird. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Umfrage anonym ist und die Resultate den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden. Zudem erfuhren die Teilnehmenden, wie lange die Umfrage dauert. Für Rückfragen war eine Emailadresse hinterlegt. Als Entschädigung und Anreiz für das Ausfüllen der Umfrage, wurde unter allen Personen, welche die Umfrage komplett ausgefüllt hatten und ihre Emailadresse hinterlegten die Arbeitskraft des Untersuchungsleitenden für eine Woche verlost.

Die endgültige Stichprobe ($N = 155$) setzte sich aus 46 Frauen und 103 Männern zusammen. Sechs Personen machten keine Angaben zum Geschlecht. Das Alter der Teilnehmenden variierte zwischen 22 und 73 Jahren ($M = 49.05$, $SD = 10.65$).

13.50% der Teilnehmenden wiesen als höchsten Bildungsabschluss eine Berufslehre auf, 5.10% eine gymnasiale Matura, Berufsmatura oder Fachmittelschule. 41.30% hatten einen Abschluss einer höheren Fachprüfung, Berufsprüfung oder höheren Fachschule. Über ein Fachhochschuldiplom, Bachelor- oder Masterabschluss, Nachdiplomstudium oder Doktorat verfügten 39.40%.

Zur Art der Selbständigkeit gaben 55.50% an, dass sie ein Unternehmen (mit-)gegründet haben, um eine neuartige Geschäftsidee zu verwirklichen. 18.10% haben ein bestehendes Unternehmen übernommen. Mit 1.30% sind in der Stichprobe

auch zwei Franchisenehmer vertreten. 25.20% gaben an, dass keine der obigen Kategorien auf sie zutrifft.

Die Unternehmer oder deren Unternehmen waren seit 2 bis 145² Jahren am Markt (M = 15.97, SD = 16.16). Die Entrepreneure beschäftigten zwischen keinem bis 120³ Mitarbeitenden (M = 8.08, SD 14.60).

Das Spektrum der geografischen Ausdehnung der Geschäftstätigkeit der befragten Entrepreneuren reicht von der Deutschschweiz (47.10%) über schweizweit (38.10%) hin zu europaweit (11.60%) bis weltweit (3.20%).

Die nach Ihrer Auftretenshäufigkeit sortierten Zuordnungen der Teilnehmenden zu den Wirtschaftsabschnitten (NOGA, Bundesamt für Statistik, 2008) findet sich in Tabelle 2.2. Die detaillierte Zuordnung zu den Wirtschaftsabteilungen ist in Anhang G aufgeführt.

² Mittels angegebener Emailadresse und zugehörigem Webauftritt konnten die Jahre am Markt des Traditionsunternehmens verifiziert werden.

³ Mittels angegebener Emailadresse und zugehörigem Webauftritt konnte die Anzahl Mitarbeitenden dieses Unternehmens verifiziert werden.

Tabelle 2.2: Häufigkeiten pro Wirtschaftsabschnitt

Wirtschaftsabschnitt	Häufigkeit
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	25
Gesundheits- und Sozialwesen	22
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	17
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	16
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeuge	14
Information und Kommunikation	14
Baugewerbe/Bau	11
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	10
Kunst, Unterhaltung und Erholung	9
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	5
Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	3
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	2
Verkehr und Lagerei	1
Grundstücks- und Wohnungswesen	1
Erziehung und Unterricht	1
Keine Angabe	1

Anmerkungen: $N = 155$, Wirtschaftsabschnitte nach NOGA Systematik (Bundesamt für Statistik, 2008)

2.3.3 Bewertung der Stichprobe

Je nach Wirtschaftssektor in der Schweiz besteht der Anteil an Unternehmen, welche zwischen keinem bis neun Mitarbeitenden beschäftigen zwischen 82.5% bis 92.9% (Bundesamt für Statistik, 2016b). Im Jahr 2013 wurden am meisten Unternehmen in den folgenden Wirtschaftsabteilungen neu gegründet: Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Handel und Reparaturen, Baugewerbe sowie Immobilienwesen, wirtschaftliche Dienstleistungen (Bundesamt für Statistik, 2016b). Gesamthaft entfallen am meisten Betriebe mit keinem bis neun Angestellten auf die Wirtschaftsabteilungen Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten, Gesundheitswesen, Detailhandel, Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen, Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe, Architektur- und Ingenieurbüros,

technische, physikalische und chemische Untersuchung, Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Gastronomie (Bundesamt für Statistik, 2016a).

Vor diesem Hintergrund sind Selektionsfehler in der vorliegenden Stichprobe vorhanden. Die Bereiche Landwirtschaft, Detailhandel und Gastronomie sind unterrepräsentiert. Dahingegen vermag die Verteilung der anderen Wirtschaftssektoren in vorliegender Stichprobe durchaus Strukturen der Mikrounternehmen in der Schweiz abzubilden. Insbesondere die starke Präsenz des Bereiches Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen bildet den Umstand ab, dass in dieser Wirtschaftsabteilung 2013 am meisten Unternehmen neu gegründet wurden. In der Wirtschaftsabteilung Gesundheitswesen waren 2013 nach der Landwirtschaft am meisten Beschäftigte tätig (Bundesamt für Statistik, 2016a). Dieser Realität wird vorliegende Stichprobe ebenfalls gerecht. Es kann darum eine gewisse merkmalspezifische Repräsentativität der Stichprobe angenommen werden (Bortz & Döring, 2006).

Die ursprüngliche Schichtung der Stichprobe nach Region und Wirtschaftssektor wurde durch das gewählte Vorgehen verletzt. Die sehr tiefe Rücklaufquote der Umfrage bedingte diesen Abstrich der Qualität der Stichprobe zugunsten deren ausreichenden Quantität. Insbesondere um mit nachfolgenden quantitativen Auswertungsmethoden eine gewisse Generalisierbarkeit erreichen zu können.

Auffallend war, dass ein viertel der Befragten angegeben hatten, dass sie weder eine Unternehmung gegründet, noch übernommen haben und dass sie auch keine Franchisenehmer sind. Wo die Identifikation derart antwortenden Teilnehmenden über die Emailadresse möglich war, wurde deren Funktion über die Firmenhomepage überprüft. Bei den 10 überprüften Personen konnte in acht Fällen festgestellt werden, dass die Emailadresse zum Geschäftsleiter passte, in einem Fall passte die Adresse zur Ehepartnerin des Geschäftsleiters, in einem weiteren Fall handelte es sich um ein Mitglied einer gesundheitlichen Praxismgemeinschaft. Der hohe Anteil dieser Antwortkategorie könnte entsprechend mit einer anderen Gründungsdefinition der antwortenden Geschäftsleiter oder Mitglieder von Praxismgemeinschaften interpretiert werden. Die Definition „Umsetzung einer neuartigen Geschäftsidee“ passte möglicherweise nicht auf Ihr Unternehmensverständnis, da Sie eine etablierte Geschäftsidee auf einen anderen geografischen Kontext oder eine andere Zielgruppe anwendeten. Zum anderen wäre denkbar, dass die Umfrage durch Ehepartner der Geschäftsführenden ausgefüllt wurde, welche die Administration der Unternehmung

leiten. Es wird davon ausgegangen, dass die Antworten von Personen stammen, welche gemäss Definition Entrepreneur sind oder diesen zumindest sehr nahe stehen und den Gründungsprozess direkt miterlebt haben. Es wird angenommen, dass diese Personen das Gründungshandwerk ebenfalls adäquat beurteilen konnten.

2.4 Auswertung

Die Beantwortung der Fragestellungen erfolgte über die Auswertung der Daten mittels Faktoren-, Regressions-, und Varianzanalyse. Deren Voraussetzungen und zentrale Charakteristiken, sowie Begründung für deren Auswahl werden nachfolgend beschrieben.

2.4.1 Anforderungsbündel erfolgskritischer Verhaltensweisen

Zur Beantwortung der Fragestellung *Welche Anforderungsbündel lassen sich aus den erfolgskritischen Verhaltensweisen von Entrepreneur extrahieren?* wurde das Verfahren der explorativen Faktorenanalyse gewählt.

In der vorliegenden Untersuchung standen nach der qualitativen Erhebung 99 erfolgskritische Verhalten zur weiteren Erhebung zur Verfügung. Da die inhaltliche Interpretation derart vieler Variablen kaum zu leisten ist, besteht das Bedürfnis, diese auf wenige Kategorien zu reduzieren. Die Zuordnung zu solchen, möglichst voneinander unabhängigen Kategorien, mittels Interpretation der entsprechenden Korrelationskoeffizienten würde schnell unübersichtlich werden. Mit der Faktorenanalyse steht ein Verfahren zur Verfügung, welches in der Lage ist, ein Ordnungsschema zu erstellen, mit welchem erkennbar wird, welche Variablen gemeinsame und welche unterschiedliche Informationen erfassen. Über entsprechende Indexwerte wird nach einer Faktorenanalyse ersichtlich, wie hoch die einzelnen Variablen auf die entsprechenden Faktoren „laden“. Durch die Zusammenfassung hoch korrelierender Variablen zu Faktoren gelingt eine Datenreduktion mit tiefstmöglichem Informationsverlust. Die einzelnen Faktoren können anschliessend inhaltlich interpretiert werden, wobei keine absolute und eindeutige Lösung zu erwarten ist. Dies macht die Faktorenanalyse zu einem heuristischen, Hypothesen generierendem Verfahren. Das verbreitetste faktoranalytische Verfahren ist die Hauptkomponentenanalyse (Bortz, 2005).

Die wichtigsten Kennwerte einer Hauptkomponentenanalyse sind *Faktorladung*, *Kommunalität* sowie *Eigenwert* der Faktoren. Hierbei entspricht die *Faktorladung* der Korrelation einer Variable zu einem Faktor. Die *Kommunalität* gibt das Ausmass an, in welchem eine Variable durch alle vorhandenen Faktoren aufgeklärt wird. Je mehr Faktoren in einer Lösung sind, desto höher fällt die Kommunalität aus. Der *Eigenwert* eines Faktors gibt an, wie viel der Gesamtvarianz aller Variablen durch diesen Faktor erfasst wird.

Eine grundlegende Entscheidung steht bei der Festlegung der Faktorenanzahl an. Zu deren Festlegung stehen nach Bortz (2005) das Kaiser-Guttman-Kriterium, der Scree-Test sowie die Parallelanalyse zur Verfügung. Über das *Kaiser-Guttman-Kriterium* wird nur die Anzahl Faktoren interpretiert, deren Eigenwerte über 1 liegen. Damit ist gewährleistet, dass die Faktoren mehr Varianz erklären als die ursprünglichen Variablen. Bei vielen Variablen kann dieses Verfahren zu einer Extraktion von zu vielen Faktoren führen, welche dann inhaltlich nicht mehr sinnvoll interpretiert werden können. Beim *Scree-Test* wird anhand des visualisierten Kriteriums des Knickes im Eigenwertdiagramm der Entscheid gefällt, wie viele Faktoren extrahiert werden sollen. Die Parallelanalyse nach Horn (1965) wird teilweise als Königsweg zur Bestimmung der Anzahl Faktoren angesehen (Field, 2009). Hierbei werden die in der eigenen Stichprobe ermittelten Eigenwerte der Faktoren mit den Faktoren einer Zufallsstichprobe verglichen. Diejenigen Faktoren aus der eigenen Stichprobe, deren Eigenwerte grösser als jene aus der Zufallsstichprobe sind werden als bedeutsam eingestuft. Sie bestimmen die Anzahl Faktoren der Faktorenlösung. Die Eigenwerte der Zufallsstichprobe können mit der Eingabe der eigenen Stichprobengrösse und Anzahl Variablen mittels Online-Anwendung berechnet werden (Patil, Singh, Sanjay & Donavan, 2007).

Um eine bessere inhaltliche Interpretation der Faktoren zu ermöglichen, wird die ursprüngliche Faktorenlösung in der Regel einer Rotation unterzogen. Die Variablen werden dabei um die Faktoren (Achsen) rotiert, bis eine eindeutigere Zuordnung zu den Faktoren möglich ist. Eine verbreitete Methode ist die Rotation nach dem Varimax-Kriterium. Bei dieser Methode erreichen die Variablen eine maximale Varianz, indem einige sehr hoch, andere sehr tief auf den entsprechenden Faktor laden. Die gesamte aufgeklärte Varianz der Faktorenlösung wird durch die Rotation nicht verändert, sondern ausschliesslich die Verteilung auf die verschiedenen Faktoren (Bortz, 2005).

Eine stabile Faktorenstruktur sowie die Reliabilität einer Faktorenlösung hängt von der Erfüllung einiger statistischer Voraussetzungen ab: Skalierung der Variablen, Grösse der Stichprobe, fehlende Werte, Normalverteilung, Linearität, Outliers, Multikollinearität und Singularität sowie Korrelationen zwischen den Variablen (Tabachnick & Fidell, 2013).

Die Variablen sollten *intervallskaliert* sein. Je weniger Intervalle, desto kleiner werden die Faktorladungen und Kommunalitäten ausfallen. Bei *Stichprobengrössen* zwischen 100 bis 200 Probanden müssen alle Faktoren durch einige Variablen mit Ladungen $> .80$ definiert sein und die Kommunalitäten unter den Variablen müssen im Bereich von $.50$ liegen (Tabachnick & Fidell, 2013). Nach Bortz (2005) können Faktorenlösungen unabhängig von der Stichprobengrösse generalisierend ausgewertet werden, wenn auf jeden Faktor mindestens vier Faktoren $> .60$ laden oder je 10 bis 12 Variablen $> .40$ laden. *Fehlende Werte* sollten ausgeschlossen oder berechnet werden. *Normalverteilung* ist keine zwingende Voraussetzung, stärkt aber die Faktorenlösung und wird bei den Methoden zur Festlegung der Faktorenanzahl angenommen (Tabachnick & Fidell, 2013). Eine Verletzung der *Linearität* der Zusammenhänge zwischen den Variablen schwächt ebenfalls die Stabilität der Faktorenanalyse. *Outliers* in den Fällen können eine Faktorenlösungen durch ihren höheren Einfluss im Vergleich zu den normalen Werten stark verfälschen.

Multikollinearität (Korrelationen $> .90$ zwischen den Variablen (Field, 2009)) stellt bei der Hauptkomponentenanalyse kein Problem dar. Jedoch darf sie bei der Bestimmung der Faktorenanzahl nicht vorliegen. *Singuläre* Variablen ($r = 1$) müssen eliminiert werden. Die Durchführung einer Faktorenanalyse muss hinterfragt werden, wenn keine Korrelationen zwischen den Variablen $> .30$ vorhanden sind. Bei kleinen Stichproben kann zur Überprüfung der Korrelationen unter den Variablen auch der Bartlett-Test auf Sphärizität eingesetzt werden oder der Kennwert nach Kaiser-Meyer-Olkin (Rudolf & Müller, 2012).

Eine Reliabilitätsanalyse wurde zur Beurteilung der internen Konsistenz der Variablenbündel durchgeführt. Zudem lieferte sie eine Entscheidungsgrundlage für die Zuordnung von Variablen, welche durch die Faktorenanalyse nicht sinnvoll zu Faktoren hatten zugeordnet werden können. Das diesbezüglich spezifische Vorgehen findet sich im Resultateteil 3.1.

2.4.2 Kriterien des Geschäftserfolges

Zur Beantwortung der Fragestellung *Welchen Beitrag leisten die Anforderungsbündel zur Vorhersage des unternehmerischen Erfolges?* wurde eine multiple Regression durchgeführt.

In vorliegender Untersuchung sind die unabhängigen Variablen oder Prädiktoren die durch faktoranalytische Reduktion zustande gekommenen Variablenbündel der erfolgskritischen Verhaltensweisen. Die abhängigen Variablen oder Kriterien wurden durch verschiedene Kriterien unternehmerischen Erfolgs definiert: *Wachstum hinsichtlich Profit, Anstellungen und Aufträgen*, sowie *Zufriedenheit mit dem Geschäftserfolg* und die *Einschätzung ob man nochmals Gründen* würde.

Um den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Prädiktoren und dem jeweiligen Kriterium erheben zu können, könnten die jeweiligen Zusammenhänge über Korrelationen berechnet werden. Da die Prädiktoren voraussichtlich zum Kriterium, wie auch untereinander Korrelationen aufweisen, wäre das Auftreten von „Scheinkorrelationen“ (Bortz, 2005) wahrscheinlich. Also die Beeinflussung der Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium durch weitere Prädiktoren. Dieser Effekt wäre über Partialkorrelationen umständlich und unübersichtlich herauszurechnen.

Hier setzt die multiple Korrelation oder Regression ein, welche die Vorhersage mehrerer Prädiktorvariablen auf eine Kriteriumsvariable über die Regressionsgleichung ermöglicht. Über den multiplen Korrelationskoeffizienten R wird der Zusammenhang von mehreren Prädiktorvariablen auf eine Kriteriumsvariable definiert. Da der multiple Korrelationskoeffizient R in der Regressionsgleichung meist überschätzt wird, lassen sich damit nur bedingt Aussagen auf die tatsächliche Population schliessen. Mit der Schrumpfungskorrektur zu R^2 wird diese Überschätzung korrigiert. R und R^2 können nur positive Werte annehmen. Führt die Schrumpfungskorrektur zu einem negativen Wert R^2 ist davon auszugehen, dass in der Population kein Zusammenhang zwischen den Prädiktorvariablen und der Kriteriumsvariablen besteht.

Anstelle der Korrelationen werden die Variablen über die Beta-Gewichte der Prädiktoren so genau als möglich vorhergesagt. Über einen Signifikanztest erfolgt die

Evaluation, welche Prädiktoren über die Beta-Gewichte einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Kriteriumsvariable zu leisten vermögen.

Die Beta-Gewichte werden sowohl durch die Korrelation zwischen den Prädiktorvariablen und der Kriteriumsvariable bestimmt, wie auch durch die Interkorrelation zwischen den Prädiktorvariablen. Durch diese wechselseitigen Beeinflussungen ziehen Änderungen wie das Weglassen oder Hinzufügen von Variablen deutliche Einflüsse auf das Gefüge nach sich. Ebenso reagiert die Regressionsgleichung empfindlich auf Outlier oder Änderungen in den Daten. Die wechselseitige Abhängigkeit der Prädiktorvariablen wird als Multikollinearität bezeichnet. Multikollinearität erschwert nebst der Beeinflussung der Beta-Gewichte auch die Interpretation dieser.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten werden Kennziffern herbeigezogen, welche die Interpretation der Regressionsgleichung ergänzend zu den Beta-Gewichten erleichtern. Während die Beta-Gewichte den Beitrag einer Prädiktorvariable zur Klärung der tatsächlichen Kriteriumsvarianz im Kontext der anderen Prädiktorvariablen leisten, gibt der Strukturkoeffizient (c) den Betrag einer Prädiktorvariable zur Klärung der vorhergesagten Kriteriumsvarianz ohne Berücksichtigung der anderen Prädiktorvariablen an.

Beim Vorkommen von Redundanzen weisen mehrere Prädiktorvariablen gemeinsame Informationen durch hohe Interkorrelationen untereinander auf. Die Vorhersage eines Kriteriums durch redundante Prädiktoren wird in diesem Fall nicht merklich besser, als wenn nur ein Prädiktor zur Vorhersage beigezogen wird. Redundante Prädiktoren können erkannt werden, wenn die Werte der Beta-Gewichte kleiner als die Werte der entsprechenden Korrelation sind. Redundante Prädiktoren sollten aus der Regressionsgleichung ausgeschlossen werden (Bortz, 2005).

Wenn aber die multiple Korrelation (R) bei vermeintlich redundanten Prädiktoren deutlich höher ist als die höchste Korrelation zwischen einem Prädiktor und dem Kriterium, liegt vermutlich ein Suppressionseffekt mit Suppressorvariablen vor. Eine Suppressorvariable erhöht den Vorhersagebeitrag anderer Prädiktorvariablen, indem sie irrelevante Varianzen der anderen Prädiktorvariablen unterdrückt. Anders ausgedrückt „bereinigt“ eine Suppressorvariable die anderen Prädiktorvariablen um ihren für die Vorhersage des Kriteriums nicht relevanten Vorhersagebeitrag. Zur Identifikation von Suppressorvariablen wird darauf geachtet, ob das Beta-Gewicht

einer Prädiktorvariable gegenüber der Korrelation der Prädiktorvariable zur Kriterienvariable deutlich überhöht ist (Bortz, 2005).

Schrittweise Regressionen sind eine Möglichkeit zum automatisierten Umgang mit redundanten Variablen in Regressionsgleichungen. Hierbei werden bei der „Vorwärts-Technik“ die Variablen schrittweise in der Reihenfolge der Höhe der Korrelation zum Kriterium in die Regressionsgleichung aufgenommen. Sobald eine Variable das Vorhersagepotential (R^2) einer Regressionsgleichung nicht mehr massgeblich verbessert, wird das Modell ohne diese und die nachfolgenden Variablen erstellt. Bei der „Rückwärts-Technik“ wird ausgehend vom Modell mit allen Variablen geprüft, welche Variablen die geringste Nützlichkeit zum Vorhersagepotential der Regressionsgleichung beitragen. Ist diese unter einem definierten Minimalwert, wird sie aus dem Modell eliminiert. Bei der Kombination der beiden Methoden wird bei jeder Aufnahme einer neuen Variable durch die „Vorwärts-Technik“ geprüft, ob dafür eine andere Variable nach der die „Rückwärts-Technik“ ausgeschlossen werden kann. Bortz (2005) plädiert dafür, die schrittweisen Techniken nicht der automatisierten Berechnung zu überlassen. Stattdessen sollen aufgrund allfälliger Redundanzen oder Suppressionseffekten Hypothesen gebildet werden, welche Variablen in einer schrittweisen Regression aus dem Modell ausgeschlossen würden, und diese anschliessend zu prüfen. In der vorliegenden explorativen Untersuchung wurden alle Variablen in die Regressionsgleichung eingeschlossen, um das Vorhersagepotential aller Variablen überprüfen zu können.

Moderatorvariablen können multiple Zusammenhänge von Prädiktorvariablen auf Kriteriumsvariablen beeinflussen. Zur Überprüfung von Moderatoreffekten werden die Moderatorvariablen als Prädiktorvariablen in die Regressionsgleichung aufgenommen. Abhängig von der Höhe des Beta-Gewichtes können Aussagen über die Höhe des Einflusses durch die Moderatorvariable getroffen werden. Für die vorliegende Untersuchung wurde „Anzahl Jahre am Markt“ als Moderatorvariable zur Überprüfung in die Regressionsgleichung aufgenommen (Bortz, 2005; Rudolf & Müller, 2012)

Eine möglichst generalisierbare Auswertung einer Regressionsanalyse bedingt mehrere Voraussetzungen.

So soll das *Skalenniveau* der Prädiktorvariablen dichotom nominalskaliert oder intervallskaliert sein, während die Skalen der Kriteriumsvariablen in der Regel intervallskaliert sind.

Es wird eine genügend *grosse Stichprobe* vorausgesetzt. Der optimale Stichprobenumfang für eine signifikante Regressionsanalyse ($\alpha = 0.05$) und einer Teststärke von $1 - \beta = 0.8$ ergäbe nach Bortz (2005) über die Formel $n = L \cdot (1 - R^2) / R^2$ einen optimalen Stichprobenumfang von $n = 43$ bei sieben Prädiktoren bei einem starken Effekt, 101 für einen mittleren Effekt und 755 für einen schwachen Effekt ($L = 15.1$ bei $k = 7$). Hinsichtlich der Effektgrösse bei multiplen Korrelationen ist die gemeinsame aufgeklärte Varianz R^2 massgebend. Hierbei gilt nach Cohen (1988) folgende Klassifikation: Schwacher Effekt: $R^2 = 0.0196$, Mittlerer Effekt: $R^2 = 0.1304$, Starker Effekt: $R^2 = 0.2593$. Grössere Stichproben werden benötigt, wenn die Variablen tiefe Reliabilitäten aufweisen, wenn keine Normalverteilung vorliegt oder mittels schrittweiser Regression gerechnet wird.

Outliers beeinflussen die Regressionsgleichung in starkem Ausmass und müssen daher ausgeschlossen werden. Analog zur Faktorenanalyse beeinflusst *Multikollinearität* die Regressionsgleichung durch instabile Prädiktoren respektive verunmöglicht die Berechnung bei *singulären* Prädiktoren. Mit dem *Variance Inflation Factors* (VIF) und dem zugehörigen Toleranzmass steht ein zusätzliches Kriterium zur Überprüfung der Multikollinearität zur Verfügung (Field, 2009).

Die Variablen müssen normalverteilt sein, falls die Stichprobe kleiner als $n = 40$ bei gleichzeitig weniger als 10 Variablen beträgt. Die Bestimmung der Normalverteilung kann über alle einzelnen Variablen erfolgen. Wobei auch dann noch keine Gewissheit vorliegt, ob die Normalverteilung multivariat über alle Variablen gilt (Bortz, 2005).

Ebenfalls gilt *Linearität* und *Homoskedastizität* als Voraussetzung. Diese kann durch die visuelle Inspektion der Residuen gegen die vorausgesagten Werte der abhängigen Variable in einem Streudiagramm überprüft werden. Bei einer gleichmässigen Verteilung der Residuen um den Nullpunkt der Y-Achse kann von einer Erfüllung der Voraussetzungen ausgegangen werden (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2015).

Bei mehreren Messzeitpunkten muss die statistische Unabhängigkeit der Modellfehler beispielsweise mit dem Durbin-Watson-Koeffizienten geprüft werden (Field, 2009).

2.4.3 Kritische Verhaltensweisen in Abhängigkeit der Gründungsphasen

Die Fragestellung *Welche Relevanz weisen die Anforderungsbündel in Abhängigkeit der verschiedenen Gründungsphasen auf?* wurde über die Einschätzung der Bedeutsamkeit der erfolgskritischen Verhalten pro Gründungsphase beantwortet und mittels deskriptiver Auswertung den verschiedenen Gründungsphasen zugeordnet.

Zur Prüfung der statistischen Signifikanz der Zuordnung wurde diese einer zweifaktoriellen Varianzanalyse unterzogen. Die abhängige Variable war definiert über die Prozentwerte der Zuordnung der Anforderungsbündel auf die Gründungsphasen (*Prelaunch – Launch – Postlaunch – in keiner Phase von Bedeutung*). Diese wiederum erfolgte über die erfolgskritischen Verhaltensweisen, welche daraufhin bewertet wurden, in welcher Gründungsphase sie nach Einschätzung der Entrepreneure von höchster Bedeutung wären. Die unabhängigen Variablen der Varianzanalyse waren entsprechend definiert durch die Gründungsphasen sowie den Anforderungsbündeln.

Im Gegensatz zum T-Test vermag die Varianzanalyse den Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine unabhängige Variable auf Unterschiedshypothesen zu prüfen. Die unabhängigen Variablen werden als Faktoren bezeichnet. Sie können je nach Anzahl Messkategorien unterschiedlich viele Faktorstufen aufweisen. Wird simultan die Bedeutung von zwei Faktoren auf eine unabhängige Variable hinsichtlich einer Unterschiedshypothese geprüft, wird dies als zweifaktorielle Varianzanalyse bezeichnet. Gegenüber einfaktoriellen Varianzanalysen weisen mehrfaktorielle Varianzanalysen geringere Fehlervarianzen auf (Bortz, 2005).

Die zweifaktorielle Varianzanalyse untersucht drei verschiedene Nullhypothesen: (1) Die unter den Stufen des Faktors A beobachteten Untersuchungsobjekte gehören einer Grundgesamtheit mit gleichen Mittelwerten an. (2) Die unter den Stufen des Faktors B beobachteten Untersuchungsobjekte gehören einer Grundgesamtheit mit gleichen Mittelwerten an. (3) Zwischen den Faktoren besteht keine Interaktion. Zur Überprüfung der Nullhypothesen werden die entsprechenden Varianzen durch die Fehlervarianz dividiert. Der so erhaltene F-Wert wird zur Bestimmung des kritischen Signifikanzniveaus beigezogen (Bortz, 2005).

Über die Varianzaufklärung (η^2) kann ermittelt werden, welcher prozentuale Anteil der Variation in der abhängigen Variable durch die beiden Haupteffekte sowie deren Interaktion aufgeklärt wird (Field, 2009). Cohen (1988) schlägt die folgende

Bewertung der Effektgrößen vor: Schwacher Effekt: $\eta^2 \approx 1\%$, Mittlerer Effekt: $\eta^2 \approx 6\%$, Starker Effekt: $\eta^2 \approx 14\%$.

Der optimale Stichprobenumfang liesse sich dann nach der Formel $n = [(n' - 1) \cdot (df + 1) / \text{Anzahl Faktorstufen}] + 1$ errechnen. Wobei n' aus der Tabelle nach Bortz (S.259, 2005) herausgelesen werden kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0.05$ und einer Teststärke von $1 - \beta = 0.80$.

Es gelten mehrere Voraussetzungen für die Durchführung einer zweifaktoriellen Varianzanalyse. Bei genügend grossem Stichprobenumfang führt die Verletzung dieser zu keinen gravierenden Entscheidungsfehlern (Bortz, 2005). Während die abhängige Variable mindestens *intervallskaliert* sein muss, können die Faktoren ein beliebiges Skalenniveau aufweisen. Die Voraussetzung der *statistischen Unabhängigkeit* der Modellfehler fordert, dass die Abweichungen der Messwerte einzelner Probanden vom Mittelwert der Stichprobe unabhängig von den Abweichungen der Messwerte der anderen Probanden sein muss. Die *Varianzen der Modellfehler* müssen zudem unter den einzelnen Faktorstufen homogen sein. Diese Voraussetzung kann mittels Levene-Test geprüft werden (Rudolf & Müller, 2012). Die dritte Voraussetzung fordert *Normalverteilung* der abhängigen Variablen unter allen Faktorstufen (Rudolf & Müller, 2012).

3 Resultate

3.1 Anforderungsbündel erfolgskritischer Verhaltensweisen

Mittels explorativer Faktorenanalyse und anschliessender manueller Zuordnung über die Korrelationen konnten 88 der ursprünglich 99 erfolgskritischen Verhaltensweisen (Variablen) sieben Variablenbündeln zugeordnet werden. Diese Variablenbündel wurden anschliessend inhaltlich interpretiert. 11 Variablen wurden durch die Bewertung der Eigenwerte aus der Faktorenanalyse sowie der Trennschärfekoeffizienten aus der Reliabilitätsanalyse aus dem Modell ausgeschlossen.

Verschiedene Voraussetzungsprüfungen zur Durchführung der Faktorenanalyse wurden durchgeführt. Fehlende Werte wurden paarweise ausgeschlossen ($M = 2.76$, $SD = 2.42$). Outliers konnten aufgrund der Antwortskalen ausgeschlossen werden. Von normalverteilten Daten konnte nicht ausgegangen werden. Die Kommunalitäten lagen im Mittel über alle Variablen bei 0.40. Es waren keine singulären Variablen vorhanden. Da keine Korrelationen zwischen den Variablen > 0.80 vorhanden war, wurde keine Multikollinearität angenommen. Ausreichende Korrelationen $> .30$ unter den Variablen waren vorhanden. Zudem ergab das Kaiser-Meyer-Olkin-Mass der Stichprobeneignung für die Faktorenanalyse mit 75 Items ohne die wieder hinzugefügten Items einen Wert von $KMO = .73$. Was über dem geforderten Minimalwert zur Durchführung einer Faktorenanalyse liegt (Field, 2009). Ebenfalls war der Bartlett-Test auf Sphärizität signifikant ($p < .001$) mit $\chi^2(2775) = 5683.61$, was ebenfalls auf angemessen hohe Korrelation zwischen den Variablen hinweist (Rudolf & Müller, 2012). Eine übermässige Multikollinearität zwischen den Variablen war nicht vorhanden. Zur Interpretierbarkeit der Faktorenlösung aufgrund der Anzahl und Höhe der auf die Faktoren ladenden Variablen kann folgendes berichtet werden: Vier Faktoren erfüllen die Bedingung, dass entweder mindestens vier Faktoren $> .60$ oder 10 - 12 Variablen $> .40$ auf sie laden. Bei zwei Faktoren luden nur drei respektive fünf Variablen $> .40$ auf die Faktoren.

In einem ersten Schritt wurde eine Hauptkomponentenanalyse nach Kaiser-Guttman-Kriterium durchgeführt, um die Eigenwerte der Faktoren zu erhalten. Anschliessend

konnte die Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt werden. Die Parallelanalyse (Horn, 1965) ergab eine Lösung mit sieben Faktoren. 17 Variablen wiesen dabei negative Faktorladungen auf oder luden ähnlich hoch auf verschiedene Faktoren (Kleinste Differenz zwischen Faktorenladungen < 0.04). Diese Variablen wurden ausgeschlossen. Mit dem anschließenden, zweimaligen Wiederholen des obigen Verfahrens entstand eine inhaltlich gut interpretierbare Lösung mit 75 Variablen und sechs Faktoren. Die ursprüngliche Faktorenlösung mit 99 Items, sowie die Faktorenlösungen nach dem Ausschluss von Items, mit 82, 87 und 75 Items finden sich in den Anhängen H, I, J und K.

Die in den Workshops erhobenen, erfolgskritischen Verhaltensweisen sollten möglichst erhalten bleiben. Weshalb die zuvor ausgeschlossenen Variablen über die Korrelationskoeffizienten wieder den Faktoren zugeordnet wurden. Die Zuordnung einer Variable erfolgte über die höchste Korrelation zum entsprechenden Faktor. Als Voraussetzung für die Aufnahme wurde eine Korrelation mit Signifikanz auf mindestens 5%-Niveau definiert. Dieses Vorgehen führte zum endgültigen Ausschluss von fünf Variablen.

Mit dem Ziel, durch eine allfällige Unterteilung der Faktoren die Interpretierbarkeit der Faktorenlösung zu erhöhen, wurde für jeden so ergänzten Faktor eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Die Bestimmung der Faktorenanzahl nach der Parallelanalyse (Horn, 1965) ergab bei einem Faktor die Möglichkeit zur weiteren Unterteilung in zwei Subfaktoren. Die dazugehörige Faktorenlösung ist im Anhang L ersichtlich.

Für jedes Variablenbündel wurde mittels Reliabilitätsanalyse die Trennschärfe der Variablen berechnet. Dabei wurden weiter sechs Variablen, welche tiefe Trennschärfekoeffizienten ($r_{it} < 0.3$) nach Bortz & Döring (2006) aufwiesen und erst wieder über die Korrelationen zu den Variablenbündeln hinzugefügt wurden, endgültig aus dem Modell ausgeschlossen.

So wurden mittels Hauptkomponentenanalyse und Analyse der Trennschärfe folgende 11 Variablen für die weitere Erhebung ausgeschlossen: *Hobby zum Beruf machen* - *Durch Gründung die Arbeitstätigkeit an den Wohnort holen* - *Alle anfallenden Aufgaben abdecken können* - *Familie steht hinter dem Unternehmen* - *Abhängigkeiten abschaffen* - *Aufbau einer mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Community oder eines Clubs* - *Keine repräsentativen Verpflichtungen haben (z.B. Auto)* - *Richtigen Zeitpunkt für Investitionen treffen* - *Geschäftspartner*

haben die gleichen Zukunftserwartungen für den Betrieb - Teilzeitarbeit neben der Selbständigkeit - Eine/n Geschäftspartner/in haben.

Tabelle 3.1 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation, die Korrelationskoeffizienten der hinzugefügten Variablen, die Eigenwerte der Faktoren, die aufgeklärte Varianz sowie die Reliabilitätskoeffizienten pro Faktor. Ausgehend von den Faktorladungen der Variablen wurden die Faktoren wie folgt inhaltlich interpretiert: Faktor 1 entspricht *Flexibel sein und überzeugen*, Faktor 2 *Umsichtig führen*, Faktor 3.1 *Ressourcen gezielt nutzen*, Faktor 3.2 *Privatleben integrieren*, Faktor 4 *Marketing durchführen und kontrollieren*, Faktor 5 *Geschäftsmodell entwickeln und anpassen* und Faktor 6 *Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen*.

Die Faktorenlösung mit 75 Items ohne über Korrelation hinzugefügte Items vermag gesamthaft 41% Varianz aufzuklären. Hierbei klärt Faktor 1 mit 11.17% den höchsten und Faktor 6 mit 3.99% den tiefsten Varianzanteil auf.

Die interne Konsistenz der Faktoren mit hinzugefügten Items weist mit Ausnahme des Faktors *Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen* (Cronbach's $\alpha = .63$) Alphakoeffizienten von über .70 auf. Diese stellt für einen explorativen Test akzeptable Werte dar (Rudolf & Müller, 2012).

Tabelle 3.1: Ergebnis der ergänzten Faktorenanalyse

Items	F1	F2	F3	F3.1	F3.2	F4	F5	F6
Flexibel sein	.75	.05	.02			.04	.06	.12
Mit Druck umgehen können	.74	.06	-.06			.06	.25	.14
Selbstvertrauen haben	.73	-.01	.15			.25	.11	.11
Offen sein	.69	.03	.02			.13	-.06	.18
Hinter dem Produkt stehen	.68	.03	.10			.10	.09	.30
Hohe Arbeitsbereitschaft	.68	.02	.11			.20	.16	.15
Spaß an der Arbeit haben	.66	-.01	.22			.20	.11	-.04
Mund zu Mund Werbung	.63	.16	.17			.05	-.02	.01
Begeistern und mitreißen können	.58	.02	.28			.32	.03	-.12
Kontakte über Jahre aufbauen	.57	.13	.30			.07	-.03	.15
Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	.55	.08	.29			.02	-.01	-.15
Zuhören, was Kunden wollen	.53	.22	.32			.06	.00	.31
Kreativ sein	.52	.11	.13			.09	.16	.25
Das Bauchgefühl beachten	.51	.04	.25			.01	-.13	.07
Vertrauen schaffen zu Investoren, Kunden und Mitarbeitenden	.50	.24	.27			.11	.02	-.17
Aus Fehlern lernen	.50	.14	.36			.16	.31	.23
Mut haben, um Risiken einzugehen	.48	.04	.01			.38	.18	.11
Durststrecken aushalten können	.44	-.03	-.13			.17	.33	.13
Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	.34	.01	.09			-.13	-.08	-.03
Bewusst entscheiden, welche Partnerschaften man eingeht	.31	.25	.26			.18	.17	-.03
	r=							
Feedback ins Produkt einfließen lassen	.47**							
	r=							
Know How aus Theorie und Praxis kombinieren	.44**							
	r=							
Just do it. Nicht zu lange bei der Idee und Theorie verweilen	.39**							
	r=							
Scheitern als Option akzeptieren	.34**							
	r=							
Gut verkaufen können (das Produkt und sich selbst)	.34**							

3. Resultate

Items	F1	F2	F3	F3.1	F3.2	F4	F5	F6
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	.12	.83	.09			.02	.11	-.06
Kommunikation im Team pflegen	.09	.83	.08			.10	.12	.05
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	.07	.83	.04			.09	.14	-.05
Gute Atmosphäre im Team pflegen	.14	.82	.05			.09	.02	.03
Geduld mit Mitarbeitenden haben	.19	.79	.10			.09	-.11	-.02
Angemessen delegieren	.08	.67	-.02			.23	.03	.20
Ausbildung von Lernenden	.01	.59	-.05			.08	.11	-.05
Mitarbeitende als Druck, um regelmässigen Umsatz zu generieren	-.05	.42	-.23			.07	.03	.01
Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	.03	.36	.16			.24	.17	.17
Gute Kontakte zu Lieferanten herstellen		r= .37**						
Klare Zuständigkeiten schaffen		r= .34**						
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen				.75	.13			
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern				.63	.18			
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden				.61	.30			
Keine Annahmen treffen. Nur gesicherte Informationen verwenden				.61	.09			
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren				.57	.10			
Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben				.52	.31			
Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden				.49	.42			
Kurse für Unternehmer besuchen				.48	.17			
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten				.39	.21			
Privates Leben pflegen				.05	.78			
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen				.15	.74			
Selbstreflexion durchführen				.12	.74			
Kreative Lösungen bei Konflikten finden				.10	.67			
Persönlich stimmige Rechtsform wählen				.30	.55			
Fundierte persönliche Entscheidung herbeiführen, ob man angestellt oder selbständig sein möchte				.24	.55			
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen				.31	.39			

3. Resultate

Items	F1	F2	F3	F3.1	F3.2	F4	F5	F6
Gute Werbung schalten	.01	.08	.27			.62	-.07	.05
Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	.04	.23	.02			.57	.14	.11
Richtigen Zeitpunkt definieren, um auf den Markt zu gehen	-.10	.16	.12			.54	.21	.15
Marketing weit vor dem Launch initiieren	-.09	.08	.01			.54	.19	.24
Bekanntheit schaffen	.26	.15	.21			.52	.04	.01
Direktanfragen durchführen	.23	.02	-.04			.51	-.10	-.20
Kundenstamm schnell vergrössern	.16	.02	.02			.49	.14	-.14
Analysieren, ob Kunden vorhanden sind	.28	.02	-.05			.49	.07	.19
Fokussieren	.20	.05	.05			.46	.25	.19
Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	.10	.21	.18			.42	-.20	.05
Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	.10	.28	.07			.39	.28	.08
Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	.02	.13	.05			.37	.18	-.36
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	.03	-.13	.03			.37	.16	-.17
Gesundes Wachstum anstreben	.22	.20	.21			.35	.24	.04
Erfolge feiern	.29	.22	.21			.34	.13	-.22
Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	.16	.15	.06			.33	.28	.17
Geeignete Lokalität finden	.07	-.01	.22			.29	-.09	.20
Ziele setzen und überprüfen						r= .44**		
Zahlen regelmässig analysieren						r= .37**		
Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)						r= .32**		

3. Resultate

Items	F1	F2	F3	F3.1	F3.2	F4	F5	F6
Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	-.10	.10	-.01			.16	.61	.01
Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	.01	.39	.18			.06	.54	.16
Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	.14	.27	.10			.20	.49	.21
Gewisse Naivität	.08	-.03	-.08			.01	.49	-.04
Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	.02	.10	.16			.11	.43	.11
Teilnahme an Wettbewerben	.11	.15	-.08			.18	.35	-.24
Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	.13	-.01	.16			.06	.32	-.05
Vorstudie durchführen							r= .33**	
Bereit sein für radikale Änderungen							r= .32**	
Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	.09	.31	.10			.09	.22	.55
Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	.08	.21	.14			.14	.40	.48
Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	.26	-.09	.16			.00	.01	.40
Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	.25	.15	.06			.05	.07	.39
Klein anfangen	.31	-.03	-.04			-.05	.10	.38
Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	.23	.13	.27			.20	-.08	.37
Kleines Risiko eingehen	.03	-.19	.05			.10	.01	.31
Eigenwert	14.61	5.36	3.24			2.91	2.41	2.30
Erklärte Varianz in Prozent (ohne hinzugefügte Variablen)	11.17	7.82	7.06			6.51	4.56	3.99
α (mit hinzugefügten Variablen)	.91	.88		.78	.80	.83	.70	.63

Anmerkungen: N = 155. r = Variable über Korrelation zum Faktor hinzugefügt, **p < .01. α = Alphakoeffizient Cronbach's α . Markierung **fett** entspricht der Zuordnung zum Faktor.

F1 – Flexibel sein und überzeugen

F2 – Umsichtig führen

F3 – Faktor aufgeteilt in F3.1 und F3.2 mittels Parallellanalyse mit Varimax-Rotation

F3.1 – Ressourcen gezielt nutzen

F3.2 – Privatleben integrieren

F4 – Marketing durchführen und kontrollieren

F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen

F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen

3.2 Kriterien des Geschäftserfolges

Mehrere Kriterien wurden zur Messung des Geschäftserfolgs erhoben. Mit einer multiplen Regressionsanalyse wurde die Vorhersagekraft der mittels Faktorenanalyse definierten Prädiktoren auf den Geschäftserfolg evaluiert. Moderatoreffekte durch die Länge der Geschäftstätigkeit wurden geprüft. Als Kriterien des Geschäftserfolges wurden erhoben: Wachstum hinsichtlich *Profit*, *Anstellungen* und *Aufträge*, sowie *Zufriedenheit mit dem Geschäftserfolg* und die Einschätzung ob aus retrospektiver Einschätzung *nochmals gegründet würde*. Die Prädiktoren wurden durch Berechnung des Mittelwertes aus den ergänzten Faktoren der Faktorenanalyse berechnet.

Verschiedene Voraussetzungen zur Durchführung einer Regressionsanalyse wurden geprüft. In den errechneten Mittelwerten der Prädiktoren waren keine fehlenden Werte vorhanden. Zwei fehlende Werte beim Kriterium *Nochmals Gründen* wurden paarweise ausgeschlossen. Es konnte keine grundsätzliche Multikollinearität im Modell festgestellt werden. Keine Prädiktoren korrelierten höher als $r = 0.5$ untereinander (siehe Tabelle 3.3). Zudem lag kein Varianzinflationsfaktor VIF vor, welcher substantiell grösser als 1 war (Bortz, 2005; Field, 2009) respektive keine Toleranz, welche unter als 0.20 lag (Myers, 1990). Ebenfalls waren keine singulären Prädiktoren auszumachen. Aufgrund der Streudiagramme zur Veranschaulichung der Residuen und den Schätzungen der Kriteriumsvariablen wird davon ausgegangen, dass die Voraussetzung der Homoskedastizität und Linearität nicht entscheidend verletzt wurde und keine Outliers vorhanden waren (Rudolf & Müller, 2012). Die Annahme der Normalverteilung musste aufgrund der Prüfung über die einzelnen Variablen verworfen werden.

Tabelle 3.2: Regressionsanalyse

Kriterium	Prädiktor	B	SE B	β	R ² (R)
Profit	F 1	-.43	.21	-.20*	.09 (.30)
	F 2	.12	.08	.15	
	F 3.1	-.10	.09	-.11	
	F 3.2	.11	.10	.11	
	F 4	.12	.11	.11	
	F 5	.07	.09	.08	
	F 6	-.13	.10	-.11	
	Anz. Jahre am Markt	.00	.00	-.08	
Anstellungen	F 1	-.48	.19	-.21*	.27 (.52)
	F 2	.46	.07	.55**	
	F 3.1	.14	.09	.14	
	F 3.2	-.12	.09	-.12	
	F 4	-.17	.11	-.15	
	F 5	.01	.08	.01	
	F 6	.00	.10	.00	
	Anz. Jahre am Markt	.00	.00	-.01	
Aufträge	F 1	-.08	.15	-.05	.03 (.16)
	F 2	.08	.05	.14	
	F 3.1	.03	.06	.04	
	F 3.2	.02	.07	.03	
	F 4	-.12	.08	-.16	
	F 5	.01	.06	.02	
	F 6	-.02	.07	-.02	
	Anz. Jahre am Markt	.00	.00	-.05	
Zufriedenheit mit Unternehmensentwicklung	F 1	-.30	.29	-.10	.09 (.29)
	F 2	.27	.11	.24*	
	F 3.1	-.06	.13	-.04	
	F 3.2	-.16	.14	-.12	
	F 4	-.08	.16	-.06	
	F 5	.11	.12	.08	
	F 6	-.02	.14	-.01	
	Anz. Jahre am Markt	-.01	.00	-.11	
Würde nochmals Gründen	F 1	-.44	.26	-.16	.08 (.28)
	F 2	.03	.10	.02	
	F 3.1	.10	.12	.09	
	F 3.2	-.27	.12	-.22*	
	F 4	.15	.14	.11	
	F 5	.09	.11	.08	
	F 6	-.03	.13	-.02	
	Anz. Jahre am Markt	.00	.00	.00	

Anmerkungen: *p < .05, **p < .01. N = 155. B = Betagewicht, SE B = Standardmessfehler, β = standardisiertes Betagewicht.

F1 – Flexibel sein und überzeugen F2 – Umsichtig führen

F3.1 – Ressourcen gezielt nutzen F3.2 – Privatleben integrieren F4 – Marketing durchführen und kontrollieren F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen

Damit alle Prädiktoren ohne automatisierte Selektion Aufnahme ins Modell fanden, wurde die multiple Regression ohne Merkmalsselektion mit der Methode „Einschluss“ durchgeführt. In Tabelle 3.2 sind die Modelle mit allen Kriterien aufgeführt. Es sind darin die unstandardisierten (B) und standardisierten Beta-Gewichte (β) mit den Standardmessfehler von B (SE B) sowie der korrigierten Varianzaufklärung (R^2) ersichtlich. Knapp ein Drittel (27%) der korrigierten Varianz kann mit den Prädiktoren für das Erfolgskriterium „Anstellungen“ aufgeklärt werden, was nach Cohen (1988) einem starken Effekt entspricht. Je 9% korrigierte Varianz wird für die Kriterien *Profit* und *Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung* aufgeklärt. 8% korrigierte Varianzaufklärung lässt sich für *Würde nochmals Gründen* feststellen und 3% für das Kriterium *Aufträge*, was schwachen bis mittleren Effekten entspricht (Cohen, 1988).

Mehrere partielle Regressionskoeffizienten unterschieden sich signifikant von Null und vermögen so einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Vorhersage der multiplen Regressionsgleichung für die verschiedenen Kriterien vorherzusagen. Für das Modell mit Kriterium *Profit* ist dies der Prädiktor *F1 - Flexibel sein und überzeugen*, welcher mit einem negativen Beta-Gewicht von -0.20 ($p = .04$) den höchsten signifikanten Erklärungsbeitrag leistet.

Die Prädiktoren *F1 - Flexibel sein und überzeugen* und *F2 – Umsichtig führen* vermögen für das Kriterium *Anstellungen* die höchsten Erklärungsbeiträge zu leisten. Wiederum hat der Prädiktor *F1* ein negatives standardisiertes Beta-Gewicht von -0.21 ($p = .01$), hingegen weist Prädiktor *F2* ein standardisiertes Beta-Gewicht von $.55$ ($p = .00$) auf.

Prädiktor *F2* weist für das Kriterium *Zufriedenheit mit Unternehmensentwicklung* mit $\beta = .24$ ($p = .01$) den höchsten Erklärungsbeitrag auf. Das Kriterium *Würde nochmals Gründen* wird von *F3.2 – Privatleben integrieren* mit dem höchsten Erklärungsbeitrag von einem standardisierten negativen Beta-Gewicht von -0.22 ($p = .03$) vorhergesagt. Beim Kriterium *Würde nochmals Gründen* ergab die höchste Ablehnung den höchsten Punktwert. Es besteht entsprechend ein positiver Zusammenhang.

Im Regressionsmodell zur Vorhersage des Kriteriums *Aufträge* vermochte kein Prädiktor einen signifikanten Erklärungsbeitrag hinzuzufügen.

Der Verdacht möglicher Redundanzen oder eines Suppressionseffektes für den Prädiktor *F1 – Flexibel sein und überzeugen* wird unter Zuhilfenahme der Korrelationen aus Tabelle 3.3 geprüft.

Der Vergleich der Beta-Gewichte mit den Korrelationen der jeweiligen Prädiktoren zu den Kriterien zeigte, dass die Beta-Gewichte des Prädiktors *F1* stets tiefer waren als die Korrelationen. Dies könnte ein Anzeichen einer Redundanz sein. Der Verdacht des Vorliegens eines Suppressionseffektes erhärtete sich jedoch beim Vergleich der Korrelation von Prädiktor *F1* mit dem entsprechenden Kriterium und der multiplen Regression (R) des entsprechenden Modells. Diese war stets deutlich höher als die Korrelation des Prädiktors *F1* mit dem entsprechenden Kriterium. Für das Kriterium *Profit* $r = -.12$ zu $R = .30$, für *Anstellungen* $r = -.13$ zu $R = .52$, für *Aufträge* $r = -.04$ zu $R = .16$, für *Zufriedenheit mit Unternehmensentwicklung* $r = .12$ zu $R = .29$ und für *Nochmals Gründen* $r = -.15$ zu $R = .28$. Der Vergleich der Beta-Gewichte von *F1* zu den Korrelationen von *F1* zu den entsprechenden Kriterien bestätigte den Prädiktor *F1* als Suppressorvariable. Die Beta-Gewichte waren gegenüber den entsprechenden Korrelationen stets deutlich überhöht. Für das Kriterium *Profit* $r = -.12$ zu $B = -.43$, für *Anstellungen* $r = -.13$ zu $B = -.48$, für *Aufträge* $r = -.04$ zu $B = -.08$, für *Zufriedenheit mit Unternehmensentwicklung* $r = .12$ zu $B = -.30$ und für *Nochmals Gründen* $r = -.15$ zu $B = -.44$. Die signifikanten Korrelationen der Prädiktorvariable *F1* zu den Prädiktoren *F3.1* ($r = .43$ $p < .05$), *F3.2* ($r = .40$ $p < .05$), *F4* ($r = .37$ $p < .05$) und *F5* ($r = .33$ $p < .05$) legt die Vermutung nahe, dass Prädiktor *F1* als Suppressorvariable irrelevante Varianzanteile der Prädiktoren *F3.1*, *F3.2*, *F4* und *F5* unterdrückt und dadurch deren Vorhersagebeitrag im Modell zu erhöhen vermag.

Aufgrund des Suppressionseffektes in der Regressionsgleichung und der damit verbundenen Schwierigkeiten der Interpretation werden die signifikanten Zusammenhänge der Prädiktoren auf die Kriterien zusätzlich mittels Korrelationen gemäss Tabelle 3.3 analysiert. Hier lassen sich ein sehr signifikanter Zusammenhang ($r = .42$, $p < .01$) zwischen *F2 – Umsichtig führen* und dem Kriterium *Anstellungen*, sowie ein signifikanter Zusammenhang ($r = .18$, $p < .05$) zwischen *F2* und dem Kriterium *Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung* berichten. Ebenfalls ist ein signifikanter Zusammenhang ($r = -.20$, $p < .05$) zwischen *F3.2 – Privatleben integrieren* und dem Kriterium *Nochmals Gründen* festzustellen (Aufgrund der Skalenwerte besteht ein positiver Zusammenhang).

Tabelle 3.3: Korrelationsmatrix Erfolgskriterien

	Profit	Anstellungen	Aufträge	Zuf. mit Unternehmensentwicklung	Nochmals Gründen	F1	F2	F3.1	F3.2	F4	F5	F6	Anzahl Jahre am Markt
Profit		.26**	.13	-.07	.03	-.12	.15	-.10	.03	.12	.07	-.08	-.05
Anstellungen	.26**		.23**	-.03	.06	-.13	.42**	-.03	-.13	.03	.07	.03	.11
Aufträge	.13	.23**		-.01	.00	-.04	.05	-.01	-.01	-.09	-.02	-.02	-.04
Zuf. mit Unternehmensentwicklung	-.07	-.03	-.01		.12	-.10	.18*	-.13	-.15	.00	.07	-.02	-.04
Nochmals Gründen	.03	.06	.00	.12		-.15	.05	-.04	-.201*	.04	.07	-.04	.05
F1	-.12	-.13	-.04	-.10	-.15		.22**	.43**	.40**	.37**	.33**	.22**	-.05
F2	.15	.42**	.05	.18*	.05	.22**		.04	.09	.47**	.35**	.20*	.20*
F3.1	-.10	-.03	-.01	-.13	-.04	.43**	.04		.48**	.31**	.23**	.24**	-.05
F3.2	.03	-.13	-.01	-.15	-.20*	.40**	.09	.48**		.35**	.12	.26**	-.14
F4	.12	.03	-.09	.00	.04	.37**	.47**	.31**	.35**		.48**	.24**	.04
F5	.07	.07	-.02	.07	.07	.33**	.35**	.23**	.12	.48**		.26**	.05
F6	-.08	.03	-.02	-.02	-.04	.22**	.20*	.24**	.26**	.24**	.26**		.04
Anzahl Jahre am Markt	-.05	.11	-.04	-.04	.05	-.05	.20*	-.05	-.14	.04	.05	.04	

Anmerkungen: ** p < 0,01, *p < 0.05

F1 – Flexibel sein und überzeugen F2 – Umsichtig führen F3.1 – Ressourcen gezielt nutzen F3.2 – Privatleben integrieren F4 – Marketing durchführen und kontrollieren
 F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen

Der Einfluss der Dauer der Geschäftstätigkeit als Moderatorvariable wurde mittels Moderatoranalyse kontrolliert. Die einzig signifikante Korrelation zwischen *Anzahl Jahre am Markt* sowie den Kriterien und Prädiktoren fand sich zum Prädiktor *F2 – Umsichtig führen* ($r = .20$, $p = .01$). Siehe dazu Tabelle 3.3. Da keine signifikante Korrelation zu einem Kriterium vorlag, wurden keine indirekten Effekte der Prädiktoren über die Geschäftsdauer angenommen (Rudolf & Müller, 2012). Durch die Abwesenheit von signifikanten Beta-Gewichten für *Anzahl Jahre am Markt* konnte ein Moderatoreffekt der Dauer der Geschäftstätigkeit für die Regressionsgleichung ausgeschlossen werden (Rudolf & Müller, 2012).

3.3 Kritische Verhaltensweisen in Abhängigkeit der Gründungsphasen

Gemäss der Auffassung der Gründung als Prozess (Baron, 2012), wurde eine Einschätzung vorgenommen, welche kritischen Verhaltensweisen in welcher Gründungsphase relevant sind. Es wurde mit einer zweifaktoriellen Varianzanalyse untersucht, ob sich die Bedeutsamkeit der mittels Faktorenanalyse zusammengefassten Variablenbündel in signifikanter Weise zwischen den Phasen unterscheidet.

Die Voraussetzung der statistischen Unabhängigkeit der Modellfehler konnte durch den Aufbau des Fragebogens nicht erfüllt werden. Aufgrund des signifikanten Ergebnisses des Levene-Tests ($p < 0.001$) muss davon ausgegangen werden, dass keine Varianzhomogenität zwischen den Faktoren besteht. Nach dem signifikanten Ergebnis des Kolmogorov-Smirnov Tests liegt keine Normalverteilung der abhängigen Variablen bei den verschiedenen Faktorstufen vor.

Die zweifaktorielle Varianzanalyse ergab einen überzufällig signifikanten Haupteffekt der Gründungsphasen auf die Prozentwerte der mittels Bedeutsamkeit zugeordneten Variablenbündel $F(3, 324) = 32.09$, $p < 0.001$, $\eta^2 = .23$. Es werden also 23% der Varianz der Prozentwerte durch den Faktor *Gründungsphasen* gebunden. Dies entspricht einem starken Effekt. Ebenfalls erweist sich die Interaktion zwischen den Faktoren und Phasen als höchst signifikant mit $F(15, 324) = 4.5$, $p < 0.001$, $\eta^2 = .20$.

Abbildung 3.1 und Anhang M zeigen die Zuordnung der Variablenbündel zu den verschiedenen Gründungsphasen. Die Prozentwerte entsprechen der Zuordnung der

Items auf die Phasen über die Einschätzung, in welcher Gründungsphase das Item die höchste Wichtigkeit aufweist. Aus den Boxplots sind der Median sowie das untere und obere Perzentil der Prozentwerte ersichtlich. Es wird ersichtlich, dass in der Prelaunch Phase insbesondere der Faktor *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen* mit einem Median der Prozentwerte der Items von 50.40% von Relevanz ist. Die Faktoren *F2 – Umsichtig Führen* und *F3.2 – Privatleben integrieren* sind mit 13.60% respektive 16.50% in dieser Phase eher von untergeordneter Relevanz. Während der *Launch* Phase weisen alle Faktoren Mediane zwischen 20% und 30% bei vier bis neun Standardabweichungen auf. Während der Phase des *Postlaunch* sind es die Faktoren *F2 – Umsichtig Führen* und *F3.2 – Privatleben integrieren*, deren Items mit 44.70% und 45.20% im Vergleich als besonders wichtig eingeschätzt wurden. Dahingegen sind es in dieser Phase die Faktoren *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen* sowie *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen*, welche im Median der Items mit 15.20% und 18.80% in dieser Phase als von tiefer Relevanz eingeschätzt wurden. Die Mediane der Faktoren, welche in keiner Phase von Relevanz sind, liegen im Vergleich der anderen Phasen deutlich tiefer mit Werten, welche grösstenteils zwischen 3.10% und 13.30% liegen. Am wenigsten Bedeutung scheint der Faktor *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen* mit einem Median von 21.00% aufzuweisen.

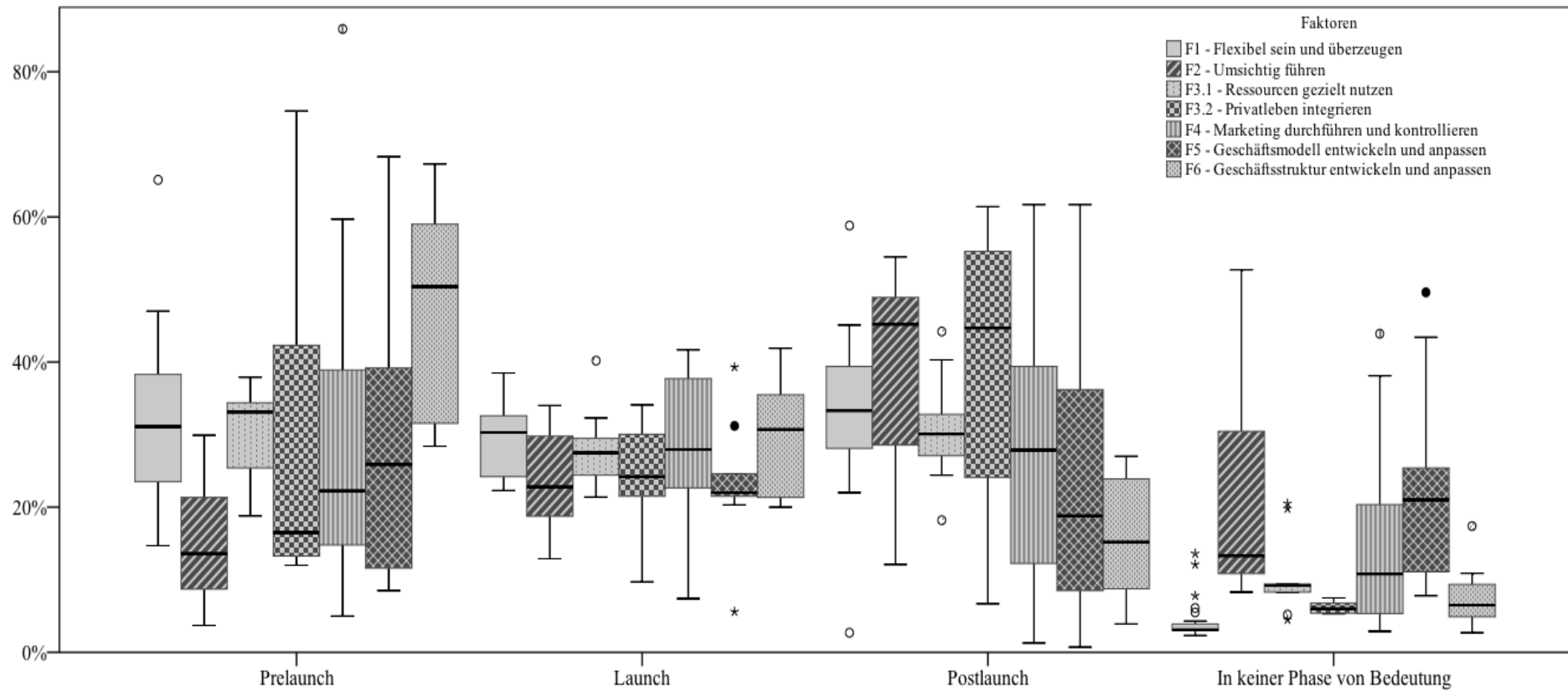


Abbildung 3.1: Bedeutsamkeit der Anforderungsbündel in den Prozessphasen

4 Diskussion

Inwiefern die Fragestellungen mit dem gewählten Vorgehen beantwortet werden konnten und welche Bedeutung die Resultate haben, wird in vorliegendem Kapitel diskutiert. Ein eigenes Unterkapitel behandelt die Methodenkritik zur Adaption der Methodik der MEVAS (Hell et al., 2007) auf den vorliegenden Untersuchungskontext. Weitere methodische Aspekte der einzelnen Verfahren werden zur Diskussion gestellt.

4.1 Anforderungsbündel erfolgskritischer Verhaltensweisen

*Welche Verhaltensweisen werden von Entrepreneur*innen als erfolgskritisch definiert und welche Anforderungsbündel lassen sich aus diesen extrahieren?* Diese zwei Fragestellungen wurden mittels Anforderungsanalyse über eine qualitative Exploration, gefolgt von einer quantitativen Validierung beantwortet.

Die Erhebung von erfolgskritischen Verhaltensweisen nach der *Critical Incident Technique* (Flanagan, 1954) in drei Workshops mit total 11 Entrepreneur*innen ergab ein ergiebiges Set an praxisrelevanten erfolgskritischen Anforderungen. Durch die Redigierung und Entfernung von redundanten Items konnte dieses Set von knapp 200 Items auf unter 100 Items reduziert werden.

Über die Einschätzung des Erfüllungsgrades der erfolgskritischen Anforderungen durch eine grössere Stichprobe von Entrepreneur*innen konnte eine Verdichtung der 99 Verhaltensweisen auf sieben Anforderungsbündel erreicht werden. Die inhaltlich recht klar zueinander abgegrenzten Anforderungsbündel vermögen eine Orientierung über die auftretenden Ansprüche zu geben, denen sich Entrepreneur*innen in der Praxis stellen müssen.

Werden die in vorliegender explorativer Studie erhobenen Anforderungsbündel mit Konstrukten der aktuellen Entrepreneur*innenforschung abgeglichen, zeigt sich, dass diese in den wichtigen Elementen abgebildet werden konnten und zusätzlich die Relevanz weiterer Konstrukte bekannt wurde.

So können ein beharrlicher, arbeitsamer und zu Entbehrungen bereiter Unternehmertypus (Baum & Locke, 2004; Rauch & Frese, 2007), ebenso wie die Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen zum Überzeugen und Motivieren der diversen

Stakeholder (Rauch & Frese, 2007) unter dem Anforderungsbündel *F1 – Flexibel sein und überzeugen* subsumiert werden.

Allgemeine Managementkompetenzen wie Leadership, Organisationsfähigkeit und Marketingkenntnisse (Baum et al., 2001; Rauch & Frese, 2007) finden unter dem Anforderungsbündel *F2 – Umsichtig führen* und *F4 – Marketing durchführen und kontrollieren* entsprechende erfolgskritische Verhaltensweisen.

Aspekte des Human Capital, dessen Zusammenhang zum Entrepreneurship von Unger et al. (2011) beschrieben wurden, können bei *F3.1 – Ressourcen gezielt nutzen* erkannt werden. Die befragten Entrepreneurure betreiben den Aufbau von Fähigkeiten und Wissen insbesondere auch im Austausch mit (erfahreneren) Unternehmerkollegen.

Eine Auseinandersetzung mit und Festlegung der Geschäftsstrategie (Baum et al., 2001; Baum & Locke, 2004) sowie der Aufbau der geschäftsspezifischen Fähigkeiten (Baum et al., 2001; Rauch & Frese, 2007) lässt sich durch die Anforderungsbündel *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen*, sowie ansatzweise durch *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen* abbilden.

Die Anforderung, mittels Heuristiken schnelle Entscheide unter Unsicherheit treffen zu können (Busenitz & Arthurs, 2012), fand in der vorliegenden Studie kein entsprechendes Anforderungsbündel.

Bisher in der einschlägigen Literatur kaum Beachtung fand das Konzept der Vereinbarkeit von Geschäfts- und Privatleben. Diesem Aspekt wurde mit dem Anforderungsbündel *F3.2 – Privatleben integrieren* ein ebenso hoher Wert wie anderen Bereichen zugestanden.

4.2 Methodenkritik Anforderungsanalyse

Für die vorliegende Anforderungsanalyse für Entrepreneurure wurde mit dem Verfahren der MEVAS (Hell et al., 2007) eine relativ neuartige Methodik adaptiert, welche für die Anforderungsbestimmung von Studierenden entwickelt wurde. Inwiefern die Adaption auf einen anderen Bereich, im vorliegenden Fall auf den Bereich des Entrepreneurship gelungen ist, wird nachfolgend kritisch hinterfragt.

Die praktische Umsetzung der Methodik erwies sich für die Erhebung von erfolgskritischen Verhaltensweisen in Workshops als uneingeschränkt übertragbar. Die Entrepreneurure zeigten sich in den Workshops sehr offen. Die Befürchtung, dass es Vorbehalte der Entrepreneurure geben würde, das Geschäftsgeheimnisse verraten werden

müssten bewahrheiteten sich nicht. Alle Teilnehmer konnten erfolgskritische Verhaltensweisen auf einem genügend hohen Abstraktionsniveau berichten. Dies war vermutlich ebenfalls der Durchmischung der Entrepreneure hinsichtlich ihrer Tätigkeitsbereiche geschuldet.

Es sind Hinweise vorhanden, dass mit den 11 Entrepreneuren in drei Workshops die wichtigsten kritischen Ereignisse erhoben werden konnten.

Flanagan (1954) schlägt hinsichtlich der Anzahl zu erhebenden kritischen Ereignisse bei Vorgesetzten 2000 - 4000 kritische Ereignisse vor. Erst wenn bei neuen Erhebungen pro 100 Items nur noch zwei bis drei neue hinzukommen, konnten vermutlich alle kritischen Ereignisse erhoben werden. Die Erhebung der kritischen Verhaltensweisen in Workshops inspiriert die Teilnehmenden zur Nennung von kritischen Verhaltensweisen, welche sie im Einzelinterview eventuell nicht genannt hätten. Zudem können vorgestellte kritische Verhaltensweisen gleich kritisch diskutiert werden. Dies vermag die Qualität der erhobenen Verhaltensweisen gegebenenfalls zu erhöhen. Es muss nach Massgabe von Flanagan (1954) jedoch von kritischen Verhaltensweisen ausgegangen, welche ebenfalls wichtig sind, aber in den Workshops nicht genannt wurden.

Die mögliche Reduktion von redundant genannten Verhaltensweisen aus den Workshops ist ein Hinweis darauf, dass zwischen den Workshops mit unterschiedlichen Entrepreneuren aus unterschiedlichen Branchen ein gewisser Konsens vorherrscht, welche Verhaltensweisen als erfolgskritisch anzusehen sind. Zusätzlich kann dies ein Hinweis sein, dass eine gewisse Generalisierung der genannten erfolgskritischen Verhaltensweisen möglich ist. Diese Annahme wird weiter gestützt durch die Passung der erhobenen Verhaltensweisen zu bekannten Konstrukten aus der Forschung.

Hinsichtlich der Validierung der Verhaltensweisen zeigte sich der Unterschied zum studentischen Setting der MEVAS-Analyse. Bedingt durch die tiefe Rücklaufquote ist der Aufwand zu Akquise einer genügend grossen Stichprobe mit sehr hohem Aufwand verbunden. Die hohe Abbruchquote während des Ausfüllens mag ein Hinweis darauf sein, dass für eine unternehmerische Stichprobe die Anzahl der abgefragten Items zu hoch angesetzt war. Weiter könnte die hohe Abbruchrate auch der Komplexität der Beantwortung von Erfüllungsgrad und Bedeutsamkeit geschuldet sein. Einzelne

Teilnehmer der Umfrage meldeten entsprechende Erfahrungen während des Ausfüllens zurück. Die Vermutung der zu hohen Komplexität wird durch die Auswertung der Statistik des Umfragetools gestützt. Von den 541 Teilnehmenden welche auf die erste Seite des Fragebogens gelangten, brachen 95 die Umfrage bei der Einleitung ab. 195 beendeten die Umfrage auf der ersten Seite, bei welcher die erfolgskritischen Verhaltensweisen zur Bewertung dargelegt wurden.

Die anschließende Verdichtung der erfolgskritischen Verhaltensweisen zu Anforderungsbündeln mittels Faktorenanalyse konnte nicht für alle Verhaltensweisen gewährleistet werden. Die nachträgliche Zuordnung über die höchsten Korrelationen der erfolgskritischen Verhaltensweisen zu den Anforderungsbündel war jedoch inhaltlich nachvollziehbar. Das gewählte Vorgehen entspricht dem Anspruch, möglichst wenig Informationsverlust hinsichtlich den erhobenen Daten der erfahrenen Entrepreneurern zu akzeptieren.

Allgemein kann zur Adaption der MEVAS auf einen anderen Bereich festgehalten werden, dass die Erhebung von erfolgskritischen Verhaltensweisen in Workshops sehr gut umzusetzen ist und bereits zu aussagekräftigen Resultaten führt. Die nachfolgende Validierung der Verhaltensweisen dahingegen ist mit grossem Mehraufwand für die Untersucher und Untersuchten verbunden.

Zusätzlich zu spezifischen Methodenkritik an der MEVAS stellt sich beim Vergleich der bisherigen Konstrukten mit den neu erhobenen die methodische Frage, warum statt der Validierung von bereits bekannten Konstrukten ein exploratives Vorgehen gewählt wurde.

Dies wird mit der Forderung nach einer KSAO-Analyse (Knowledges, Skills, Abilities and Other characteristics) (Markman, 2012) für den Bereich des Entrepreneurship begründet. Mit dem Wissen um die praktischen Anforderungen von Entrepreneurern können Konstrukte wie Persönlichkeitsmerkmale und deren Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg spezifischer untersucht werden (Baron, 2012; Baum & Locke, 2004). Mit der vorliegenden Anforderungsanalyse konnten solche praxisrelevanten Anforderungen auf Ebene von Verhaltensweisen sowie Anforderungsbündel unmittelbar von erfolgreichen Entrepreneurern erhoben werden. Mit dem gewählten Vorgehen konnte auch dem Aufruf von Gartner (1988) gefolgt

werden, welcher forderte, die Entrepreneurforschung solle sich auf das fokussieren, was Entrepreneur tatsächlich tun. Dass mit dem explorativen Vorgehen Anforderungsbündel erkundet werden konnten, welche in der bisherigen Forschung noch nicht breit diskutiert wurden, stützt die Adäquanz des gewählten Vorgehens.

4.3 Kriterien des Geschäftserfolges

Welchen Beitrag leisten die Anforderungsbündel zur Vorhersage des unternehmerischen Erfolges? Die Generalisierbarkeit der Beantwortung der Fragestellung muss vor dem Hintergrund der verwendeten, unterschiedlichen Erfolgskriterien betrachtet werden.

Für das Erfolgskriterium *Wachstum hinsichtlich Anstellungen* wird nahezu ein Drittel Varianz durch die erhobenen Anforderungen aufgeklärt, was einem starken statistischen Effekt und entsprechender Möglichkeit zur Generalisierung entspricht (Cohen, 1988). Bei den Erfolgskriterien *Wachstum hinsichtlich Profit, Aufträgen, Zufriedenheit mit dem Geschäftserfolg* und Einschätzung ob man *nochmals Gründen würde*, konnten dahingegen nur schwache bis mittlere Effekte (Cohen, 1988) hinsichtlich der Vorhersagekraft der Anforderungsbündel auf die Erfolgskriterien festgestellt werden. Die Wahl der Erfolgskriterien könnte hier einen Einfluss auf die Vorhersagemodelle gespielt haben. Collins et al. (2004) und Zhao et al. (2010) relativieren die Unterschiede der Messung über verschiedene Erfolgskriterien. Zhao et al. (2010) weisen aber auch auf die konsistentesten Resultate hinsichtlich des Erfolgskriteriums Firmenwachstum hin. Es muss jedoch hinterfragt werden, inwiefern das Firmenwachstum reliabel mittels Selbsteinschätzung erhoben werden kann. In vorliegender Erhebung scheint die Messung des Firmenwachstums hinsichtlich *Anstellungen* das verlässlichste Kriterium gewesen zu sein.

Werden Prädiktoren und Kriterien wie in vorliegender Erhebung von den gleichen Personen, mit der gleichen Methode, zum gleichen Zeitpunkt am gleichen Ort bewertet, sind sie besonders anfällig für verschiedene Urteilsfehler (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). So könnte sozial erwünschtes Antwortverhalten hinsichtlich der Erfolgskriterien *Profit* und *Aufträge, Zufriedenheit mit dem Geschäftserfolg* sowie der Einschätzung, ob man *nochmals Gründen würde* vorliegen, da die Probanden zur Beantwortung der Fragen als erfolgreiche Entrepreneur

angeschrieben wurden. Die Tendenz könnte zu einem konstanten Antwortverhalten aufgrund impliziter Theorien hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen den Prädiktoren und den Kriterien geführt haben. Ebenso vermag die Stimmung beim Ausfüllen des Fragebogens auf das Antwortverhalten einzuwirken. Allenfalls über einen Primacy-Effekt, bedingt durch die ersten Antwortitems oder der Testinstruktion.

Hinsichtlich der Einflüsse der einzelnen Anforderungsbündel auf die Erfolgskriterien vermag das Anforderungsbündel *F2 – Umsichtig führen* einen hoch signifikanten Erklärungsbeitrag zum Firmenwachstum hinsichtlich *Anstellungen* beizutragen. Ebenso vermag dieses Anforderungsbündel einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur *Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung* beizutragen. Das Personalmanagement und die Pflege einer ansprechenden Unternehmenskultur scheinen einen ganz wesentlichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg wie auch der persönlichen Zufriedenheit beizutragen.

Daneben fällt primär der signifikant negative Zusammenhang zwischen Anforderungsbündel *F1 – Flexibel sein und überzeugen* zu fast allen Erfolgskriterien auf. Der Blick auf die weiteren Zusammenhänge dieser Variablen führt zur Annahme, dass diese vor allem als Suppressorvariable auf das Vorhersagemodell einwirkt. Die signifikanten Korrelationen zu allen anderen Anforderungsbündeln legt den Schluss nahe, dass die Verhaltensweisen aus *Flexibel sein und überzeugen* einen wichtigen Einfluss auf die anderen Anforderungsbündel und somit einen hohen Einfluss auf die Vorhersage des Unternehmenserfolges ausüben.

Die multiple Regressionsanalyse wurde gleichsam mit ordinalskalierten und dichotom gestuften Kriteriumsvariablen durchgeführt. Bei ordinalskalierten Daten kann ein darunterliegendes intervallskalenniveau angenommen werden (Tabachnick & Fidell, 2013). Hinsichtlich der Verwendung von dichotomen Skala in der multiplen Regression wurden deren Voraussetzungen in stärkerem Masse strapaziert. Auf die Durchführung einer logistischen Regression wurde verzichtet, um über alle Kriteriumsvariablen dieselbe Methodik anzuwenden.

4.4 Kritische Verhaltensweisen in Abhängigkeit der Gründungsphasen

Welche Relevanz weisen die Anforderungsbündel in Abhängigkeit der verschiedenen Gründungsphasen auf? Diese Fragestellung wurde mittels deskriptiver Auswertung

der Bedeutsamkeitseinschätzungen der kritischen Verhaltensweisen hinsichtlich der Gründungsphasen nach Baron (2012) beantwortet. Der Nachweis der statistischen Signifikanz des Unterschiedes zwischen den Phasen wurde mittels zweifaktorieller Varianzanalyse geleistet.

Es konnte mit starkem statistischem Effekt nachgewiesen werden, dass sich die Bedeutsamkeit der Verhaltensbündel über die verschiedenen Phasen verändert.

Die prozentuale Zuordnung der Anforderungsbündel zu den Gründungsphasen stimmt mit den von Baron (2012) postulierten Phasen auch in inhaltlich angemessener Weise vielerorts überein.

So werden während der Phase des *Prelaunch* verschiedene Geschäftsmöglichkeiten evaluiert, der Entscheid der zukünftigen Selbständigkeit definitiv gefällt sowie mit dem Zusammentragen der benötigten Ressourcen begonnen. In vorliegender Erhebung ist es das Anforderungsbündel *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen*, welche von über der Hälfte der Probanden als in dieser Phase am bedeutendsten eingestuft wurde. Dieses Anforderungsbündel beinhaltet erfolgskritische Verhaltensweisen, die sich mit der Unternehmensstrategie, der Firmenstruktur sowie der Passung der Unternehmensgründung auf die private Lebenssituation auseinandersetzen. Die tiefsten Einschätzungen in dieser Phase haben die Dimensionen *F2 – Umsichtig Führen* und *F3.2 – Privatleben integrieren*. Diese beinhalten erfolgskritische Verhaltensweisen der Personalgewinnung und -erhaltung sowie die „operative“ Vereinbarkeit von Geschäft und Privatleben. Es wurden somit vor allem erfolgskritische Verhaltensweisen dieser ersten Phase zugeordnet, welche sich mit dem Aufbau der Geschäftstätigkeit beschäftigen und weniger Verhaltensweisen der Personalführung und täglichen Vereinbarkeit von Geschäfts- und Privatleben, welche erst in einer späteren Betriebsphase relevant werden.

Die Phase des *Launch* wird von Baron (2012) als Phase der Festlegung der Rechtsform sowie Marketing- und Geschäftsstrategie zur Erschließung der Geschäftsmöglichkeiten definiert. Kein Anforderungsbündel vorliegender Studie konnte in dieser Phase identifiziert werden, welcher in dieser Phase eine über- oder unterdurchschnittliche Bedeutsamkeit zukam. Die Anforderungsbündel *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln* und *F4 – Marketing durchführen und kontrollieren* hätten nach der theoretischen Definition von Baron (2012) gut dieser Kategorie zugeordnet werden können. Die undifferenziertheit der Anforderungsbündel in dieser

Phase sowie die klare Zuordnung des Anforderungsbündels *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln* zur vorhergehenden Phase mögen Zeichen dafür sein, dass die Phasen nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Dies würde auch der Definition von Baron (2012) nicht widersprechen, welcher die Phasen nicht als fixe und theoretisch genau abgegrenzte Konstrukte versteht, sondern als Ordnungshilfe für die weitere Forschung im Feld.

Schliesslich ist die Phase des *Postlaunch* nach Baron (2012) dadurch geprägt, dass die Entrepreneure interne und externe zwischenmenschliche Kontakte über Verhandlungen, Konfliktsituationen sowie durch Beeinflussen und Überzeugen zu „managen“ haben. Im Gegensatz zum *Prelaunch* werden in dieser Phase den Anforderungsbündeln *F2 – Umsichtig Führen* und *F3.2 – Privatleben integrieren* die höchsten Bedeutsamkeiten beigemessen. Inhaltlich stimmig wurden den Anforderungsbündeln *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen* sowie *F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen* in dieser Phase die geringste Bedeutsamkeit zugewiesen. Diese Zuordnung lässt sich mit der von Baron (2012) vorgeschlagenen Definition der Phase gut vereinbaren. Zusätzlich kann vorliegende Untersuchung diese Phase um die Zuordnung des Aspektes der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ergänzen.

Im Vergleich zu den Gründungsphasen wurden die Anforderungsbündel selten als *in keiner Phase von Relevanz* bewertet. Den höchsten Anteil in dieser Kategorie hatte das Anforderungsbündel *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen*. Daraus könnte einerseits geschlossen werden, dass eine Zuordnung von erfolgskritischen Verhaltensweisen zu verschiedenen Phasen grösstenteils nachvollziehbar ist, was der Einteilung des Gründungsprozesses in verschiedene Phasen eine praktische Rechtfertigung verleiht. Andererseits kann der vergleichsmässig hohe Anteil des Anforderungsbündels *F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen* in dieser Kategorie ein Hinweis darauf sein, dass die diesem Anforderungsbündel zugeordneten erfolgskritischen Verhaltensweisen für die Probanden nicht ausreichend verständlich waren.

Aus methodischer Sicht wird darauf hingewiesen, dass es in der Online-Erhebung technisch nicht gelöst werden konnte, dass mehrere Phasen als bedeutsam eingestuft werden konnten. Daraus resultierte eine statistische Abhängigkeit der Modellfehler, was eine Voraussetzung der Varianzanalyse verletzt. Zum anderen wiesen auch

einzelne Rückmeldungen der Teilnehmenden darauf hin, dass die Bedeutsamkeit der erfolgskritischen Verhaltensweisen über mehrere Phasen der unternehmerischen Praxis entspricht.

Eine hohe Anzahl fehlender Werte fiel bei der Einschätzung der Wichtigkeit der erfolgskritischen Verhaltensweisen auf. Durchschnittlich wurden 13 % fehlende Werte verzeichnet. Bei 86 der 99 Items bestanden mehr als 10% fehlende Werte bei einem Maximalwert an fehlenden Werten von 18.50%. Als Grund dafür zeigte sich die Funktionalität der Doppelmatrix des Online-Befragungstools verantwortlich. So war es möglich, nur die eine Hälfte der Matrix auszufüllen und dann trotz erzwungenem Antwortverhalten auf die nächste Seite der Umfrage zu wechseln.

Zusammen mit den weiteren Verletzungen der statistischen Voraussetzungen zur Durchführung einer zweifaktoriellen Varianzanalyse müssen die Ergebnisse entsprechend relativiert werden.

Es kann hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung festgehalten werden, dass die von Baron (2012) postulierten Gründungsphasen in vorliegender Studie in den Grundzügen repliziert werden konnten und sich die Anforderungsbündel hinsichtlich ihrer Relevanz über die verschiedenen Gründungsphasen signifikant unterscheiden. Von Baum et al. (2012a) wurden die Gründungsphasen als weiter zu definierende Forschungsvariablen ins Feld geführt. Diesem Vorschlag wurde mit der vorliegenden Zuordnung zu den Phasen und deren Anreicherung mit weiteren Anforderungen nachgekommen.

5 Fazit

Nachfolgend finden sich die Schlussfolgerungen vorliegender Arbeit. Diese resümieren die wichtigsten Resultate vor dem Hintergrund der verwendeten Methoden und erfolgten Diskussionen. Hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellungen wird ein wissenschaftliches Fazit von einem praktisch relevanten Fazit unterschieden. Aus den Ergebnissen der Arbeit werden Gestaltungsmassnahmen für die Selektion und Entwicklung von Entrepreneuren abgeleitet.

5.1 Wissenschaftliches Fazit und Ausblick

In vorliegender Arbeit wurde eine Methodik angewandt, welche zur Bestimmung der Anforderungen von Studierenden entwickelt wurde (MEVAS, Hell et al., 2007). Mit dieser Anforderungsanalyse konnten Anforderungen an Entrepreneure qualitativ exploriert und anschliessend quantitativ überprüft werden.

Dieses Forschungsvorgehen trägt einerseits einem Forschungsdesiderat Rechnung welches von Markman (2012) formuliert wurde. Demnach fehlt eine KSAO-Analyse zur Anforderungsbestimmung von Entrepreneuren. Zum anderen konnte mit dem qualitativen Aspekt der Erhebung erfolgskritischer Verhaltensweisen in Workshops mit Entrepreneuren dem bereits seit längerem, aber noch immer aktuellen Aufruf von Gartner (1988) gefolgt werden, dass sich die Entrepreneurship-Forschung darauf konzentrieren sollte, was Entrepreneure tatsächlich tun (Baron, 2012; Mueller et al., 2012).

Mit der quantitativen Validierung und statistischen Prüfung können die Ergebnisse vorsichtig auf die Schweizerischen Gegebenheiten des Unternehmertums generalisiert werden. Die Durchmischung der Befragten Entrepreneure lässt insbesondere Aussagen über das Entrepreneurship in den Wirtschaftssektoren Dienstleistung sowie Gewerbe und Industrie zu.

Es liess sich ein aussagekräftiges Set an erfolgskritischen Verhaltensweisen von Entrepreneuren erheben. Diese Verhaltensweisen konnten auf faktoranalytischem Weg auf wenige Anforderungsbündel verdichtet werden. Die endgültigen Anforderungsbündel standen im Einklang mit den bisher in der Entrepreneurship- und Human Capital Forschung diskutierten Konstrukten. Zusätzlich wies ein

Anforderungsbündel auf die Wichtigkeit des Ausgleiches zwischen Geschäfts- und Privatleben hin.

Eine Prüfung der erhobenen erfolgskritischen Verhaltensweisen durch nicht erfolgreiche Unternehmer hätte diesen allenfalls noch höhere praktische Relevanz verleihen können. Der Abgleich mit den bisherigen Forschungsergebnissen zeigte aber, dass wichtige Aspekte des Entrepreneurship mit den erhobenen erfolgskritischen Verhaltensweisen repliziert werden konnten, sowie zusätzliche wichtige Aspekte Beachtung fanden.

Die Erhebung des Zusammenhanges der Anforderungsbündel und den verschiedenen Kriterien des geschäftlichen Erfolges wies insbesondere für das Modell mit *Wachstum hinsichtlich Anstellungen* als Kriterium eine prognostische Validität mit starkem Effekt auf. Die Dauer der Geschäftstätigkeit übte keinen Moderatoreffekt hinsichtlich der Vorhersagekraft der Prädiktoren im Vorhersagemodell aus. Durchgängig am meisten Vorhersagekraft wies das Anforderungsbündel mit Charakteristiken des Personalmanagements auf. Das Anforderungsbündel welches Aspekte der Flexibilität und Überzeugungskraft von Entrepreneuren in sich vereint, erwies sich als Suppressorvariable für alle weiteren Variablen im Vorhersagemodell als relevant.

Die selbstreferenzielle Erfolgsmessung erwies sich als suboptimale Erhebungsmethode hinsichtlich der Vergleichbarkeit zwischen den Teilnehmenden. Objektivere Erfolgskriterien sind vorzuziehen. Die Messung über das *Wachstum hinsichtlich Anstellungen* kann eine Option sein, da sie in der vorliegenden Arbeit die aussagekräftigsten Resultate hervorbrachte. Vorstellbar wären auch die Erhebung über selbstreferenzierte Angaben hinsichtlich festgelegten Wachstumskennzahlen oder Kategorien, welche allenfalls zu reliableren Ergebnissen führten.

Trotz den erwähnten Schwierigkeiten hinsichtlich der Erfolgsmessung war es möglich, Schwerpunkte hinsichtlich der Wichtigkeit der verschiedenen Anforderungsbündel festzulegen.

Über einen varianzanalytischen Vergleich der Bedeutsamkeitseinschätzungen der Anforderungsbündel, konnten statistisch signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Gründungsphasen nach Baron (2012) festgestellt werden. Die verschiedenen Gründungsphasen konnten in vorliegender Untersuchung somit bestätigt werden. Die Bedeutsamkeit der Anforderungsbündel unterschieden sich

insbesondere in der ein- und ausleitenden Phase des Gründungsprozesses. Die Interpretation der verschiedenen Wichtigkeiten der Anforderungsbündel in den unterschiedlichen Phasen war inhaltlich gut zu erbringen. Dass ein Grossteil der erfolgskritischen Verhaltensweisen als Bedeutsam für die Gründungsphasen eingeschätzt wurde zeigte, dass auch die Entrepreneurere die Unternehmensgründung als Prozess mit verschiedenen Phasen ansahen und die erfolgskritischen Verhaltensweisen entsprechend einzuordnen vermochten.

Wie von Baron (2012) vorgeschlagen, könnte die Erfolgsmessung pro Gründungsphase weitere Varianzaufklärung zur Vorhersage des unternehmerischen Erfolges beisteuern. Dies würde aber ein stärker konfirmatorisch ausgerichtetes Untersuchungsdesign im Vergleich zu vorliegender Untersuchung bedingen. Durch die stärkere Vorstrukturierung der Prädiktoren und Kriterien wären die zusätzlichen Variablen mit höherer Präzision zu erheben.

Rauch & Frese (2007) schlagen die Untersuchung des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen über die verschiedenen Gründungsphasen vor. Es zeigte sich, dass die Persönlichkeitsmerkmale mehr Erklärungsbeitrag zum unternehmerischen Erfolg beitragen, wenn sie auf Ihren Einfluss auf spezifische unternehmerische Anforderungen hin untersucht werden (Rauch & Frese, 2000). Die Ergebnisse vorliegender Untersuchung bietet Ansatzpunkte, um den Einfluss der Persönlichkeit auf verschiedene Gründungsphasen zu erheben.

5.2 Praktisches Fazit

Die in dieser Untersuchung befragten Entrepreneurere massen dem Austausch mit anderen und erfahreneren Entrepreneurere grosse Wichtigkeit bei. Diesem Bedürfnis und der dafür notwendigen Offenheit der Entrepreneurere wird mit diesem abschliessenden Fazit Rechnung getragen. Hervorgehoben werden die wichtigsten Ergebnisse, welche für Entrepreneurere von Relevanz sein können.

In der vorliegenden Untersuchung haben 11 Entrepreneurere in drei Workshops erfolgskritische Verhaltensweisen ihrer unternehmerischen Tätigkeit zusammengetragen. Diese Verhaltensweisen wurden von 155 weiteren Entrepreneurere auf Ihre Relevanz im unternehmerischen Alltag bewertet. Mit den so erhaltenen Einschätzungen konnten die Verhaltensweisen zu sieben Anforderungsbündeln zusammengefasst werden, welche die unternehmerischen Anforderungen in

schlüssiger Weise abzubilden vermochten. Diese Anforderungsbündel mit den zugehörigen erfolgskritischen Verhaltensweisen können im Sinne von Checklisten verwendet werden. Sie vermögen Personen welche vor dem Entscheid einer Unternehmensgründung stehen, Hinweise zu geben ob sie die erforderlichen Fähigkeiten aufweisen welche für eine Selbständigkeit vonnöten sind. Zum anderen können Sie Hinweise beinhalten, welche zusätzlichen Kompetenzen die Chance auf unternehmerischen Erfolg zu erhöhen vermögen. Die Aneignung kann über entsprechende Weiterbildungsangebote, Selbststudium oder dem Austausch mit anderen Entrepreneuren erfolgen.

Die Vorhersagekraft der verschiedenen Anforderungsbündel wurde hinsichtlich verschiedener Kriterien des geschäftlichen Erfolges evaluiert. Es zeigte sich, dass ein Modell mit dem Erfolgskriterium des *Wachstums hinsichtlich Anstellungen* von neuen Mitarbeitenden am meisten Erklärungsgehalt aufwies. Das Erfolgskriterium *Wachstum hinsichtlich Anstellungen* war in der Untersuchung das vergleichsweise „härteste“ Kriterium geschäftlichen Erfolges gegenüber *Wachstum hinsichtlich Profit, Aufträgen, Zufriedenheit mit dem eigenen Geschäftsverlauf* und der *Einschätzung ob man nochmals Gründen würde*. Es wurde über die verschiedenen Entrepreneure vermutlich am einheitlichsten eingeschätzt. Währenddessen waren die anderen Erfolgskriterien stärker individuell unterschiedlichen Sichtweisen unterworfen. Dies mag wiederum ein Hinweis darauf sein, dass der eigene Geschäftserfolg regelmässig an möglichst objektiven Kriterien gemessen und reflektiert werden sollte, damit Entscheide auf solider Basis getroffen werden können.

Den grössten, statistisch relevanten Zusammenhang der Anforderungsbündel auf den geschäftlichen Erfolg wiesen die Anforderungsbündel *Flexibel sein und überzeugen* sowie *umsichtig führen* auf.

Ein Entrepreneur bewegt sich in einem Umfeld, welches stets im Wandel ist, schnelle Entscheidung unter Unsicherheit erfordert und meist knappe Ressourcen aufweist. Um diesen Umständen erfolgreich begegnen zu können, muss ein Entrepreneur Investoren, Kunden und zukünftige Mitarbeitende selbstbewusst vom Erfolg seiner Projekte zu überzeugen können. Es braucht die nötige Bereitschaft zur stetigen Anpassung, sowie auch das Aushalten von Durststrecken wenn sich der Erfolg nicht unmittelbar einstellt. Der Spass an der Arbeit hilft bei der Bewältigung der im

Vergleich zum Angestelltenverhältnis überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung sowie dem Druck welcher ausgehalten werden muss.

Eine Unternehmenskultur welche attraktive Kondition für Mitarbeitende bietet, auf eine offene Kommunikation sowie eine gute Arbeitsatmosphäre achtet, wird von Unternehmensgründern als wichtiger Schlüssel zum Erfolg angesehen. Ebenfalls zeigt sich ein positiver Zusammenhang solch umsichtiger Führung auf die Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung. Eine angemessene Mitarbeiterorientierung vermag entsprechend den Erfolg des Unternehmens zu fördern, wie auch die persönliche Zufriedenheit des Entrepreneurs selbst.

Ein weiterer Aspekt der Zufriedenheit mit dem eingeschlagenen Weg der Selbständigkeit wird darin gesehen, ob retrospektiv nochmals gegründet würde. Hierbei zeigte sich der grösste Zusammenhang zum Anforderungsbündel *Privatleben integrieren*. Verhaltensweisen welche die Pflege des privaten Lebens fördern werden hierzu gezählt. Es gehört der persönlich fundierte Entscheid dazu, ob man selbständig oder angestellt sein möchte, wie auch die Fähigkeit, Freiräume welche die Selbständigkeit bietet für die Freizeit und Privates effektiv zu nutzen. Können diese Verhaltensweisen umgesetzt werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Selbständigkeit auch persönliche Erfüllung bringt und man entsprechend bereit wäre, nochmals eine Gründung zu wagen.

In der Entrepreneurship-Forschung besteht weitgehend Konsens darüber, dass eine Unternehmensgründung ein Prozess ist, welcher verschiedene Phasen beinhaltet. Dabei sind die Phasen nicht bei jeder Gründung von gleicher Dauer. Auch können sie nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden. Vorliegende Arbeit vermochte aufzuzeigen, dass die Anforderungsbündel über die verschiedenen Gründungsphasen von unterschiedlicher Wichtigkeit sind. Inhaltlich stimmig werden Anforderungsbündel, welche die *Entwicklung, Optimierung und Anpassung des Geschäftsmodells* zum Ziel haben in einer initialen Gründungsphase eine hohe Wichtigkeit beigemessen. Dahingegen können eine *umsichtige Führung*, sowie die *Integration des Privatlebens* zu Beginn der Unternehmensgründung noch eher untergeordnet behandelt werden. In späteren Gründungsphasen sind es aber diese zwei Anforderungsbündel, welchen die höchste Relevanz beigemessen wird.

5.3 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit sind bei entsprechender Umsetzung in der Lage einen Beitrag zu leisten, damit angehenden oder praktizierenden Entrepreneuren der Erfolg nicht vergönnt bleibt. Mögliche Ansatzpunkte werden erstens durch die Unterstützung eines fundierten Entscheides gesehen, ob eine Laufbahn in die Selbständigkeit angestrebt werden soll und zweitens bei der Ausbildung und Entwicklung von Entrepreneuren welche den Schritt in die Selbständigkeit bereits gewagt haben.

Eine mögliche Entscheidungshilfe ob eine selbständige Tätigkeit in Angriff genommen werden soll, können (Online-) Self-Assessments bieten. Diese bieten eine Möglichkeit, mit wenig Aufwand die persönlichen Voraussetzungen für eine Entrepreneur-Laufbahn zu prüfen. Als Beispiele dafür seien der Entrepreneur-Check der FHNW (Hell et al., 2016) oder der UGS® Unternehmertest (Liebig, 2006) genannt. Die Darbietung der in dieser Studie erfassten und erstmalig validierten Anforderungsbündel und Verhaltensweisen in Testform wäre denkbar. Sei es als eigenständiger Test oder als Erweiterung eines bestehenden Instrumentes. Weitere Validierungen der Skalen wären dafür notwendig.

Es bestehen verschiedene Informationsplattformen für angehende Entrepreneure. Damit verbunden sind oftmals auch Beratungsangebote in Gründer- oder Start-up Zentren. Eine verhältnismässig umfassende Übersicht bietet hierzu beispielsweise die Plattform gruenden.ch (Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons, Handelsregisteramt Kanton Zürich, SVA Zürich & ZKB, 2016). Der Abgleich der eigenen Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und anderen Anforderungen mit denjenigen erfolgreicher Entrepreneuren unter Einsatz vorliegender Anforderungsanalyse wäre denkbar. Wiederum wäre die Darbietung als Online-Self-Assessment im Rahmen einer entrepreneurspezifischen Informationsplattform möglich. Ebenfalls denkbar wäre die persönliche Beratung entlang der erfolgskritischen Anforderungsbündel durch die Berater der entsprechenden Institutionen. Bereits in diesem Stadium der Beratung sollte dem Hinweis auf die Herausforderung der Integration von Arbeit und Privatleben genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Eine aufwändigere Variante wäre mit der Entwicklung eines Assessment-Centers denkbar. Hierbei würden die erfolgskritischen Verhaltensweisen zur Entwicklung der entsprechenden Übungen beigezogen. Die Bewertung der Kandidaten erfolgte ebenfalls über die entsprechenden Verhaltenskriterien. Mit diesem Vorgehen könnte die Einhaltung der Verhaltensebene von der Erfassung über die Diagnose bis zur Beurteilung beibehalten werden. Was wiederum zu schlüssigeren und besser nachvollziehbaren Ergebnissen führt (Schuler, 2014a).

Verschiedene Möglichkeiten zur Entwicklung der erhobenen Anforderungsbündel bei praktizierenden Entrepreneur sind denkbar.

Nebst dem Förderprogramm für Entrepreneurship CTI des Bundes (Kommission für Technologie und Innovation KTI, 2016) sind zahlreiche weitere Förderangebote für Entrepreneur auf dem Markt. Diese bieten Kurse, Schulungen und Beratungen für angehende Entrepreneur an. Die Darlegung erfolgskritischer Verhaltensweisen, welche von Entrepreneur gesammelt und durch eine grössere Stichprobe von Entrepreneur validiert wurde, kann als Handlungsempfehlung in den Kursen und Schulungen herbeigezogen werden. Die hier diskutierten Ergebnisse können zur Definition und Setzung von Schwerpunkten hinsichtlich der zu vermittelnden Inhalte auf Verhaltensebene beigezogen werden.

Als Schwerpunkte würden sich nach vorliegenden Ergebnissen folgende Inhalte anbieten: Leadership, Personalgewinnung und -erhaltung, Auftrittskompetenz und Überzeugungsfähigkeit sowie Methoden für eine gelingende Integration von beruflichem und privatem Leben. Nach Möglichkeit sollten die Inhalte in Verhaltenstrainings eingeübt und ebenfalls auf Verhaltensebene bewertet werden, damit wiederum die Verhaltensebene eingehalten wird und so der Effekt der Trainings erhöht wird (Schuler, 2014a).

Durch die Kenntnis der Anforderungen von Entrepreneur können massgeschneiderte Trainings entwickelt werden welche den Herausforderungen von Entrepreneur genau entsprechen. Beispielsweise eine Verkaufsschulung zur Vermittlung der eigenen Geschäftsidee und nicht eine Schulung welche sich primär an Mitarbeitende des Aussendienstes wendet. Oder eine Schulung in Personalmanagement welche darauf ausgerichtet ist, beispielsweise mit kleinem Budget, wenig attraktivem Standort und unsicheren Zukunftsaussichten trotzdem gutes Personal gewinnen und an die Unternehmung binden zu können.

Die Entwicklung eines spezifischen Development-Centers für Entrepreneurre könnte mit den erhobenen Anforderungen in die Realität umgesetzt werden. Durch die Prüfung erfolgskritischer Verhaltensweisen von Entrepreneurre mittels realitätsnahen Simulationen können höchst spezifische Rückmeldungen über das Entwicklungspotential der teilnehmenden Entrepreneurre abgegeben werden. Diese könnten bei Bedarf mit massgeschneiderten Verhaltenstrainings entsprechend entwickelt werden.

Nicht auf Verhaltensebene, dafür mit geringerem Aufwand umzusetzen wären angeleitete und strukturierte Erfahrungsaustauschs. Damit ein gegenseitiges Profitieren voneinander möglich ist, sollte bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden auf etwa ausgeglichene Werte hinsichtlich der Erfahrung im Entrepreneurship geachtet werden. Dahingegen wäre eine Durchmischung hinsichtlich den Wirtschaftsabteilungen erwünscht, damit die Diskussionen weg von fachlichen, hin zu übergeordneten Themen des Entrepreneurship gelangen kann. Ein entsprechendes Bedürfnis eines diesbezüglichen Austausches unter Entrepreneurre konnte im Rahmen der durchgeführten Workshops festgestellt werden.

Einige der vorgeschlagenen Gestaltungsvorschläge werden in den erwähnten Kursen für Entrepreneurre bereits schon umgesetzt. Wenngleich die Trainings auf Verhaltensebene vermutlich einen kleineren Teil einnehmen. Zumindest was Online ersichtlich ist, scheint das Angebot jedoch insbesondere auf zentrumsnahe, junge Entrepreneurre mit innovativen Geschäftsideen ausgerichtet zu sein, welche oftmals über einen Hochschulabschluss verfügen. Damit auch Entrepreneurre in dezentralen Regionen mit traditionellen Geschäftsmodellen von den hier erhobenen erfolgskritischen Anforderungsbündeln profitieren können, ist eine Integration der Verhaltensweisen in ein Online-Self-Assessment vermutlich die Lösung mit der tiefsten Hürde zur Nutzung. Entsprechend wäre mit dieser Umsetzung die höchste Diffusion der erhobenen Verhaltensweisen und somit der höchste Nutzen für das Schweizerische Unternehmertum zu erwarten.

Dahingegen könnten die teuren und spezifischen Lösungen von entrepreneurspezifischen Assesment- und Development-Centers eine Option für Unternehmen mit Intrapreneur- oder Franchising Geschäftsmodellen sein. Durch die

stark vergleichbaren Anforderungen dieser Geschäftsleitenden vermag eine Standardisierung des Selektions- und Entwicklungsprozesses, analog zu Personalentwicklungsmassnahmen, die hohen Entwicklungskosten für diesen speziellen Ableger des Entrepreneurship möglicherweise zu rechtfertigen.

6 Literaturverzeichnis

- Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons, Handelsregisteramt Kanton Zürich, SVA Zürich & ZKB. (2016). gruenden.ch. Zugriff am 20.6.2016. Verfügbar unter: www.gruenden.ch
- Anderson, L. & Wilson, S. (1999). Critical incident technique. In D.L. Whetzel & G.R. Wheaton (Hrsg.), *Applied measurement methods in industrial psychology* (S. 89–112). Palo Alto: Davis-Black.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2015). *Multivariate Analysemethoden* (14. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Baron, R.A. (2012). Entrepreneurship: A process perspective. In J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 19–39). Mahwah: Erlbaum.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14, 106–116.
- Baum, J.R., Frese, M. & Baron, R.A. (2012a). Research Gains: Benefits of Closer Links Between I/O Psychology and Entrepreneurship. In J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 347–373). Mahwah: Erlbaum.
- Baum, J.R., Frese, M. & Baron, R.A. (2012b). *The Psychology of Entrepreneurship*. (J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron, Hrsg.). Mahwah: Erlbaum.
- Baum, J.R., Frese, M., Baron, R.A. & Katz, J.A. (2012). Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction. In J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah: Erlbaum.
- Baum, J.R., Locke, E. a. & Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292–303.
- Baum, J.R. & Locke, E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587–598.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bownas, D.A. & Bernardin, H.J. (1988). Critical incident technique. In S. Gael (Hrsg.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (S. 1120–1137). New York: Wiley & Sons.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*.

- Bundesamt für Statistik. (2008). Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. *NOGA*. Zugriff am 7.6.2016. Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/noga0/vue_d_ensemble.html
- Bundesamt für Statistik. (2015). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Grossregion und Grössenklasse. *STATENT Statistik der Unternehmensstruktur*. Zugriff am 8.6.2016. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Bundesamt für Statistik. (2016a). Betriebs- und Unternehmensregister. *BUR*. Zugriff am 17.6.2016. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/00/05/blank/02/01.html>
- Bundesamt für Statistik. (2016b). *Taschenstatistik der Schweiz*. Neuchâtel: Sektion Diffusion und Amtspublikationen.
- Busenitz, L.W. & Arthurs, J.D. (2012). Cognition and capabilities in entrepreneurial ventures. In J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Hrsg.), *The psychology of entrepreneurship* (S. 131–150). Mahwah: Erlbaum.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & C. Cassell (Hrsg.), *Qualitative methods and analysis in organisational research. A practical guide*. (S. 51–72). London: SAGE Publications.
- Chen, C.C., Greene, P.G. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295–316.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Collins, C.J., Hanges, P.J. & Locke, E. a. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17 (1), 95–117.
- Daily, C.M., McDougall, P.P., Covin, J.G. & Dalton, D.R. (2002). Governance and strategic leadership. *Journal of Management*, 28 (3), 387–412.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. Auflage). London: SAGE Publications.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4).
- Fleishman, E.A. & Quaintance, M.K. (1984). *Taxonomies of human performance*. Orlando: Academic Press.
- Frieling, E. & Hoyos, C.G. (1978). *Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA): Deutsche Bearbeitung des Position Analysis Questionnaire (PAQ)*. Bern: Huber.
- Gartner, W.B. (1988). «Who is an entrepreneur?» is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11–32.
- Hell, B., Krause, A., Gatzka, T. & Berset, M. (2016). Entrepreneur-Check. Zugriff am 20.6.2016. Verfügbar unter: <http://www.entrepreneur-check.ch/>

- Hell, B., Ptok, C. & Schuler, H. (2007). Methodik zur Ermittlung und Validierung von Anforderungen an Studierende (MEVAS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51 (2), 88–95.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *The American psychologist*, 62 (6), 575–589.
- Horn, J.L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30 (2), 179–185.
- Kleinmann, M., Manzey, D., Schumacher, S. & Fleishman, E.A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsorientierte Anforderungsanalysen (F-JAS)*. Göttingen: Hogrefe.
- Koch, A. (2010). *Die Task-Analysis-Tools (TAToo)*. Entwicklung, empirische und praktische Prüfungen eines Instrumentes für Anforderungsanalysen. Dissertation, Technische Universität Dresden.
- Kommission für Technologie und Innovation KTI. (2016). CTI Entrepreneurship. Zugriff am 20.6.2016. Verfügbar unter: <http://www.cti-entrepreneurship.ch/>
- Liebig, V. (2006). UGS® Unternehmertest. Ein Software gestützter Selbsttest für Entrepreneure. Ulm.
- MacMillan, I.C., Siegel, R. & SubbaNarasimha, P.N. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*, 1, 119–128.
- Markman, G.D. (2012). Entrepreneurs' competencies. In J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 67–92). Mahwah: Erlbaum.
- Markman, G.D. & Baron, R.A. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281–301.
- Marvel, M.R., Davis, J.L. & Sproul, C.R. (2014). Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L. & Sequeira, J.M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (4), 965–988.
- Meyer, R. & Sidler, A.U.R.S. (2010). *Erfolgsfaktoren junger Unternehmen. Empirische Studie zur Situation junger Unternehmen in der Schweiz*. Basel: edition gesowip.
- Miner, J.B. & Raju, N.S. (2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low- and high-growth entrepreneurs: a reply in a more conservative vein. *The Journal of Applied Psychology*.

- Morgeson, F.P. & Campion, M.A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 627–655.
- Mueller, S., Volery, T. & von Siemens, B. (2012). What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (5), 995–1017.
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2. Auflage). Boston: Duxbury.
- Patil, V.H., Singh, S.N., Sanjay, M. & Donovan, T.D. (2007). Parallel Analysis Engine to Aid Determining Number of Factors to Retain. Zugriff am 9.6.2016. Verfügbar unter: <http://ires.ku.edu/%7Esmishra/parallelenigne.htm>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology*, 88 (5), 879–903.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 101–142). Chichester: Wiley.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353–385.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761–787.
- Raymark, P.H., Schmit, M.J. & Guion, R.M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50, 723–736.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2012). *Multivariate Verfahren* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1999). Job Diagnostic Survey (JDS-deutsche Fassung). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 205–230). Zürich: VdF Hochschulverlag.
- Schuler, H. (2014a). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Auflage, S. 61–97). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Sexton, D.L. (2001). Wayne Huizenga: Entrepreneur and wealth creator. *Management Science*, 1, 40–48.

- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity nexus (New horizons in entrepreneurship)*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
- Shepherd, D.A. (1999). Venture capitalists' assessment of new venture survival. *Management Science*, 45 (5), 621–632.
- Stanton, N.A. (2004). The psychology of task analysis today. In D. Diaper & N.A. Stanton (Hrsg.), *The handbook of task analysis for human-computer interaction*. Mahwah: Erlbaum.
- Stewart, W.H. & Roth, P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*.
- Stewart, W.H. & Roth, P.L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: a response to Miner and Raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. *Journal of applied psychology*, 89 (1), 14–21.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Auflage). New Jersey: Pearson Education.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 341–358.
- Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *The Journal of applied psychology*.
- Zhao, H., Seibert, S.E. & Lumpkin, G.T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36 (2), 381–404.
- Zopounidis, C. (1994). Venture capital modeling: Evaluation criteria for the appraisal of investments. *Financier*, 1 (Mai), 54–64.

7 Anhang

A Anschreiben Rekrutierung Workshop

**Welchen Anforderungen muss ein Entrepreneur genügen, um erfolgreich zu sein?
Würden Sie gerne mithelfen, diese spannende Forschungsfrage zu beantworten?**

<p>Hintergrund</p> <p>Die Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW entwickelt einen Entrepreneur-Check, welchen angehende und aktive Unternehmensgründer nutzen können, um ein differenziertes Stärken-Schwächen-Profil in verschiedenen Bereichen zu erhalten. Daraus lassen sich unmittelbar Schlussfolgerungen für die persönliche Weiterentwicklung sowie adäquate Förder- und Weiterbildungsangebote ableiten.</p> <p>Anfrage</p> <p>Im Rahmen meiner Master Thesis erstelle ich eine Anforderungsanalyse für Entrepreneure. Dazu werden in Workshops (ca. 1.5h / ca. 5 Unternehmer) erfolgreiche Unternehmer mittels der Critical Incident Technique nach erfolgskritischen Verhaltensweisen befragt.</p> <p>Es würde mich freuen, wenn Sie 1.5 Stunden Zeit finden würden, um dieses Forschungsprojekt durch Ihre Teilnahme an einem Workshop zu unterstützen.</p>	<p>Was Sie erwarten dürfen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Themenbezogener Austausch mit anderen Entrepreneuren• Zugang zum Entrepreneur-Check der FHNW nach dessen Fertigstellung• Die Ergebnisse des Workshops fließen<ul style="list-style-type: none">a) in die Konzeption des Entrepreneur-Check einb) in die Optimierung von Förderangeboten ein• Zustellung der Resultate meiner Masterarbeit im September 2016• Anonymität. Weder Ihr Name, noch Ihre Firma werden schriftlich erwähnt. <p>Ich würde mich über Sie als Teilnehmer freuen, wenn:</p> <p>Sie 0 bis max. 10 Mitarbeitende beschäftigen</p> <p>Sie erfolgreich in dem Sinne sind, dass:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ihre Firma seit mindestens 2 Jahren am Markt besteht• Ihre Firma ein relatives Wachstum aufweist hinsichtlich Profit oder Verkaufszahlen oder Aufträgen oder Anstellungen	<p>Organisation</p> <p>Der Workshop wird ab 4 Teilnehmenden in Ihrer Nähe durchgeführt. Der Zeitpunkt wird nach der Anmeldung mit den Teilnehmenden abgestimmt</p> <p>Bitte melden Sie sich per Mail oder Telefon bei mir für einen der folgenden Workshop-Termine:</p> <p>Montag, 1. Februar 2016 Dienstag, 2. Februar 2016 Montag, 8. Februar 2016 Dienstag, 9. Februar 2016 Montag, 15. Februar 2016 Dienstag, 16. Februar 2016 Montag, 22. Februar 2016</p> <p>Kontakt</p> <p>Ich würde mich sehr freuen, Sie in einem Workshop begrüßen zu dürfen. Sehr gerne stehe ich Ihnen für Fragen zur Verfügung.</p> <p>Simon Flütsch simon.fluetsch@students.fhnw.ch +41 79 150 29 34</p>
---	--	--

FHNW Fachhochschule für Angewandte Psychologie. Masterthesis betreut durch Prof. Dr. Benedikt Hell.

B Agenda Workshop

Zeit	Thema	Ziel	Materialien
5'	<p>Einführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Danke für die Zeit • Vorstellung von mir <ul style="list-style-type: none"> • Luzern • angewandte Psychologie im TZ Studium • Abschlussarbeit • Vorstellungsrunde • Die Forschung beschäftigt sich damit, was erfolgreiche Unternehmer ausmacht • Oft aus einer theoretischen Perspektive und ohne die Unternehmer direkt zu befragen • Mit dieser angewandten Masterarbeit möchte ich diejenigen Befragen, welche das Handwerk des Entrepreneurs beherrschen, also sie. • Ziel meiner Arbeit ist es, eine Anforderungsanalyse für Unternehmer zu erstellen - also Kriterien aufzustellen, was angehende Unternehmer mitbringen sollten 	TN kennen die Fragestellung der Untersuchung sowie Ihren Beitrag dazu	
5'	<p>Information zum Verfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlage solch einer Anforderungsanalyse ist in der Psychologie oftmals die Methode der Sammlung von erfolgskritischen Verhaltensweisen. • Also die Nachfrage bei Experten, welche Verhaltensweisen ihrer Meinung nach zu Erfolg oder Rückschlägen geführt haben. • Ziel des Workshops ist die gemeinsame Sammlung von erfolgskritischen Verhaltensweisen von Unternehmensgründenden 	TN wissen was CIT ist und warum mit dieser Methode gearbeitet wird TN kennen Ihren Beitrag zur Arbeit	
5'	<p>Vorstellung Entrepreneurship als Prozess</p> <p>Man geht heute davon aus, dass sich die Unternehmensgründung in drei Phasen einteilen lässt:</p> <p>Prelaunch - Launch - Postlaunch</p>	TN kennen als gemeinsame Basis die theoretischen drei Gründungsphasen	Plakat
20'	<p>Agenda vorstellen</p> <p>Instruktion Einzelarbeit</p> <p>Bitte Gedanken gemäss Beispiel ausformulieren!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wichtig: Mehrfachnennungen sind möglich, so kann zum Beispiel Item «Kurs für Unternehmensgründer besuchen» zu verschiedenen Gründungsphasen passen • Zusicherung der Anonymität • TN heften anschliessend die Karten auf die entsprechenden Pinnwände 	TN wissen was ein kritisches Ereignis ist und notieren die für sie wichtigsten	Plakat Je eine beschriftete Pinnwand zu "Prelaunch", "Launch", "Postlaunch"
45'	<p>Diskutieren, Erklären, Umsortieren, Ergänzen, Abschluss Danke</p>	Was dem Moderator oder den TN nicht klar ist, kann präzisiert werden	

Kritische Verhaltensweisen Unternehmensgründung

Gründungsphasen

Pre – Launch

- 0 – 18 Mt
- Identifizieren, entwickeln und verfolgen einer Geschäftsmöglichkeit
 - Verändern, gestalten und verfeinern zu einem Geschäftsmodell

Launch

- 18 – 24 Mt
- Geschäftsstrukturen und Abläufe entwickeln
 - Organisation von Ressourcen und Equipment
 - Rechtsform entwickeln
 - Produkt vor Nachahmung schützen
 - Marketing- und Verkaufsstrategien entwickeln

Post – Launch

- 25+ Mt
- Wachstum und Überleben der Firma managen
 - Konflikte, Verhandlungen, Vertragsverhandlungen, Rekrutierung von Mitarbeitenden managen

Erfolg

- Überleben am Markt für min. 2 Jahre
- Relatives Wachstum
 - Profit
 - Aufträge
 - Anstellungen

Kritische Verhaltensweisen

Verhalten eines Unternehmerkollegen oder eigenes Verhalten, welches in der entsprechenden Gründungsphase von besonderem Erfolg oder Misserfolg geprägt war

- Was genau hat die betreffende Person getan, was so erfolgreich bzw. nicht erfolgreich war (Verhalten)?
- Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?
- In welcher Situation war das genau? Bitte beschreiben Sie alle für das Verständnis der Situation relevanten Umstände.

Beispiel: Kurs für Unternehmensgründer besucht
-> nützliche Kontakte geknüpft

Agenda

1. Individuelles notieren kritischer Verhaltensweisen
2. Vorstellen und gemeinsames Klären, Umsortieren, Clustern, Ergänzen, Diskutieren

Anonymität: Keine Rückschlüsse auf Ihre Person oder Firma in der Masterarbeit.

D Itemliste aus den Workshops

Kategorie	Item Original	Bemerkung bei Präsentation im WS	Item redigiert	Gründungsphase	Workshop
Administration	Das Kaufmännische beherrschen oder aneignen	Auch wenn es einem nicht liegt oder nicht Kerngeschäft ist		Launch	OS
Administration	Genügend Aufmerksamkeit für Administratives	Zu wenig führt langfristig zu Problemen	Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	Launch	ZH
Administration	Admin nicht unterschätzen	Buchhaltung extern um Zeit zu sparen für das Wesentliche		Launch	ZS
Administration	Administration führen			Post-Launch	OS
Administration	Büro und Bestellwesen sofort erledigen			Post-Launch	OS
Arbeitstechnik	Keine Annahmen treffen. Nur Facts.	Oder nicht zu viele Annahmen. Nur Facts erzählen die Wahrheit.	Keine Annahmen treffen. Nur gesicherte Informationen verwenden	Launch	ZS
Arbeitstechnik	Eigenen Rhythmus spüren		Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	Launch	ZS
Arbeitstechnik	Freiräume nutzen		Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	Post-Launch	OS
Arbeitstechnik	Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen.		Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	Launch	ZS
Arbeitstechnik	Im richtigen Mass die richtigen Arbeiten delegieren		Angemessen delegieren	Post-Launch	OS
Arbeitstechnik	Strukturiertes Arbeiten neben Tagesgeschäft ermöglichen		Strukturiertes Arbeiten neben Tagesgeschäft ermöglichen	Post-Launch	OS
Arbeitstechnik	Durststrecken mit Auszeit aushalten		Durststrecken aushalten	Post-Launch	OS
Arbeitstechnik	Genügend delegieren	Überlastung möglich		Post-Launch	ZH
Arbeitstechnik	Strukturieren			Post-Launch	ZS
Arbeitstechnik	Durchhaltewillen auch in schwierigen Zeiten			Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Alle Aufgaben abdecken. Mädchen für alles sein.		Alle anfallenden Aufgaben abdecken können	Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Geschickt kommunizieren können		Geschickt kommunizieren	Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Mitarbeiter und Investoren überzeugen		Mitarbeiter und Investoren überzeugen	Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Vertrauen schaffen ohne zu übertreiben		Vertrauen schaffen (zu Investoren, Kunden, Mitarbeitenden, ...)	Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Goodwill schaffen ohne zu erschrecken			Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Nein sagen können	z.B. auf idealen MA warten		Post-Launch	ZS
Fähigkeiten	Hohe Arbeitsbereitschaft		Hohe Arbeitsbereitschaft	Post-Launch	OS
Fähigkeiten	Gut verkaufen können	Sich selbst und Business	Gut verkaufen können (das Produkt und sich selbst)	Pre-Launch	ZH

Fähigkeiten	Leute begeistern und mitreissen können	viele Helfer gewonnen	Begeistern und mitreissen können	Pre-Launch	ZH
Fähigkeiten	Auf das Bauchgefühl hören			Pre-Launch	ZS
Fähigkeiten	Das Bauchgefühl beachten		Das Bauchgefühl beachten	Post-Launch	OS
Fähigkeiten	Selbstreflexion durchführen	Um sich selbst zu teachen Verbindung von Bauchgefühl und Verstand	Selbstreflexion durchführen	Pre-Launch	ZS
Fähigkeiten	Sich gut verkaufen			Pre-Launch	ZS
Fähigkeiten	Kreative Lösungen bei Konflikten finden		Kreative Lösungen bei Konflikten finden	Launch	ZS
Finanzen	Eigene finanzielle Möglichkeiten realisitsch berechnen			Launch	ZS
Finanzen	Sich selbst temporär vermitteln		Teilzeitarbeit neben der Selbständigkeit	Launch	OS
Finanzen	Teilzeitjob ausüben			Launch	OS
Finanzen	Ressourcen für Gründung schaffen	Wer macht was?		Launch	ZS
Finanzen	Finanzierung von Investitionen sicherstellen		Finanzierung von Investitionen sicherstellen	Post-Launch	OS
Finanzen	Richtigen Zeitpunkt für Investitionen treffen		Richtigen Zeitpunkt für Investitionen treffen	Post-Launch	OS
Finanzen	Finanzielles Risiko richtig kalkulieren		Finanzielles Risiko richtig kalkulieren	Post-Launch	OS
Finanzen	Geldquellen erschliessen		Geldquellen erschliessen	Post-Launch	ZS
Finanzen	Finanzierung wird zugesichert	Durch Bank		Pre-Launch	OS
Finanzen	Sich durch grösseres Funding aus Wettbewerb vollzeit engagieren können		Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)	Pre-Launch	ZH
Finanzen	Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	Nimmt Existenzdruck etwas weg	Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	Pre-Launch	ZS
Finanzen	Kreativ attraktive Konditionen für MA und Investoren schaffen		Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	Launch	ZS
Geschäftspartner	Teilhaber / Partner hat die gleichen Zukunftserwartungen für den Betrieb		Geschäftspartner hat die gleichen Zukunftserwartungen für den Betrieb.	Post-Launch	OS
Geschäftspartner	Nachfolge regeln	Was ist bei Unfall?		Post-Launch	OS
Geschäftspartner	Teilhaber	Um nicht alles alleine stemmen zu müssen	Einen Geschäftspartner haben	Pre-Launch	OS
Grösse	Klein Anfangen	Alleine oder mit (Geschäfts)partner	Klein Anfangen	Launch	OS
Grösse	Persönlich stimmige Unternehmensgrösse nicht überschreiten			Post-Launch	OS

Infrastruktur	Geeignete Lokalität finden		Geeignete Lokalität finden	Launch OS
Infrastruktur	Arbeiten in Gründerzentrum	Zugang zu Netzwerk haben	Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	Launch ZH
Infrastruktur	Gründung in einem Gründerzentrum			Launch ZS
Infrastruktur	Arbeit in Coworkingspace			Launch ZS
Kenntnisse	Einen Betrieb übernehmen, den man kennt			Launch OS
Kommunikation intern	Kommunikation und Wertschätzung im Team beachten	Durch Engpass mit verschiedenen Aufträgen gab es „Knall im Team“	Kommunikation im Team pflegen	Launch ZH
Kommunikation intern	Kommunikation im Team in stressigen Situationen pflegen	Harmonie im Team		Launch ZH
Kommunikation intern	Gutes Expectation Management			Launch ZH
Kommunikation intern	Atmosphäre im Team und MA		Gute Atmosphäre im Team pflegen	Launch ZH
Kommunikation intern	Erfolge feiern		Erfolge feiern	Launch ZH
Kommunikation intern	Erfolge feiern			Post-Launch ZH
Kommunikation intern	Wertschätzung gegenüber Team, MA, Helfer, sich selbst			Post-Launch ZH
Kommunikation intern	Gutes Expectation Management	Gute Kommunikation		Post-Launch ZH
Kommunikation intern	Atmosphäre im Team und MA		Geduld mit Mitarbeitenden haben	Post-Launch ZH
Kommunikation intern	Geduld mit MA			Post-Launch ZS
Kommunikation intern	Erfolge feiern			Pre-Launch ZH
Kommunikation intern	Gutes Expectation Management			Pre-Launch ZH
Kommunikation intern	Atmosphäre im Team und MA			Pre-Launch ZH
Kommunikation intern	Vertrauen mit dem Team bilden	Um Angst vor der Unsicherheit abzubauen	Wertschätzung im Team pflegen	Pre-Launch ZS
Kommunikation intern	Wertschätzung gegenüber Team, MA, Helfer, sich selbst			Pre-Launch ZH
Lernen	Aus Fehlern lernen um Vorwärts zu kommen		Aus Fehlern lernen	Launch ZH

Lernen	Produkt nach Feedback anpassen können	Zu fixiert auf Idee, Feedback wenig Chance gegeben, Schwierigkeiten beim Anpassen des Produktes	Feedback ins Produkt einfließen lassen	Launch ZH
Lernen	Bedürfnisse von Kunden richtig verstehen	Produkt / Service in die richtige Richtung weiterentwickeln	Bedürfnisse von Kunden richtig verstehen	Launch ZH
Lernen	Fokus auf den Kunden und nicht auf das Produkt	Zu starker Fokus auf „Produkt Tweaking“ denn auf Kundennutzen	Fokus auf den Kunden richten und nicht auf das Produkt	Launch ZH
Lernen	Die richtigen Personen fragen		Die richtigen Person nach Unterstützung fragen	Launch ZS
Lernen	Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden		Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	Launch ZH
Lernen	Rechtzeitig Beratung / Unterstützung für Rechtsform und Firmengründung einholen		Rechtzeitig Beratung für Rechtsform und Firmengründung einholen	Launch ZS
Lernen	Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern		Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	Launch ZS
Lernen	Zuhören und lernen was Kunden wollen		Zuhören was Kunden wollen	Post-Launch ZS
Lernen	Aus Fehlern lernen	Partnerwahl, Produkt, Technologie	Schnell Lernen	Post-Launch ZS
Lernen	Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren		Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	Pre-Launch ZH
Lernen	Erkennen dass man zu Beginn nie kompetent ist und schnell lernen		Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	Pre-Launch ZH
Lernen	Experten treffen um zu lernen		Experten treffen um zu lernen	Pre-Launch ZH
Lernen	Teilnahme an Workshops für Unternehmer	Ideen über Business Modelling, Verkauf, Finanzierung, Pitching erhalten		Pre-Launch ZH
Lernen	Potentiellen Kunden zuhören	Idee am Markt vorbei entwickelt		Pre-Launch ZH
Lernen	Kurs für Unternehmer besucht	Einblick in die Vielfalt von Tätigkeiten erhalten	Kurse für Unternehmer besuchen	Pre-Launch ZH
Lernen	Kurs Unternehmensgründung besuchen		Kurse für Unternehmensgründung besuchen	Launch OS
Lernen	Richtiges Mass an Coaching finden	Overload ohne Umsetzung ist Verschwendung von Ressourcen und verwirrt nur		Pre-Launch ZH
Lernen	Nicht jede Startup Unterstützung nutzen		Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung für Unternehmer finden	Pre-Launch ZH
Lernen	Know How aus Theorie und Praxis kombinieren	Uni, Learning by Doing, Business Angels	Know How aus Theorie und Praxis kombinieren	Pre-Launch ZS
Marketing	Gute Werbung schalten		Gute Werbung schalten	Launch OS

Marketing	Bekanntheit schaffen		Bekanntheit schaffen	Launch OS
Marketing	Mund zu Mund Werbung		Mund zu Mund Werbung	Launch OS
Marketing	Direktanfragen durchführen		Direktanfragen durchführen	Launch OS
Marketing	Marketing weit vor dem Launch initiieren	Vorlaufzeit nicht unterschätzen	Marketing weit vor dem Launch initiieren	Launch ZS
Marketing	Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	Wieviel kann ich investieren und für was?	Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	Launch ZS
Marketing	Teilnahme an Wettbewerben	Varianzverfahren bei Architektonischen Projekten	Teilnahme an Wettbewerben	Launch OS
Marketing	Ausbildung von Lernenden		Ausbildung von Lernenden	Post-Launch OS
Marketing	Kundenstamm schnell vergrössern		Kundenstamm schnell vergrössern	Post-Launch OS
Marketing	Gründen eine Clubs	Veloclub, welcher wieder Kunden generiert	Gründen eines mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Clubs	Post-Launch OS
Marketing	Das aufgebaute Vertrauen zu den Kunden pflegen	Unabhängigkeit	Aufgebautes Vertrauen der Kunden pflegen	Post-Launch ZS
Marketing	Keine Repräsentationsverpflichtungen	Teures Auto etc.	Keine repräsentativen Verpflichtungen haben (z.B. Auto)	Pre-Launch OS
Marketing	Aufbau einer Community	Ambassadors, Support, Kunden	Aufbau einer mit dem Unternehmen in Verbindung stehender Community	Pre-Launch ZH
Marketing	An Wettbewerben teilnehmen	Kontakte und Geld, aber evtl. wird Zeit in Traumwelt vergeudet		Pre-Launch ZH
Marketing	Mit vielen Person über die Idee sprechen	Kontakte knüpfen und Coaching erhalten	Mit vielen Personen über die Geschäftsidee sprechen	Pre-Launch ZH
Marketing	Offen mit Geschäftsidee umgehen	wichtige und hilfreiche Kontakte geknüpft und Mitstreiter gefunden und Feedback erhalten	Offen mit der Geschäftsidee umgehen	Pre-Launch ZH
Marketing	Idee möglichst vielen Leuten pitchten	Feedback und Kontakte erhalten		Pre-Launch ZH
Marketing	Mit potentiellen Kunden sprechen		Mit potentiellen Kunden sprechen	Pre-Launch ZH
Marketing	Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	Wichtig für Gespräche	Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	Pre-Launch ZS
Marketing	Partner an der Entwicklung teilhaben lassen	Verkaufen fängt bereits mit der Idee an	Produktentwicklung gemeinsam mit Stakeholdern	Pre-Launch ZS
Markt	Netzwerk an potentiellen Kunden vorhanden		Netzwerk an potentiellen Kunden vorhanden	Pre-Launch OS
Markt	Grosses Potential vorhanden			Pre-Launch OS
Markt	Konkurs des Arbeitgebers			Pre-Launch OS
Markt	Schlechtes Arbeitsklima			Pre-Launch OS

Markt	Gutes Arbeitsfeld			Pre-Launch OS
Markt	Geschäftsnische finden			Pre-Launch OS
Markt	Analyse ob Kunden vorhanden sind	Kann man das Produkt verkaufen?	Analyse ob Kunden vorhanden sind	Pre-Launch ZS
Markt	Gute Branchen-/Marktkenntnisse aufbauen		Fundierte Branchen-/Marktkenntnisse aufbauen	Pre-Launch ZS
Mitarbeitende	Angestellte als Druckmittel um regelmässigen Umsatz zu generieren	um regelmässiges Einkommen gewährleisten zu können	Mitarbeitende als Druckmittel um regelmässigen Umsatz zu generieren	Post-Launch OS
Mitarbeitende	MA zum richtigen Zeitpunkt einstellen		Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	Post-Launch ZS
Mitarbeitende	Kreativ attraktive Konditionen für MA und Investoren schaffen		Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	Launch ZS
Motivation	Die Arbeitstätigkeit selbst an den Wohnort holen	Pendeln kann durch Unternehmensgründung vermieden werden	Durch Gründung die Arbeitstätigkeit an den Wohnort holen	Pre-Launch OS
Motivation	nicht pendeln wollen			Pre-Launch OS
Motivation	Motivation durch „Spass“		Spass an der Arbeit haben	Pre-Launch OS
Motivation	Motivation durch Interesse an der Arbeit		Hinter dem Produkt stehen können	Pre-Launch OS
Motivation	Hobby zum Beruf machen		Hobby zum Beruf machen	Pre-Launch OS
Motivation	Interesse an Materie			Pre-Launch OS
Motivation	Hinter dem Produkt stehen			Pre-Launch ZS
Motivation	Fundierte Entscheidung herbeiführen ob Angestellt oder Selbständig für einen persönlich stimmt	SWOT	Fundierte persönlichen Entscheidung herbeiführen, ob man angestellt oder selbständig sein möchte	Pre-Launch ZS
Netzwerk	Gute Kontakte zu Lieferanten herstellen		Gute Kontakte zu Lieferanten herstellen	Launch OS
Netzwerk	Gespräche mit Branchenkollegen führen		Gespräche mit Branchenkollegen führen	Launch OS
Netzwerk	Kundenstamm erarbeiten			Launch OS
Netzwerk	Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern			Launch ZH
Netzwerk	Netzwerk zu anderen Entrepreneuren aufbauen / pflegen	Energie, Austausch, lernen	Netzwerk zu anderen Entrepreneuren aufbauen und pflegen	Launch ZH
Netzwerk	Netzwerken			Launch ZS
Netzwerk	Mit anderen in Kontakt stehen			Launch ZS
Netzwerk	Bewusst Entscheiden, welche Partnerschaften / Kundschaft man eingeht	Anlagenbetreiber, Behörden, Lieferanten, Anlagenhersteller, Forschung	Bewusst Entscheiden, welche Partnerschaften man eingeht	Launch ZS
Netzwerk	Coaching Netzwerk nutzen		Coaching Netzwerk nutzen	Launch ZS

Netzwerk	Guter Kundenkontakt		Guten Kundenkontakt pflegen	Post-Launch	OS
Netzwerk	Geschäftliche Beziehungen pflegen		Geschäftliche Beziehungen pflegen	Post-Launch	OS
Netzwerk	Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	Private Kontakte werden nicht für geschäftliches verwendet	Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	Post-Launch	OS
Netzwerk	Gesprächspartner in schwierigen Zeiten angehen können	Ventil	Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	Post-Launch	ZS
Netzwerk	Austauschen	Wertvolle Erfahrungen sammeln	Austauschen	Pre-Launch	ZS
Netzwerk	Kontakt zur Praktikern herstellen	Masterarbeit mit Praxispartnern	Kontakte zu Praktikern herstellen	Pre-Launch	ZS
Netzwerk	Kontakte über Jahre aufbauen		Kontakte über Jahre aufbauen	Pre-Launch	ZS
Netzwerk	Zusammenarbeiten	Masterarbeit mit Praxispartnern	Zusammenarbeiten	Pre-Launch	ZS
Netzwerk	Gespräche mit anderen Unternehmern			Pre-Launch	ZS
Netzwerk	Mit ausgewählten Personen austauschen	Mit welchen Menschen tausche ich mich aus?	Mit den richtigen Personen austauschen	Pre-Launch	ZS
Persönlichkeit	Selbstvertrauen haben		Selbstvertrauen haben	Launch	ZH
Persönlichkeit	Bereit sein für radikale Änderungen	Auch alles über den Haufen werfen	Bereit sein für radikale Änderungen	Launch	ZH
Persönlichkeit	Gut verkaufen			Post-Launch	ZH
Persönlichkeit	Gut verkaufen können		Gut verkaufen können	Launch	ZH
Persönlichkeit	Begeistert sein und dies zeigen		Begeistert sein und dies zeigen	Launch	ZH
Persönlichkeit	Offen sein		Offen sein	Launch	ZS
Persönlichkeit	Flexibilität	Technologiewechsel, Geschäftsmodell, Zeitplan, Integrieren von Learnings	Flexibel sein	Launch	ZS
Persönlichkeit	Mit dem Druck Geld zu generieren umgehen		Mit Druck umgehen können	Post-Launch	ZS
Persönlichkeit	Bereitschaft auf Verzicht		Bereitschaft auf Verzicht	Post-Launch	ZS
Persönlichkeit	Flexibilität	Technologiewechsel, Geschäftsmodell, Zeitplan, Integrieren von Learnings		Post-Launch	ZS
Persönlichkeit	Scheitern als Option akzeptieren	Persönliche Distanz wahren können	Scheitern als Option akzeptieren	Pre-Launch	OS
Persönlichkeit	Gewisse Naivität	Im Nachhinein nicht mehr sicher, ob nochmals gegründet würde wegen Zeit- und Admnaufwand	Gewisse Naivität	Pre-Launch	OS
Persönlichkeit	Risikobereitschaft			Pre-Launch	OS
Persönlichkeit	Mut haben um Risiken einzugehen		Mut haben um Risiken einzugehen	Pre-Launch	ZH
Persönlichkeit	Flexibilität	Technologiewechsel, Geschäftsmodell, Zeitplan, Integrieren von Learnings		Pre-Launch	ZS

Persönlichkeit	Kreativ sein		Kreativ sein	Launch	ZS
Privates Umfeld	Private Beziehungen pflegen		Private Beziehungen pflegen	Post-Launch	OS
Privates Umfeld	Privates Leben pflegen	Wichtig für Energie, Durchhaltewille, Open Mind. Freizeit, Hobby, Erholung, Geld	Privates Leben pflegen	Post-Launch	ZH
Privates Umfeld	Familie steht hinter dem Betrieb		Familie steht hinter dem Unternehmen	Post-Launch	OS
Privates Umfeld	Privates Leben pflegen	Wichtig für Energie, Durchhaltewille, Open Mind. Freizeit, Hobby, Erholung, Geld		Pre-Launch	ZH
Privates Umfeld	Privates Leben pflegen	Wichtig für Energie, Durchhaltewille, Open Mind. Freizeit, Hobby, Erholung, Geld		Launch	ZH
Privates Umfeld	Rücksicht auf Work-Life Balance nehmen	Tendenz zu viel zu arbeiten	Work-Life Balance beachten	Launch	ZH
Rechtsform	Einzelunternehmen gründen			Launch	OS
Rechtsform	Angemessene Rechtsform wählen	AG wirkt vertrauenswürdiger als GmbH		Launch	OS
Rechtsform	Persönlich stimmige Rechtsform wählen		Persönlich stimmige Rechtsform wählen	Launch	OS
Strategie	Genügend Zeit für das Planen von Abläufen	Sonst Chaos, Zeit- und Energieverlust	Zeit nehmen für das Planen von Abläufen	Launch	ZH
Strategie	Genügend Zeit für das Planen von Strukturen	Sonst Chaos, Zeit- und Energieverlust	Zeit nehmen für das Planen von Strukturen	Launch	ZH
Strategie	Klare Zuständigkeiten schaffen	Nicht alle machen alles. Struktur = Effizienz	Klare Zuständigkeiten schaffen	Launch	ZS
Strategie	Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen		Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	Post-Launch	OS
Strategie	Eingefahrene Strukturen ändern können		Eingefahrene Strukturen ändern können	Post-Launch	OS
Strategie	Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten bieten können		Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten bieten können	Post-Launch	OS
Strategie	Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen		Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	Post-Launch	OS
Strategie	Forecasts erstellen	Sales, Verkauf. Mehr Übersicht was wann benötigt wird	Forecasts erstellen	Post-Launch	ZH
Strategie	Regelmässiges Analysieren von Zahlen und Abläufen	Übersicht behalten und wo nötig reagieren	Zahlen und Abläufe regelmässig Analysieren	Post-Launch	ZH
Strategie	Klare Verantwortlichkeiten definieren	Konflikte vermeiden		Post-Launch	ZH
Strategie	Zeit für GL nehmen	Langfristiges Denken statt Tagesgeschäft	Zeit nehmen für Austausch in der Geschäftsleitung	Post-Launch	ZH
Strategie	Zeit für Strategie nehmen	Langfristiges Denken statt Tagesgeschäft	Zeit nehmen für die Strategie	Post-Launch	ZH

Strategie	Am Unternehmen arbeiten und nicht nur für das Unternehmen	Strategie und Weiterentwicklung sicherstellen	Am Unternehmen arbeiten und nicht nur für das Unternehmen	Post-Launch	ZH
Strategie	Ziele setzen und überprüfen	Plan – Do – Check	Ziele setzen und überprüfen	Post-Launch	ZS
Strategie	Richtigen Zeitpunkt definieren um auf den Markt zu gehen		Richtigen Zeitpunkt definieren um auf den Markt zu gehen	Post-Launch	ZS
Strategie	Neuausrichtung	zB mit neuer Technologie die auf den Markt kommt	Neuausrichtung vornehmen	Post-Launch	ZS
Strategie	Anpassungen an Marktveränderungen		Anpassen an Marktveränderungen	Post-Launch	ZS
Strategie	Kleines Risiko		Kleines Risiko eingehen	Pre-Launch	OS
Strategie	Gesundes Wachstum	In der Region ist zu starkes Wachstum nicht erwünscht	Gesundes Wachstum anstreben	Pre-Launch	OS
Strategie	Realistische Meilensteine setzen	50% und mehr. Kein permanentes Anpassen nötig	Realistische Meilensteine setzen	Pre-Launch	ZS
Strategie	Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	„Betriebsblindheit“ minimieren	Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	Pre-Launch	ZS
Strategie	Fokussieren	keine verzettelung	Fokussieren	Pre-Launch	ZS
Strategie	Abhängigkeiten abschaffen	Weniger Zeitverlust	Abhängigkeiten abschaffen	Pre-Launch	ZS
Strategie	Vorstudie durchführen	Masterarbeit nutzen	Vorstudie durchführen	Pre-Launch	ZS
Zeitpunkt	4 Monate Gründungszeit			Pre-Launch	OS
Zeitpunkt	Angemessene Zeit bis zum endgültigen Bescheid	Frist setzen		Pre-Launch	OS
Zeitpunkt	Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung muss in Biographie passen	Kinder, Familie	Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in aktuelle Lebenssituation	Pre-Launch	OS
Zeitpunkt	Früh Launchen	Feedback erhalten und erste Kunden und Fans gewinnen		Pre-Launch	ZH
Zeitpunkt	Zu lange an Idee und genauer Umsetzung feilen	Zeit und Geld und Energie verloren		Pre-Launch	ZH
Zeitpunkt	Just do it. Nicht zu lange in der Theorie verweilen	Execute, Try and error	Just do it. Nicht zu lange bei der Idee und Theorie verweilen	Launch	ZS

Anmerkungen: OS = Ostschweiz, ZH = Zürich, ZS = Zentralschweiz

E Online Erhebungsinstrument

1 Einleitung

Danke,
dass Sie sich für die angewandte Forschung zum Thema Entrepreneurship Zeit nehmen und diesen Fragebogen ausfüllen.

Ziel der Umfrage

Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Anforderungsanalyse für Unternehmer durch. Die Forschungsfrage lautet: „Welche Verhaltensweisen zeichnen erfolgreiche Unternehmer aus?“

Ziel ist es, angehenden Unternehmern Hinweise zu geben, welche Verhaltensweisen bei der Unternehmensgründung besonders erfolgskritisch sind. Sie als erfahrene/r Unternehmer/in können hierfür die praktisch relevanten Einschätzungen beitragen.

Dauer

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ungefähr 15 Minuten.

Datenschutz

Ich nehme den Schutz Ihrer Daten sehr ernst. Die Bearbeitung des Fragebogens erfolgt anonym. Ihre Angaben werden ausschliesslich zu wissenschaftlichen Zwecken genutzt und unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben.

Bei Fragen

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen unter simon.fluetsch@students.fhnw.ch oder 079 150 29 34 sehr gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.
Simon Flütsch

2 Doppelmatrix 2

Bewertung erfolgskritischer Verhaltensweisen 1

Die nachfolgend aufgelisteten Verhaltensweisen wurden von Unternehmern zusammengetragen, nachdem Sie gefragt wurden, welche Verhaltensweisen kritisch für unternehmerischen Erfolg sind.

Ich möchte nun herausfinden wie relevant diese Verhaltensweisen für erfolgreiche Unternehmer wie Sie, in der Praxis tatsächlich sind.

Bitte bewerten Sie darum:

1. Inwiefern diese Verhaltensweisen auf Sie als Unternehmer zutreffen.
2. Ob und in welcher Gründungsphase die Verhaltensweisen von Bedeutung sind. Eine Beschreibung der Gründungsphasen finden Sie nachfolgend.

Antworten Sie dabei aus Ihrer Erfahrung als Unternehmer.

Gründungsphasen

Bei der Unternehmensgründung können drei verschiedene Gründungsphasen mit typischen Tätigkeiten unterschieden werden:

1. Pre-Launch (ca. 0 – 18 Monate)

- Identifizieren, entwickeln und verfolgen einer Geschäftsmöglichkeit
- Verändern, gestalten und verfeinern zu einem Geschäftsmodell

2. Launch (ca. 18 – 24 Monate)

- Geschäftsstrukturen und Abläufe entwickeln
- Organisation von Ressourcen und Equipment
- Rechtsform entwickeln
- Produkt vor Nachahmung schützen
- Marketing- und Verkaufsstrategien entwickeln

3. Post-Launch (ca. > 25 Monate)

- Wachstum und Überleben der Firma managen
- Konflikte, Verhandlungen, Vertragsverhandlungen, Rekrutierung von Mitarbeitenden managen

	Treffen diese Verhaltensweisen auf Sie als Unternehmer/in zu?				In welcher Gründungsphase ist die Verhaltensweise von grösster Bedeutung?			
	Trifft nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft etwas zu	Trifft völlig zu	Prelaunch	Launch	Postlaunch	In keiner Phase von Bedeutung
Klein anfangen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeignete Lokalität finden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine/n Geschäftspartner/in haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Bitte um demografische Angaben

Um die Anforderungen wissenschaftlich evaluieren zu können, bitte ich Sie um die Angabe einiger Angaben zu Ihrem Unternehmen...

12 Jahre am Markt und Erfolg

Welche Aussage trifft auf Ihre Selbstständigkeit am besten zu?

- Ich habe ein bestehendes Unternehmen übernommen.
- Ich bin Franchisenehmer/in.
- Ich habe ein Unternehmen (mit-)gegründet, um eine neuartige Geschäftsidee zu verwirklichen.
- Keine dieser Optionen trifft zu.

Seit wie vielen Jahren besteht Ihre Firma auf dem Markt?

Bitte zu ganzen Jahren aufrunden.

Weist oder wies Ihre Firma ein relatives Wachstum in einem der folgenden Bereichen auf:

- Profit
 - Aufträge
 - Anstellungen
 - Kein Wachstum
-

13 NOGA Wirtschaftssektor

In welcher Wirtschaftsabteilung sind Sie tätig?

Sektor 1

- 01 Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten
- 02 Forstwirtschaft und Holzeinschlag
- 03 Fischerei und Aquakultur

Sektor 2

- 06 Gewinnung von Erdöl und Erdgas
- 07 Erzbergbau
- 08 Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau
- 09 Erbringung von Dienstleistungen für den Bergbau und für die Gewinnung von Steinen und Erden
- 10 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln
- 11 Getränkeherstellung
- 12 Tabakverarbeitung
- 13 Herstellung von Textilien
- 14 Herstellung von Bekleidung
- 15 Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen
- 16 Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)
- 17 Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus
- 18 Herstellung von Druckerzeugnissen, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern
- 19 Kokerei und Mineralölverarbeitung
- 20 Herstellung von chemischen Erzeugnissen
- 21 Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen
- 22 Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
- 23 Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden
- 24 Metallerzeugung und -bearbeitung
- 25 Herstellung von Metallerzeugnissen
- 26 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen
- 27 Herstellung von elektrischen Ausrüstungen
- 28 Maschinenbau
- 29 Herstellung von Automobilen und Automobilteilen
- 30 Sonstiger Fahrzeugbau
- 31 Herstellung von Möbeln
- 32 Herstellung von sonstigen Waren
- 33 Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen
- 35 Energieversorgung
- 36 Wasserversorgung
- 37 Abwasserentsorgung

Sektor 3

- 45 Handel mit Motorfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen
- 46 Grosshandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)
- 47 Detailhandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)
- 49 Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen
- 50 Schifffahrt
- 51 Luftfahrt
- 52 Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr
- 53 Post-, Kurier- und Expressdienste
- 55 Beherbergung
- 56 Gastronomie
- 58 Verlagswesen
- 59 Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen, Kinos, Tonstudios und Verlegen von Musik
- 60 Rundfunkveranstalter
- 61 Telekommunikation
- 62 Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie
- 63 Informationsdienstleistungen
- 64 Erbringung von Finanzdienstleistungen
- 65 Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)
- 66 Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten
- 68 Grundstücks- und Wohnungswesen
- 69 Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung
- 70 Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensberatung
- 71 Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung
- 72 Forschung und Entwicklung
- 73 Werbung und Marktforschung
- 74 Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten
- 75 Veterinärwesen
- 77 Vermietung von beweglichen Sachen
- 78 Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften
- 79 Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen
- 80 Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien
- 81 Gebäudebetreuung, Garten- und Landschaftsbau

14 Geschäftsregion und MA

In welcher Region sind Sie tätig?

- Welt
- Europa
- Schweiz
- Deutschschweiz

Wie viele Mitarbeitende arbeiten in Ihrem Betrieb? (inklusive Ihnen selbst und in Vollzeitstellen umgerechnet)

15 Zufriedenheit

Bitte bewerten Sie die folgenden zwei Aussagen:

	Ja	Eher Ja	Eher Nein	Nein
Ich würde nochmals ein Unternehmen gründen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin zufrieden mit der derzeitigen Entwicklung meines Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Persönlich

Fast geschafft! Die letzten drei Fragen...

Bitte geben Sie Ihren höchsten Berufs- oder Studienabschluss an:

- Berufslehre
- Gymnasiale Matura
- Berufsmatura
- Fachmittelschule
- Höhere Fachprüfung
- Berufsprüfung
- Höhere Fachschule
- Bachelor
- FH Diplom
- Master
- Nachdiplomstudium
- Doktorat

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

- w
- m

Bitte geben Sie Ihr Alter an:

Auf ganze Jahre gerundet

17 Dank und Email

Wenn Sie möchten, sende ich Ihnen die Resultate meiner Arbeit sehr gerne zu.

Sie können mir hierzu optional Ihre Emailadresse hinterlegen

F Anschreiben Online-Erhebung



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Was macht Unternehmensgründende erfolgreich?
Würden Sie gerne mithelfen, diese spannende Forschungsfrage zu beantworten?

Sehr geehrte Unternehmerin, Sehr geehrter Unternehmer,

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz für Angewandte Psychologie möchte ich herausfinden welche unternehmerischen Verhaltensweisen zum Erfolg führen.

Dazu suche ich erfolgreiche Unternehmer wie Sie.

Ich würde mich freuen, wenn Sie im Rahmen einer kurzen Befragung, die Bedeutung von Verhaltensweisen für den Erfolg von Unternehmern einschätzen.

Zur Umfrage gelangen Sie bitte über diesen Link:

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/4cde/>

Was Sie erwarten dürfen

Ihre Antworten

1. helfen angehenden Unternehmern herauszufinden, ob sie die Anforderungen erfüllen um als Unternehmer erfolgreich zu sein
2. fließen in die Optimierung von Förderangeboten für Unternehmer ein
3. fließen in die Konzeption eines Online Selbsteinschätzungs Tests für Unternehmer ein: <http://www.entrepreneur-check.ch/>

- Als Dank für die Beantwortung stelle ich meine Arbeitskraft im Frühjahr 2017 für eine Woche zur Verfügung.*

*Wenn Sie Ihre Emailadresse am Schluss der Umfrage hinterlegen, nehmen Sie an der Verlosung der Arbeitswoche teil. Nebst

Psychologie kann ich auch putzen, Kaffee kochen, Leuchten montieren, Fahrradschaltungen einstellen...

- Gerne stelle ich Ihnen die Resultate meiner Masterarbeit im September 2016 zur Verfügung.

- **Anonymität.** Weder Ihr Name, noch Ihre Firma werden schriftlich erwähnt.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie ca. 15 Minuten Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens finden würden.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Simon Flütsch

Student Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

simon.fluetsch@students.fhnw.ch

This email was sent to << Test Email Address >>

[why did I get this?](#) [unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)

FHNW · Von-Roll Strasse 10 · Olten 4600 · Switzerland

The MailChimp logo is displayed in a white, cursive font within a grey rectangular box.

G Verteilung der Stichprobe auf Wirtschaftsabschnitt und -abteilung

Wirtschaftsabschnitt	Wirtschaftsabteilung	Häufigkeit
KEINE ANGABE	Keine Angabe	1
LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI	01 Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten	2
VERARBEITENDES GEWERBE/HERSTELLUNG VON WAREN	10 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	1
	14 Herstellung von Bekleidung	1
	16 Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1
	18 Herstellung von Druckerzeugnissen, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	3
	28 Maschinenbau	3
	31 Herstellung von Möbeln	2
	32 Herstellung von sonstigen Waren	2
	33 Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	3
WASSERVERSORGUNG; ABWASSER- UND ABFALLENTSORGUNG UND BESEITIGUNG VON UMWELTVERSCHMUTZUNGEN	37 Abwasserentsorgung	3
BAUGEWERBE/BAU	41 Hochbau	4
	42 Tiefbau	2
	43 Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	5
HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON MOTORFAHRZEUGE	45 Handel mit Motorfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen	1
	46 Grosshandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)	3
	47 Detailhandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)	10
VERKEHR UND LAGEREI	51 Luftfahrt	1
GASTGEWERBE/BEHERBERGUNG UND GASTRONOMIE	56 Gastronomie	5
INFORMATION UND KOMMUNIKATION	58 Verlagswesen	1
	62 Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	12
	63 Informationsdienstleistungen	1
ERBRINGUNG VON FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN	66 Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	3
GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN	68 Grundstücks- und Wohnungswesen	1
ERBRINGUNG VON FREIBERUFLICHEN, WISSENSCHAFTLICHEN UND TECHNISCHEN DIENSTLEISTUNGEN	69 Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	4

Wirtschaftsabschnitt	Wirtschaftsabteilung	Häufigkeit
ERBRINGUNG VON SONSTIGEN WIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN	70 Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensberatung	8
	71 Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung	8
	73 Werbung und Marktforschung	4
	74 Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	1
	77 Vermietung von beweglichen Sachen	1
	78 Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	1
	79 Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen	1
	80 Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien	1
	81 Gebäudebetreuung, Garten- und Landschaftsbau	3
	82 Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.	10
ERZIEHUNG UND UNTERRICHT	85 Erziehung und Unterricht	1
GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN	86 Gesundheitswesen	19
	88 Sozialwesen (ohne Heime)	3
KUNST, UNTERHALTUNG UND ERHOLUNG	90 Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeiten	5
	93 Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung	4
ERBRINGUNG VON SONSTIGEN DIENSTLEISTUNGEN	96 Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen	10

Anmerkungen: N = 155, Nach NOGA (Bundesamt für Statistik, 2008)

H Faktorenlösung mit 99 Verhaltensweisen

Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Mit Druck umgehen können	.74	.04	-.01	.06	.12	.23	.03
Flexibel sein	.73	.03	.04	.04	.14	.04	.07
Selbstvertrauen haben	.72	-.01	.19	.24	.09	.07	-.03
Offen sein	.69	.03	.04	.10	.13	-.02	-.06
Hinter dem Produkt stehen	.68	.03	.16	.10	.29	-.04	-.05
Hohe Arbeitsbereitschaft	.67	.02	.15	.22	.20	.01	-.09
Spass an der Arbeit haben	.66	.01	.25	.18	-.03	-.01	-.09
Mund zu Mund Werbung	.62	.18	.16	.03	.01	-.09	-.07
Begeistern und mitreissen können	.57	.01	.27	.30	-.09	-.01	.11
Kontakte über Jahre aufbauen	.55	.13	.32	.01	.15	-.09	.10
Zuhören was Kunden wollen	.54	.22	.38	.05	.28	-.07	-.15
Kreativ sein	.53	.09	.17	.09	.28	.04	.03
Das Bauchgefühl beachten	.52	.03	.25	-.05	.03	-.09	-.04
Aus Fehlern lernen	.51	.15	.36	.16	.26	.17	.13
Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	.50	.08	.28	.03	-.15	.03	.16
Mut haben. um Risiken einzugehen	.49	.00	.07	.32	.11	.20	.17
Gut verkaufen können (das Produkt und sich selbst)	.48	.18	.09	.41	-.19	.05	.11
Vertrauen schaffen zu Investoren. Kunden und Mitarbeitenden	.47	.26	.24	.04	-.08	.09	.23
Durststrecken aushalten können	.46	-.05	-.13	.16	.17	.35	.19
Know How aus Theorie und Praxis kombinieren	.38	.13	.37	.21	.29	.12	.11
Just do it. Nicht zu lange bei der Idee und Theorie verweilen	.36	-.02	.06	-.08	-.07	.08	.34
Bewusst entscheiden. welche Partnerschaften man eingeht	.35	.26	.20	.14	-.02	.17	.29
Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	.31	-.02	.09	-.12	-.06	-.11	.23
Gute Atmosphäre im Team pflegen	.16	.82	.04	.12	.00	.00	-.04
Kommunikation im Team pflegen	.12	.82	.09	.14	.03	.13	-.12
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	.12	.80	.09	.04	-.04	.15	.05
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	.08	.80	.03	.12	-.02	.14	.04
Geduld mit Mitarbeitenden haben	.19	.78	.09	.09	-.06	-.12	.04
Angemessen delegieren	.10	.65	.04	.23	.14	.07	-.16
Ausbildung von Lernenden	-.01	.59	-.06	.05	.05	.15	.21
Klare Zuständigkeiten schaffen	.12	.44	.15	.14	.37	.10	.16
Gute Kontakte zu Lieferanten herstellen	.29	.43	-.15	.00	.15	-.03	.42
Mitarbeitende als Druck. um regelmässigen Umsatz zu generieren	-.07	.41	-.21	.07	.03	-.01	.26
Keine repräsentativen Verpflichtungen haben (z.B. Auto)	.05	-.20	-.03	.00	-.10	.07	.04

Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden	.11	.17	.63	.11	-.04	.13	.05
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	.13	.05	.61	.08	.08	-.13	-.16
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	.15	-.10	.59	.09	.09	.16	.08
Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	.16	.21	.58	.08	-.02	.16	.01
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	.25	-.12	.57	.02	.06	.06	.06
Privates Leben pflegen	.18	.05	.53	.17	.15	-.19	-.25
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	.33	-.09	.52	.10	-.12	.07	.14
Kurse für Unternehmer besuchen	-.09	.19	.49	.27	.05	.08	.23
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	.06	-.03	.47	.01	.16	.02	-.06
Selbstreflexion durchführen	.37	.15	.45	.12	.15	.08	-.06
Persönlich stimmige Rechtsform wählen	.16	.10	.45	.28	.20	-.25	.02
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	.17	-.12	.44	-.11	.06	.13	.25
Keine Annahmen treffen. Nur gesicherte Informationen verwenden	.00	-.15	.43	.18	.15	-.27	.42
Feedback ins Produkt einfließen lassen	.32	.21	.39	-.06	.33	.08	-.11
Fundierte persönliche Entscheidung herbeiführen. ob man angestellt oder selbständig sein möchte	.28	.13	.39	.28	.07	-.20	.08
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	.26	-.14	.39	-.05	-.03	-.08	.19
Kreative Lösungen bei Konflikten finden	.31	.18	.39	.15	.14	.00	.01
Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	.10	.23	.03	.57	.05	.08	-.03
Gute Werbung schalten	.03	.08	.26	.56	.05	-.20	.13
Richtigen Zeitpunkt definieren. um auf den Markt zu gehen	-.09	.14	.17	.53	.23	.14	.01
Kundenstamm schnell vergrössern	.16	.02	.03	.52	-.10	.03	-.01
Bekanntheit schaffen	.31	.16	.21	.51	.01	-.01	-.10
Analysieren. ob Kunden vorhanden sind	.29	.03	-.04	.50	.26	-.02	.00
Marketing weit vor dem Launch initiieren	-.07	.09	.07	.49	.33	.07	-.02
Ziele setzen und überprüfen	.21	.09	.16	.46	.34	.27	-.04
Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	.10	.27	.05	.45	.14	.19	.19
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	.02	-.12	.03	.45	-.06	.06	-.09
Direktanfragen durchführen	.21	.02	-.03	.43	-.12	-.09	.14
Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	.00	.11	.05	.43	-.29	.20	.03
Fokussieren	.25	.03	.10	.42	.13	.26	.01

Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	.18	.10	.11	.40	.19	.21	-.05
Zahlen regelmässig analysieren	.27	.28	-.04	.37	.33	.23	.08
Gesundes Wachstum anstreben	.22	.18	.23	.35	.08	.13	.12
Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)	-.16	.11	.06	.35	-.06	.11	.04
Erfolge feiern	.28	.19	.23	.33	-.20	.15	.13
Richtigen Zeitpunkt für Investitionen treffen	.19	.18	-.13	.30	.15	.13	.27
Geeignete Lokalität finden	.06	.00	.19	.29	.23	-.18	.17
Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	.08	.34	.18	.07	.60	.14	-.05
Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	.09	.20	.23	.18	.53	.34	-.19
Klein anfangen	.29	.01	-.02	-.06	.47	-.01	-.07
Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	.22	.12	.13	.05	.38	-.05	.17
Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	.21	.12	.26	.18	.37	-.18	.26
Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	.26	-.14	.20	-.06	.36	.02	.09
Kleines Risiko eingehen	.01	-.18	.04	.07	.36	-.13	.26
Abhängigkeiten abschaffen	.03	.35	.14	.11	.36	.11	.33
Alle anfallenden Aufgaben abdecken können	.28	-.03	-.06	-.05	.34	-.33	.11
Vorstudie durchführen	-.02	.07	.11	.34	.34	.34	-.05
Aufbau einer mit dem Unternehmen in Verbindung stehender Community oder eines Clubs	.04	-.03	.29	.27	-.29	.22	-.26
Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	-.08	.07	.09	.25	.00	.60	-.23
Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	.00	.35	.23	.15	.23	.51	.05
Gewisse Naivität	.08	-.07	-.02	.05	-.01	.46	.19
Teilnahme an Wettbewerben	.11	.14	-.05	.15	-.09	.42	.05
Hobby zum Beruf machen	.16	.02	.17	.17	-.04	-.42	.25
Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	.15	.26	.18	.19	.27	.42	.04
Durch Gründung die Arbeitstätigkeit an den Wohnort holen	.18	-.19	.32	.08	-.03	-.40	.18
Bereit sein für radikale Änderungen	.37	-.02	-.07	.23	.18	.37	.29
Scheitern als Option akzeptieren	.32	.12	.18	.08	-.08	.33	.11
Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	.01	.08	.19	.13	.17	.33	.28
Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	.16	-.02	.18	.10	-.08	.30	-.07
Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	.02	.35	.16	.18	.21	.12	.44

Geschäftspartner haben die gleichen Zukunftserwartungen für den Betrieb	-.01	.29	-.12	.29	.07	.01	-.40
Grosses Produktangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	.14	.21	.13	.28	-.01	-.18	.39
Teilzeitarbeit neben der Selbständigkeit	.09	-.20	.11	-.05	.01	.01	-.35
Eine/n Geschäftspartner/in haben	.00	.29	-.04	.12	-.02	.02	-.32
Familie steht hinter dem Unternehmen	.18	-.12	.19	.10	.15	.07	.21

I Faktorenlösung mit 82 Verhaltensweisen

Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Mit Druck umgehen können	.74	.05	-.04	.06	.16	.22
Flexibel sein	.74	.05	.03	.03	.16	.03
Selbstvertrauen haben	.72	-.01	.17	.24	.12	.11
Offen sein	.67	.02	.04	.12	.16	-.06
Hinter dem Produkt stehen	.67	.02	.13	.08	.34	.04
Hohe Arbeitsbereitschaft	.66	.01	.12	.19	.22	.13
Spass an der Arbeit haben	.65	-.01	.23	.17	.02	.11
Mund zu Mund Werbung	.62	.16	.18	.04	.03	-.02
Begeistern und mitreissen können	.59	.02	.24	.36	-.09	.02
Kontakte über Jahre aufbauen	.55	.13	.30	.05	.20	-.10
Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	.54	.09	.27	.06	-.12	.00
Zuhören was Kunden wollen	.53	.22	.36	.03	.30	-.03
Kreativ sein	.52	.10	.13	.10	.31	.07
Das Bauchgefühl beachten	.51	.05	.25	.00	.05	-.15
Vertrauen schaffen zu Investoren. Kunden und Mitarbeitenden	.50	.25	.25	.12	-.08	.03
Aus Fehlern lernen	.50	.14	.37	.16	.29	.23
Gut verkaufen können (das Produkt und sich selbst)	.49	.18	.06	.46	-.16	.05
Mut haben. um Risiken einzugehen	.47	.03	.03	.36	.16	.17
Durststrecken aushalten können	.45	-.03	-.12	.18	.16	.28
Know How aus Theorie und Praxis kombinieren	.36	.14	.34	.22	.33	.15
Bewusst entscheiden. welche Partnerschaften man eingeht	.34	.25	.23	.22	.02	.12
Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	.32	.01	.07	-.09	-.01	-.10
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	.13	.83	.08	.03	-.05	.12
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	.08	.83	.03	.09	-.01	.12
Kommunikation im Team pflegen	.10	.82	.09	.09	.04	.15
Gute Atmosphäre im Team pflegen	.15	.81	.04	.11	.02	.03
Geduld mit Mitarbeitenden haben	.19	.78	.09	.10	-.03	-.10
Angemessen delegieren	.06	.66	.02	.19	.18	.08
Ausbildung von Lernenden	.00	.60	-.07	.07	.06	.07
Mitarbeitende als Druck. um regelmässigen Umsatz zu generieren	-.05	.43	-.24	.08	.07	-.01
Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	.01	.36	.15	.25	.25	.10
Richtiges Mass an	.11	.16	.67	.13	-.06	.14

Coaching/Unterstützung finden						
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	.09	.03	.64	.12	.07	-.16
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	.18	-.11	.58	.04	.08	.30
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	.28	-.14	.55	.01	.04	.20
Privates Leben pflegen	.12	.03	.55	.19	.17	-.19
Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	.17	.20	.55	.05	.01	.28
Persönlich stimmige Rechtsform wählen	.12	.06	.50	.32	.20	-.18
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	.04	-.02	.49	.00	.17	.02
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	.38	-.10	.48	.10	-.11	.18
Selbstreflexion durchführen	.32	.16	.44	.15	.25	.04
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	.20	-.10	.44	-.07	.07	.11
Kurse für Unternehmer besuchen	-.06	.20	.43	.30	.07	.17
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	.25	-.13	.42	.05	-.02	-.15
Kreative Lösungen bei Konflikten finden	.25	.18	.41	.21	.23	-.06
Fundierten persönlichen Entscheid herbeiführen. ob man angestellt oder selbständig sein möchte	.26	.13	.38	.32	.12	-.18
Feedback ins Produkt einfließen lassen	.32	.19	.37	-.10	.34	.15
Gute Werbung schalten	.00	.08	.25	.62	.09	-.13
Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	.05	.23	.04	.56	.07	.13
Bekanntheit schaffen	.25	.15	.21	.52	.06	.06
Kundenstamm schnell vergrößern	.16	.01	.01	.50	-.08	.15
Direktanfragen durchführen	.22	.03	-.07	.50	-.09	-.10
Richtigen Zeitpunkt definieren. um auf den Markt zu gehen	-.11	.16	.14	.50	.19	.21
Marketing weit vor dem Launch initiieren	-.09	.08	.03	.49	.31	.14
Analysieren. ob Kunden vorhanden sind	.26	.01	-.03	.46	.26	.07
Ziele setzen und überprüfen	.16	.10	.09	.44	.42	.31
Fokussieren	.19	.04	.08	.43	.20	.25
Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	.11	.22	.16	.43	.04	-.27
Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	.11	.27	.08	.40	.10	.24
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	.02	-.14	.02	.38	-.10	.21
Attraktive Konditionen für	.02	.14	.04	.37	-.32	.28

Investoren schaffen						
Gesundes Wachstum anstreben	.21	.19	.18	.37	.13	.19
Erfolge feiern	.30	.21	.19	.36	-.18	.16
Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	.16	.13	.06	.36	.21	.25
Geeignete Lokalität finden	.03	-.01	.21	.31	.24	-.13
Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	.05	.32	.14	.07	.63	.13
Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	.07	.19	.18	.13	.52	.36
Klein anfangen	.27	-.03	-.03	-.06	.47	.03
Klare Zuständigkeiten schaffen	.09	.43	.12	.20	.45	.05
Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	.20	.14	.07	.06	.44	.02
Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	.23	-.11	.19	-.02	.39	-.05
Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	.20	.12	.27	.23	.38	-.18
Kleines Risiko eingehen	.02	-.18	.07	.10	.28	-.10
Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	-.08	.10	.04	.13	-.01	.66
Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	.02	.38	.20	.06	.17	.53
Gewisse Naivität	.08	-.03	-.08	.02	.05	.45
Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	.14	.27	.12	.18	.30	.43
Teilnahme an Wettbewerben	.11	.16	-.09	.16	-.06	.37
Alle anfallenden Aufgaben abdecken können	.27	-.05	-.03	.00	.33	-.35
Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	.00	.09	.14	.14	.25	.33
Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	.15	-.01	.16	.07	-.04	.32
Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)	-.12	.11	.04	.24	-.10	.29

J Faktorenlösung mit 77 Verhaltensweisen

Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Flexibel sein	.75	.05	.02	.03	.15	.04
Mit Druck umgehen können	.74	.06	-.07	.05	.18	.21
Selbstvertrauen haben	.72	-.01	.15	.24	.13	.10
Offen sein	.68	.02	.03	.12	.18	-.08
Hohe Arbeitsbereitschaft	.67	.01	.10	.20	.19	.14
Hinter dem Produkt stehen	.67	.02	.11	.09	.32	.06
Spaß an der Arbeit haben	.66	-.01	.21	.19	-.01	.12
Mund zu Mund Werbung Begeistern und mitreißen können	.63	.16	.16	.05	.02	-.02
Kontakte über Jahre aufbauen	.58	.01	.26	.32	-.08	.05
Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	.57	.12	.30	.04	.16	-.04
Zuhören was Kunden wollen	.55	.08	.27	.03	-.15	.04
Kreativ sein	.53	.21	.34	.05	.29	-.01
Das Bauchgefühl beachten	.52	.10	.13	.08	.28	.13
Vertrauen schaffen zu Investoren. Kunden und Mitarbeitenden	.52	.04	.25	-.01	.04	-.13
Aus Fehlern lernen	.51	.24	.25	.11	-.14	.05
Mut haben. um Risiken einzugehen	.49	.13	.35	.14	.27	.29
Durststrecken aushalten können	.47	.03	.01	.37	.16	.15
Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	.44	-.03	-.13	.17	.17	.29
Bewusst entscheiden. welche Partnerschaften man eingeht	.33	.01	.08	-.12	-.02	-.06
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	.32	.24	.25	.18	.02	.17
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	.12	.83	.08	.02	-.03	.12
Kommunikation im Team pflegen	.08	.83	.04	.09	-.01	.14
Gute Atmosphäre im Team pflegen	.09	.83	.09	.10	.08	.12
Geduld mit Mitarbeitenden haben	.14	.82	.06	.09	.06	.02
Angemessen delegieren	.19	.79	.11	.09	.00	-.10
Ausbildung von Lernenden Mitarbeitende als Druck. um regelmässigen Umsatz zu generieren	.07	.66	.01	.23	.22	.01
Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	.02	.60	-.05	.08	-.02	.10
	-.05	.42	-.21	.07	.01	.01
	.02	.36	.17	.23	.21	.14

Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden	.12	.15	.66	.11	-.07	.19
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	.10	.02	.64	.11	.13	-.15
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	.19	-.12	.55	.04	.05	.36
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	.28	-.14	.54	-.01	.00	.28
Privates Leben pflegen	.13	.02	.54	.21	.24	-.23
Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	.16	.20	.53	.03	.02	.33
Persönlich stimmige Rechtsform wählen	.13	.05	.52	.28	.22	-.13
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	.37	-.10	.48	.06	-.13	.25
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	.20	-.11	.45	-.11	-.01	.24
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	.06	-.03	.45	.01	.24	-.03
Kurse für Unternehmer besuchen	-.04	.18	.44	.28	.01	.22
Selbstreflexion durchführen	.33	.15	.43	.13	.30	.04
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	.27	-.15	.42	.02	-.03	-.12
Kreative Lösungen bei Konflikten finden	.28	.17	.41	.19	.23	-.04
Fundierten persönlichen Entscheid herbeiführen. ob man angestellt oder selbständig sein möchte	.27	.12	.40	.29	.15	-.16
Gute Werbung schalten	.02	.08	.29	.60	.05	-.09
Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	.05	.24	.05	.56	.11	.11
Richtigen Zeitpunkt definieren. um auf den Markt zu gehen	-.10	.15	.13	.54	.18	.19
Marketing weit vor dem Launch initiieren	-.09	.07	.03	.52	.28	.13
Bekanntheit schaffen	.26	.14	.21	.52	.08	.03
Direktanfragen durchführen	.24	.03	-.05	.51	-.16	-.11
Kundenstamm schnell vergrössern	.16	.02	.02	.50	-.11	.15
Analysieren. ob Kunden vorhanden sind	.27	.01	-.04	.49	.25	.04
Fokussieren	.20	.05	.06	.45	.23	.20
Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	.02	.14	.02	.40	-.34	.23
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	.03	-.14	.01	.40	-.13	.18
Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	.10	.28	.09	.40	.07	.28

Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	.11	.22	.21	.39	.01	-.23
Gesundes Wachstum anstreben	.22	.19	.19	.35	.11	.23
Erfolge feiern	.30	.22	.19	.35	-.16	.15
Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	.15	.13	.06	.34	.25	.25
Geeignete Lokalität finden	.06	-.02	.24	.29	.19	-.09
Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)	-.12	.12	.02	.27	-.12	.26
Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	.07	.29	.13	.07	.61	.15
Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	.06	.18	.15	.14	.57	.35
Klein anfangen	.29	-.05	-.04	-.05	.44	.05
Ziele setzen und überprüfen	.17	.10	.09	.43	.43	.31
Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	.23	.13	.07	.06	.42	.04
Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	.24	-.11	.18	-.02	.41	-.04
Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	.22	.11	.30	.18	.35	-.11
Kleines Risiko eingehen	.03	-.19	.09	.07	.23	-.03
Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	-.10	.10	-.03	.18	.05	.60
Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	.00	.38	.17	.07	.21	.53
Gewisse Naivität	.09	-.02	-.10	.02	.00	.48
Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	.14	.27	.09	.19	.30	.45
Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	.01	.09	.14	.11	.17	.42
Teilnahme an Wettbewerben	.12	.15	-.11	.19	-.14	.35
Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	.14	-.01	.14	.06	-.01	.32

K Faktorenlösung mit 75 Verhaltensweisen

Items	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Flexibel sein	.75	.05	.02	.04	.06	.12
Mit Druck umgehen können	.74	.06	-.06	.06	.25	.14
Selbstvertrauen haben	.73	-.01	.15	.25	.11	.11
Offen sein	.69	.03	.02	.13	-.06	.18
Hinter dem Produkt stehen	.68	.03	.10	.10	.09	.30
Hohe Arbeitsbereitschaft	.68	.02	.11	.20	.16	.15
Spass an der Arbeit haben	.66	-.01	.22	.20	.11	-.04
Mund zu Mund Werbung	.63	.16	.17	.05	-.02	.01
Begeistern und mitreissen können	.58	.02	.28	.32	.03	-.12
Kontakte über Jahre aufbauen	.57	.13	.30	.07	-.03	.15
Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	.55	.08	.29	.02	-.01	-.15
Zuhören was Kunden wollen	.53	.22	.32	.06	.00	.31
Kreativ sein	.52	.11	.13	.09	.16	.25
Das Bauchgefühl beachten	.51	.04	.25	.01	-.13	.07
Vertrauen schaffen zu Investoren, Kunden und Mitarbeitenden	.50	.24	.27	.11	.02	-.17
Aus Fehlern lernen	.50	.14	.36	.16	.31	.23
Mut haben, um Risiken einzugehen	.48	.04	.01	.38	.18	.11
Durststrecken aushalten können	.44	-.03	-.13	.17	.33	.13
Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	.34	.01	.09	-.13	-.08	-.03
Bewusst entscheiden, welche Partnerschaften man eingeht	.31	.25	.26	.18	.17	-.03
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen	.12	.83	.09	.02	.11	-.06
Kommunikation im Team pflegen	.09	.83	.08	.10	.12	.05
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	.07	.83	.04	.09	.14	-.05
Gute Atmosphäre im Team pflegen	.14	.82	.05	.09	.02	.03
Geduld mit Mitarbeitenden haben	.19	.79	.10	.09	-.11	-.02
Angemessen delegieren	.08	.67	-.02	.23	.03	.20
Ausbildung von Lernenden	.01	.59	-.05	.08	.11	-.05
Mitarbeitende als Druck, um regelmässigen Umsatz zu generieren	-.05	.42	-.23	.07	.03	.01
Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	.03	.36	.16	.24	.17	.17
Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden	.11	.16	.68	.11	.14	-.07
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	.09	.03	.61	.15	-.15	.20
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	.18	-.11	.56	.05	.35	.07
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	.27	-.14	.56	.00	.25	.00
Gesprächspartner für schwierige	.15	.21	.56	.04	.30	-.03

Zeiten haben						
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	.37	-.10	.51	.05	.20	-.16
Privates Leben pflegen	.13	.02	.49	.24	-.21	.32
Persönlich stimmige Rechtsform wählen	.13	.06	.49	.31	-.12	.27
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	.19	-.12	.46	-.09	.23	.03
Kurse für Unternehmer besuchen	-.05	.19	.45	.28	.21	-.02
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	.06	-.02	.43	.02	-.03	.29
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	.27	-.14	.42	.03	-.15	-.01
Selbstreflexion durchführen	.34	.16	.42	.14	.05	.30
Kreative Lösungen bei Konflikten finden	.29	.18	.40	.19	-.04	.24
Fundierte persönliche Entscheidung herbeiführen, ob man angestellt oder selbständig sein möchte	.28	.13	.39	.30	-.16	.15
Gute Werbung schalten	.01	.08	.27	.62	-.07	.05
Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	.04	.23	.02	.57	.14	.11
Richtigen Zeitpunkt definieren, um auf den Markt zu gehen	-.10	.16	.12	.54	.21	.15
Marketing weit vor dem Launch initiieren	-.09	.08	.01	.54	.19	.24
Bekanntheit schaffen	.26	.15	.21	.52	.04	.01
Direktanfragen durchführen	.23	.02	-.04	.51	-.10	-.20
Kundenstamm schnell vergrößern	.16	.02	.02	.49	.14	-.14
Analysieren, ob Kunden vorhanden sind	.28	.02	-.05	.49	.07	.19
Fokussieren	.20	.05	.05	.46	.25	.19
Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	.10	.21	.18	.42	-.20	.05
Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	.10	.28	.07	.39	.28	.08
Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	.02	.13	.05	.37	.18	-.36
Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	.03	-.13	.03	.37	.16	-.17
Gesundes Wachstum anstreben	.22	.20	.21	.35	.24	.04
Erfolge feiern	.29	.22	.21	.34	.13	-.22
Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	.16	.15	.06	.33	.28	.17
Geeignete Lokalität finden	.07	-.01	.22	.29	-.09	.20
Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	-.10	.10	-.01	.16	.61	.01
Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	.01	.39	.18	.06	.54	.16
Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	.14	.27	.10	.20	.49	.21
Gewisse Naivität	.08	-.03	-.08	.01	.49	-.04

Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	.02	.10	.16	.11	.43	.11
Teilnahme an Wettbewerben	.11	.15	-.08	.18	.35	-.24
Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	.13	-.01	.16	.06	.32	-.05
Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	.09	.31	.10	.09	.22	.55
Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	.08	.21	.14	.14	.40	.48
Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	.26	-.09	.16	.00	.01	.40
Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	.25	.15	.06	.05	.07	.39
Klein anfangen	.31	-.03	-.04	-.05	.10	.38
Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	.23	.13	.27	.20	-.08	.37
Kleines Risiko eingehen	.03	-.19	.05	.10	.01	.31

L Aufteilung Faktor 3

Items	F3.1	F3.2
Privates Leben pflegen	.84	.00
Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	.79	.12
Selbstreflexion durchführen	.66	.23
Kreative Lösungen bei Konflikten finden	.61	.21
Persönlich stimmige Rechtsform wählen	.58	.26
Fundierten persönlichen Entscheid herbeiführen. ob man angestellt oder selbständig sein möchte	.52	.26
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen	.41	.29
Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	.10	.79
Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	.13	.70
Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	.28	.63
Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	.26	.59
Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	.07	.59
Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden	.36	.57
Kurse für Unternehmer besuchen	.15	.48
Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	.26	.32

M Einschätzung der Wichtigkeit pro Phase

Faktor	Item	In keiner Phase von Bedeutung				
		Prelaunch	Launch	Postlaunch	In keiner Phase von Bedeutung	
F1 – Flexibel sein und überzeugen	Flexibel sein	31	23.3	41.9	3.9	
	Mit Druck umgehen können	26.5	31.1	39.4	3	
	Selbstvertrauen haben	45.3	24.2	26.6	3.9	
	Offen sein	37.7	22.3	36.9	3.1	
	Hinter dem Produkt stehen	47	22.7	27.3	3	
	Hohe Arbeitsbereitschaft	38.3	30.5	28.1	3.1	
	Spas an der Arbeit haben	36.1	22.6	37.6	3.8	
	Mund zu Mund Werbung	20.9	33.1	43.2	2.9	
	Begeistern und mitreissen können	34.9	31	31.8	2.3	
	Kontakte über Jahre aufbauen	14.7	22.8	58.8	3.7	
	Beim Netzwerken und Akquirieren sich selbst treu bleiben	23.2	36.2	36.2	4.3	
	Zuhören was Kunden wollen	25.2	38.5	33.3	3	
	Kreativ sein	40.9	29.5	26.5	3	
	Das Bauchgefühl beachten	43.9	24.2	28.8	3	
	Vertrauen schaffen zu Investoren, Kunden und Mitarbeitenden	34.1	30.3	29.5	6.1	
	Aus Fehlern lernen	22.1	31.6	43.4	2.9	
	Mut haben, um Risiken einzugehen	45.5	29.5	22	3	
	Durststrecken aushalten können	21.1	30.1	45.1	3.8	
	F2 – Umsichtig führen	Finanziellen Erfolg nicht in den Vordergrund stellen	34.3	29.3	22.9	13.6
		Bewusst entscheiden, welche Partnerschaften man eingeht	26.2	31.2	34.8	7.8
Just do it. Nicht zu lange bei der Idee und Theorie verweilen		65.1	26.7	2.7	5.5	
Scheitern als Option akzeptieren		23.5	32.6	31.8	12.1	
Gut verkaufen können (das Produkt und sich selbst)		31.1	34.8	31.1	3	
Know How aus Theorie und Praxis kombinieren		27.5	33.6	35.9	3.1	
Feedback ins Produkt einfließen lassen		20	32.6	43.7	3.7	
Median prozentuale Ratings Faktor 1		31.1	30.3	33.3	3.1	
Attraktive Konditionen für Mitarbeitende schaffen		29.3	12.9	12.1	45.7	
Kommunikation im Team pflegen		16.3	26.7	45.2	11.9	
Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt einstellen	8.1	33.3	45.2	13.3		
Gute Atmosphäre im Team pflegen	14.7	22.8	52.2	10.3		
Geduld mit Mitarbeitenden haben	13.6	21.2	51.5	13.6		

	Angemessen delegieren	13.6	23.5	54.5	8.3
	Ausbildung von Lernenden	3.7	13.4	46.3	36.6
	Mitarbeitende als Druck, um regelmässigen Umsatz zu generieren	5.3	16.8	25.2	52.7
	Saisonale Unterschiede der Auslastung ausgleichen	9.3	20.7	45.7	24.3
	Gute Kontakte zu Lieferanten herstellen	26.4	32.9	29.3	11.4
	Klare Zuständigkeiten schaffen	29.9	34	27.8	8.3
	Median prozentuale Ratings Faktor 2	13.6	22.8	45.2	13.3
F3.1 – Ressourcen gezielt nutzen	Die richtigen Personen um Unterstützung fragen	33.1	32.3	30.1	4.5
	Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Unternehmern	25.4	29.1	40.3	5.2
	Nützliche von unnützen Ratschlägen unterscheiden	37.2	27.1	27.1	8.5
	Keine Annahmen treffen. Nur gesicherte Informationen verwenden	37.9	23.5	18.2	20.5
	Auf Unterstützung statt Kritik fokussieren	32.6	29.5	28.7	9.3
	Gesprächspartner für schwierige Zeiten haben	18.8	27.5	44.2	9.4
	Richtiges Mass an Coaching/Unterstützung finden	33.6	24.4	32.8	9.2
	Kurse für Unternehmer besuchen	34.4	21.4	24.4	19.8
	Nach dem eigenen Rhythmus arbeiten	21.8	40.2	30.3	8.3
	Median prozentuale Ratings Faktor 3.1	33.1	27.5	30.1	9.2
	Privates Leben pflegen	12	23.3	59.4	5.3
	F3.2 – Privatleben integrieren	Freiräume für Freizeit und Privatleben nutzen	12.1	19.7	61.4
Selbstreflexion durchführen		20.8	33.8	40	5.4
Kreative Lösungen bei Konflikten finden		14.4	34.1	44.7	6.8
Persönlich stimmige Rechtsform wählen		63.8	24.2	6.7	5.4
Fundierten persönlichen Entscheid herbeiführen, ob man angestellt oder selbständig sein möchte		74.6	9.7	8.2	7.5
Abgrenzen. Nicht alle Aufträge annehmen		16.5	26.3	51.1	6
Median prozentuale Ratings Faktor 3.2		16.5	24.2	44.7	6
F4 – Marketing durchführen und kontrollieren	Gute Werbung schalten	20.3	38.4	28.3	13
	Ausgaben für Marketing effizient einsetzen	22.6	32.8	31.4	13.1
	Richtigen Zeitpunkt definieren, um auf den Markt zu gehen	44.8	25.2	4.2	25.9
	Marketing weit vor dem Launch initiieren	38.1	19.4	8.2	34.3
	Bekanntheit schaffen	21.9	40.1	35	2.9
	Direktanfragen durchführen	20.7	37	27.4	14.8
	Kundenstamm schnell vergrössern	13.1	40.9	40.9	5.1
	Analysieren, ob Kunden vorhanden sind	85.9	7.4	1.3	5.4
	Fokussieren	15.2	41.7	37.9	5.3
	Grosses Produkteangebot mit kurzen Lieferzeiten anbieten	11.5	24.5	25.9	38.1
	Finanzen rechtzeitig und für längere Zeitdauer sichern	39.7	31.6	18.4	10.3
	Attraktive Konditionen für Investoren schaffen	9.8	23.3	52.6	14.3
	Arbeiten in Gründerzentrum oder Coworking Space	33.1	20.9	2.2	43.9
	Gesundes Wachstum anstreben	5	22	61.7	11.3
	Erfolge feiern	14.4	28	50.8	6.8
	Geschäftsmodell genau und auswendig kennen	47.4	32.3	11.3	9
Geeignete Lokalität finden	59.7	21.5	13.2	5.6	

F5 – Geschäftsmodell entwickeln und anpassen	Zahlen regelmässig analysieren	18.4	27.9	49.3	4.4
	Sich Vollzeit für das Unternehmen engagieren können (mit Geld von Wettbewerben oder Investoren)	24.8	27	18.4	29.8
	Ziele setzen und überprüfen	27	40.4	28.4	4.3
	Median prozentuale Ratings Faktor 4	22.25	27.95	27.85	10.8
	Produkt gemeinsam mit Stakeholdern entwickeln	26.4	21.7	8.5	43.4
	Alle 2 – 4 Wochen Vogelperspektive einnehmen	11.6	31.2	36.2	21
	Neuausrichtung vornehmen bei Marktveränderungen	8.5	22	61.7	7.8
	Gewisse Naivität	39.2	21.5	13.8	25.4
	Erkennen, dass man zu Beginn nie kompetent ist und dann die Kompetenz schnell aneignen	25.9	39.3	22.2	12.6
	Teilnahme an Wettbewerben	11.3	20.3	18.8	49.6
F6 – Geschäftsstruktur entwickeln und anpassen	Mit vielen Personen offen über die Geschäftsidee sprechen	58.5	24.4	5.9	11.1
	Vorstudie durchführen	68.3	5.6	0.7	25.4
	Bereit sein für radikale Änderungen	23.1	24.6	43.8	8.5
	Median prozentuale Ratings Faktor 5	25.9	22	18.8	21
	Zeit nehmen für das Planen von Abläufen und Strukturen	29.8	36.9	25.5	7.8
	Zeit nehmen, um die Strategie zu definieren und zu überdenken	50.4	20.9	22.3	6.5
	Zeitlicher Aufwand der Unternehmensgründung passt in die aktuelle Lebenssituation	59.2	21.8	8.2	10.9
	Fundierte Branchenkenntnisse aufbauen	67.3	20	9.3	3.3
	Klein anfangen	58.8	30.7	3.9	6.5
	Der Administration genügend Aufmerksamkeit widmen	28.4	41.9	27	2.7
Kleines Risiko eingehen	33.3	34.1	15.2	17.4	
Median prozentuale Ratings Faktor 6	50.4	30.7	15.2	6.5	

Erklärung

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

Luzern, den 27. Juni 2016

Simon Flütsch