

## Entrepreneurial Personality Traits



### **Bachelorarbeit**

Zur Erlangung des Grades eines Bachelor im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von

Manuela Keller

212200208

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch, Institut für Management  
Zweitgutachter: Dipl.-Inf. Sebastian Eberz, Institut für Management  
Betreuer: Dipl.-Inf. Sebastian Eberz, Institut für Management

Koblenz, im Februar 2016

## Erklärung

„Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-Rom).“

Ja    Nein

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Der Veröffentlichung der Arbeit im Internet stimme ich zu.

--

.....  
(Ort, Datum)

.....  
(Unterschrift)

## **Abstract**

How entrepreneurs become successful with their business ideas has been a topic of discussion within entrepreneurial research circles for many years. Business success has been related to psychological characteristics and many research findings have explained how people become entrepreneurs and furthermore, how they find success in regards to their business ventures. People always wanted to know what defines an entrepreneur and more importantly, what is needed to become a successful entrepreneur. Curious minds began to search for the recipe for success. Personality Traits have been researched for years, leading to the discovery of many diverse and distinct forms which are still recognized today. Researchers compared the Behavioral Approach or the analysis of demographical characteristics to success.

This raises the question of what an entrepreneur needs to become successful which is made more difficult due to the fact that entrepreneurship and who an entrepreneur is can be difficult to define exactly. Entrepreneurs are diverse and distinct individuals that each possess their own characteristics, behavior and reasons for starting a business. Many people assume that it is just someone who starts their own business. While partially correct, this only scratches the surface of what it is to be an entrepreneur.

This thesis answers the following three research questions: 1. Which personality traits were found in the almost sixty years of researching? 2. What triggers do entrepreneurs need for starting a new business? 3. Which factor makes the entrepreneur successful with their business idea? Also, reading the thesis, one may gain a better understanding of what entrepreneurship is, what defines an entrepreneur and what one needs to become a successful entrepreneur.

In this thesis the reviewing literature method developed by Wolfswinkel et al. (2011) was used to identify suitable literature and references for the main chapters. For that the five stages of the grounded-theory method for reviewing the literature were used in an iterative fashion. In step one inclusion and exclusion criterias for literature were defined. Then literature was searched matching the criterias of step one. In step three the samples were refined. Then in step four the found literature was analyzed and coded before the results of this research was presented in the following text. Many entrepreneurial personality traits were discovered and confirmed during the studies conducted over the last sixty years, these include but are not limited to Need for Achievement, Locus of Control, or risk taking propensity. Motivation is clearly the main trigger to start your own business. During the studies reasons were discovered of how and why an entrepreneur may become successful outside of possessing the right combination of traits. For example: having human, financial and social capital, an entrepreneurial behavior and the right economic conditions to start a business that will survive for more than five years.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	ii
Abkürzungsverzeichnis .....	iii
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Fragestellung und Zielsetzung .....	5
1.2 Forschungsstand.....	6
1.3 Aufbau der Bachelor Thesis .....	8
1.4 Vorgehen.....	9
<b>2 Definitionen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Entrepreneurship .....	14
2.2 Entrepreneur vs. Unternehmer .....	16
2.3 Marktchancen.....	19
2.4 Innovation .....	21
2.5 Geschäftsidee .....	22
2.6 Erfolg .....	22
<b>3 Merkmale eines Entrepreneurs .....</b>	<b>24</b>
3.1 Charakter und Verhalten .....	24
3.1.1 <i>Personality Traits Ansatz</i> .....	25
3.1.2 <i>Behavioristischer Ansatz</i> .....	34
3.1.3 <i>Forschung heute</i> .....	38
3.2 Kompetenzen und weitere Merkmale .....	41
3.2.1 <i>Demografische Merkmale</i> .....	41
3.2.2 <i>Kompetenzen</i> .....	43
3.3 Entscheidungsfindung durch den Entrepreneur .....	47
3.4 Auslöser für eine Gründung.....	51
3.5 Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs.....	56
<b>4 Betrachtung der Ergebnisse.....</b>	<b>61</b>
4.1 Vorgehen Literaturanalyse.....	61
4.2 Beantwortung der Forschungsfragen .....	62
<b>5 Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>66</b>
<b>6 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>70</b>

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gründungskompetenzen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kailer, 2005, S. 167; in Kailer und Weiß, 2014, S. 19).....46

Abbildung 2: Motivation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Shane et al., 2003, S. 274) ..... 55

---

**Abkürzungsverzeichnis**

BSc.....Bachelor of Science  
BWL.....Betriebswirtschaftslehre  
Vgl.....Vergleiche  
nAch.....Need for Achievement  
LOC.....Locus of Control

## 1 Einleitung

Wirtschaftsnachrichten über multinationale Konzerne dominieren täglich die Fernseh- und Printmedien. Kleinen Unternehmen, Neugründungen und ihren Entrepreneuren wird nur wenig Interesse geschenkt, zumindest in der breiten Öffentlichkeit. Doch genau von diesen Entrepreneuren lebt unsere Volkswirtschaft. Bereits Schumpeter stellt 1942 fest (McCraw, 2007, S. 3), dass es einer schöpferischen Zerstörung bedarf, damit sich eine Volkswirtschaft verändern und wachsen kann.

„Kreative Zerstörung ist die wesentliche Tatsache des Kapitalismus. [...] Stabilisierter Kapitalismus ist ein Widerspruch an sich. - Creative destruction is the essential fact about capitalism. [...] Stabilized capitalism is a contradiction in terms“<sup>1</sup>

Mit schöpferischer Zerstörung meint Schumpeter, den Prozess einer ständigen Verbesserung und Erneuerung von Erzeugnissen und ihrer Produktionsverfahren durch den Wettbewerb. Alte Produkte und veraltete Produktionsweisen werden ständig durch neue Vorgehensweisen und Innovationen ersetzt, was einen wirtschaftlichen Motor bezeichnet. Der<sup>2</sup> Entrepreneur stellt einen schöpferischen Unternehmer dar, der, durch seinen Einfallsreichtum technischen Fortschritt in einer Volkswirtschaft vorantreibt<sup>3</sup>. Er ist der Antrieb wirtschaftlicher Dynamik, da er neue Technologien erkennt und wirtschaftlich umsetzt. Er realisiert neue Faktorkombinationen und kann somit neue Märkte erschließen (vgl. Schumpeter, 1987).

Low und MacMillan (1988, S. 142) zeigen auf, dass Entrepreneure eine soziale Wichtigkeit haben, nicht unbedingt weil es sie gibt, sondern weil sie erfolgreich darin sind, Unternehmen zu gründen.

Es ergibt sich die Frage, wer dieser Entrepreneur eigentlich ist und was ihn als solchen charakterisiert. Seit jeher konzentriert sich die Persönlichkeitsforschung im Entrepreneurship auf die zwei Kernfragen: Warum werden manche Menschen Entrepreneure und andere nicht; und warum werden manche Entrepreneure erfolgreich und manche nicht (vgl. Hisrich et al., 2007, S. 580).

---

<sup>1</sup> Erster Teil: Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York.

Zweiter Teil: Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York/London

<sup>2</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit ist in dieser Bachelorthesis von „der“ Entrepreneur die Rede. Damit sind natürlich auch die weiblichen Entrepreneure gemeint.

<sup>3</sup> Vgl. Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 5. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2013. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2013 (vom 10.11.2015).

Das Interesse am Entrepreneurship wächst seit Jahren, so gibt es Literatur aus vielen verschiedenen Disziplinen, wie der klassischen Betriebswirtschaftslehre, aber auch der Volkswirtschaft, der Soziologie und der Politikwissenschaft. Und auch die Erforschung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und Charakterzüge, die einen Entrepreneur von Nicht-Entrepreneuren unterscheidet, wächst. Doch gibt es bis heute keine allgemein gültige Aussage zu den oben genannten Fragen. Was auch darauf zurück zu führen ist, dass es bis heute keine allgemeingültige und zufriedenstellende Darstellung der Funktion eines Entrepreneurs gibt (vgl. Casson, 1982, S. 13), sowie keine gemeinsame gut gegliederte Aussage zu Entrepreneurship an sich (vgl. Venkataraman, 1997, S. 135).

### 1.1 Fragestellung und Zielsetzung

Schumpeter war seiner Zeit der erste Ökonom, der den Unternehmer in den Fokus der Ökonomie stellte (vgl. Beugelsdijk, et al., 2005 S. 160), da Schumpeter diesen Unternehmer als die treibende Kraft hinter wirtschaftlicher Entwicklung und Wachstum sah. Er stellte fest, dass ein Unternehmer gewisse persönliche Eigenschaften besitzen muss, die nicht jedem Menschen inne sind. Der Unternehmer schafft eine schöpferische Zerstörung (vgl. Schumpeter, 1987) und scheint sich von gewöhnlichen Menschen zu unterscheiden. Bald entwickelte sich die Frage, was ihn genau von anderen Menschen differenziert und was ihn erfolgreich macht. Jahre der Persönlichkeitsforschung in den unterschiedlichsten Forschungsgebieten folgten, doch wurden keine allgemeingültigen Merkmale gefunden, die von allen akzeptiert werden. Will man aus diesen vielen empirischen Arbeiten nun eine stimmige Meinung ableiten, so wird das dadurch erschwert, dass in diesen Forschungsarbeiten verschiedene Maßzahlen und Methoden, sowie Stichproben Anwendung finden und somit nicht immer zu vergleichen sind (vgl. Jacobsen, 2003, S. 10). Doch ist es trotz dieser Schwierigkeiten wichtig herauszufinden, ob und falls vorhanden, welche Persönlichkeitsmerkmale ein Entrepreneur hat. Wie beeinflussen diese Persönlichkeitsmerkmale sein Handeln, was sind seine Motivatoren und letztlich auch der Auslöser zum Gründen? Bedenkt man, dass die für eine Volkswirtschaft wichtige Innovation und Wachstum durch diese Entrepreneure erfolgt, erkennt man die Bedeutung obiger Fragen. In dieser Bachelorthesis geht es um den Entrepreneur im betriebswirtschaftlichen Sinne mit Hinblick auf seine Psychologie. Abgrenzung von anderen Themengebieten findet statt, zum Beispiel hinsichtlich Pädagogik und Entrepreneurial Education. Weitere Abgrenzungen sind in Kapitel **1.4 Vorgehen** genannt.

Aus der Problematik der vielen Forschungsbereiche und -berichte heraus gestaltet sich das Forschungsthema dieser Bachelorarbeit. Eine Literaturanalyse anhand der „Grounded



Theory“ nach Wolfswinkel et al. (2013) soll herausfinden, welche Persönlichkeitsmerkmale in der Literatur gefunden wurden. Das Ziel der Untersuchung ist eine Antwort auf die folgenden Forschungsfragen zu finden:

- Welche markanten Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs wurden in der Forschung herausgefunden?
- Welche Faktoren bewegen einen Entrepreneur laut Forschern dazu ein Unternehmen zu gründen?
- Welche Faktoren lassen einen Entrepreneur laut Forschern erfolgreich mit seiner Unternehmung werden?

Eine übersichtliche Darlegung des heutigen Forschungsstandes wird ebenfalls gegeben, sowie eine klare Definition wichtiger Begriffe und das Aufzeigen der bisher gefundenen Faktoren, die den Entrepreneur in seinem Arbeiten und Handeln begegnen und beeinflussen.

## 1.2 Forschungsstand

Das Forschungsfeld der „Entrepreneurial Personality Traits“ ist noch recht jung. Gibt es die Forschung der Betriebswirtschaftslehre bereits seit Anfang des 18. Jahrhunderts, so gibt es Untersuchungen, zum Beispiel zum Erfolg von Unternehmen oder dazu was eine Person verleitet, Entrepreneur zu werden, erst seit Ende der 1970er Jahre (vgl. Nicolaou et al., 2008, S. 167). Erstmals genannt wurde Entrepreneurship 1732 durch den irischen Ökonom Richard Cantillon. Einer der wichtigsten frühen Ökonomen in Bezug auf Entrepreneurship war Joseph A. Schumpeter (vgl. Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005, S. 160). Auf Grundlage seiner Aussagen hat sich die Suche nach diesen gewissen, unterscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen zum „Personality Traits Ansatz“ entwickelt. Dieser Ansatz entstand Anfang der 60er Jahren in den USA auf dem Gebiet der Psychologie. Dabei war McClelland 1961 nach Schumpeter der Erste, der von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung mit Entrepreneuren sprach (vgl. Ahmed, 1984, S. 781) und damit die folgenden Forschungen auf dem Gebiet der Persönlichkeitsmerkmale stark beeinflusste (vgl. Hornaday & Bunker, 1970, S. 48).

Ein signifikanter Fokus wurde auf die Frage gelegt, was einen Entrepreneur erfolgreich macht; sein Erfolgsrezept wurde versucht zu finden. Mehrere Persönlichkeitsmerkmale, die Erfolg versprechen, sollten durch zahlreiche Forschungen gefunden werden (vgl. Jacobsen, 2003). Hierzu wurde in verschiedenen Ländern geforscht, wie zum Beispiel in den USA, Slowenien, Deutschland, Großbritannien oder Bangladesch (Begley & Boyd, 1987; Antoncic et al., 2013; Schmitt-Rodermund, 2004; Birley & Westhead, 1994; Ahmed, 1984).

1989 war Gartner der erste, der für eine totale Abkehr vom „Personality Traits Ansatz“ aussprach und diese vollzog, um sein Augenmerk auf das entrepreneuriale<sup>4</sup> Verhalten zu legen. Die Frage nach dem „**Wer** ist der Entrepreneur?“ veränderte sich hin zu „**Wie** ist der Entrepreneur?“ (vgl. Gartner, 1989). Der „Behavioristische Ansatz“ entwickelte sich.

Nachdem allerdings beide Forschungsansätze nicht zum gewünschten Erfolg führten, der „Behavioristische Ansatz“ ebenfalls bemängelt wurde und sogar die Abkehr vom „Traits Ansatz“ heute als falsch angesehen wird (vgl. Rauch & Frese, 2012), haben viele Forscher nach Fehlern in den bisherigen Forschungen gesucht und herausgearbeitet, in welcher Weise eine Verbesserung nötig ist. Oft werden schwache Theorien und falsche Variablen verwendet oder die Stichprobengrößen waren nicht repräsentativ (vgl. Davidsson, 2012). Es wird versucht anhand anderer Kriterien, wie demographischen Merkmalen, familiärer Hintergrund, Jobzufriedenheit, vorherige Berufserfahrung, Motivation und Umfeld des Entrepreneurs (vgl. Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005, S. 159; Jacobsen, 2003, S. 112) eine Auswirkung auf seinen Erfolg zu finden.

Noch immer herrscht Uneinigkeit, nicht nur hinsichtlich der Forschungsansätze, sondern auch hinsichtlich einer einstimmigen Definition von Entrepreneurship und dem Entrepreneur an sich. Es gibt keine Einigkeit in der Entrepreneurship-Forschung betreffend der Frage, ob die Persönlichkeit des Entrepreneurs ein nützliches Konstrukt ist (vgl. Hisrich, et al., 2007, S. 580). Forschungen in beiden Disziplinen, dem „Personality Traits Ansatz“ und dem „Behavioristischen Ansatz“, werden weiterhin durchgeführt, und andere Disziplinen kommen hinzu<sup>5</sup>. Das Interesse am Erfolgsrezept des Entrepreneurs ist nach wie vor vorhanden. In den letzten 20 Jahren haben sich einige neue Bereiche in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt, sodass sich eine gute Grundlage für die Entrepreneurship-Forschung ergeben hat. Signifikante Fortschritte in der Verfügbarkeit geeigneter Daten, die reduzierten Kosten für die Berechnung von Daten und die Einführung neuer Techniken, wie nichtparametrischen Schätzungs-Techniken, experimentelle Methoden und ethnographische Studien, haben die Fähigkeit erhöht, strengere Tests für betriebswirtschaftliche Theorien zu entwickeln und zu verwenden (vgl. Minniti & Lévesque, 2008, S. 603f). Bessere und aussagekräftigere Ergebnisse können also erwartet werden.

Die Entrepreneurship-Forschung wird bis heute von den USA angeführt (vgl. de Pillis & Reardon, 2007, S. 383). Gab es 1987 noch einen Mangel an Entrepreneurship-Forschung in Deutschland, aufgrund von Vernachlässigung des Phänomens (vgl. Carroll & Mosakowski, 1987), so hat heute das Forschungsgebiet doch an Wichtigkeit gewonnen und immer mehr

---

<sup>4</sup> Im Sinne von unternehmerisch. Allerdings wird in dieser Arbeit zwischen Entrepreneur und Unternehmer unterschieden. Somit würde die Verwendung des Wortes „unternehmerisch“ womöglich für Verwirrung sorgen.

<sup>5</sup> Siehe Kapitel 3.1.3 *Forschung heute*

Studien aus Deutschland hervorgebracht. Es gibt eine ständig wachsende Zahl an neuen Artikeln über Entrepreneurship, auch aus verschiedensten Forschungsdisziplinen, was das Folgen der internationalen Diskussionen zu diesem Fachgebiet erschwert (vgl. Grichnik, 2006, S. 1303).

### 1.3 Aufbau der Bachelor Thesis

Die Arbeit ist in fünf Kapitel eingeteilt und schließt mit der Literaturangabe in einem separaten sechsten Kapitel.

In Kapitel **1 Einleitung** wird eine Einleitung zur vorliegenden Bachelorthesis gegeben. Die Forschungsfragen werden vorgestellt, die im Laufe der Arbeit beantwortet werden und die Zielsetzung dieser Arbeit wird geklärt. Danach folgt ein Überblick über den bisherigen Forschungsstand des Gebietes der „Personality Traits“ und der Aufbau der Thesis. Abgerundet wird das Kapitel mit einer Erklärung zur Vorgehensweise dieser Forschungsarbeit.

Kapitel **2 Definitionen** dient der Definition von, im Zusammenhang mit dieser Arbeit, wichtigen Begriffen. So wird Entrepreneurship definiert, der Unterschied zwischen einem Entrepreneur und einem Unternehmer dargelegt, die Entwicklung einer Marktchance zu einer Innovation und einer Geschäftsidee formuliert und Erfolg erklärt.

Im darauf folgenden Kapitel **3 Merkmale eines Entrepreneurs** geht es um die, in den Jahren der Forschung, gefundenen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen, die ein Entrepreneur besitzen kann. Es wird auf demografische Merkmale und weitere Kompetenzen des Entrepreneurs eingegangen, die er für sein tägliches Handeln braucht. Danach folgt ein Abschnitt zur Entscheidungsfindung des Entrepreneurs, die aus den Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen resultiert. Eingegangen wird unter anderem darauf, was einen Entrepreneur letztlich dazu verleitet, ein Unternehmen zu gründen. Zum Schluss folgt eine Darlegung der Faktoren, die einen Entrepreneur erfolgreich werden lassen.

Kapitel **4 Betrachtung der Ergebnisse** befasst sich mit der Auswertung der in Kapitel 3 gefundenen Ergebnisse und gibt Antworten auf die Forschungsfragen. Hierbei wird auch auf das Vorgehen der Literaturanalyse eingegangen.

Daraufhin folgt in Kapitel **5 Zusammenfassung und Fazit** eine Zusammenfassung der geschichtlichen Entwicklung der „Personality Traits“- Forschung, es werden die Probleme der Forschung dargelegt und gefundene Lösungen aufgezeigt. Eine Zusammenfassung der Traits wird durch einen Ausblick auf fehlende Forschungen resümiert. Ein Schlusswort rundet dann das Kapitel ab, bevor dann Kapitel **6 Literaturverzeichnis** folgt.

## 1.4 Vorgehen

Anhand der Aufgabenstellung war die erste Literatur zum Thema bereits vorgeschlagen. Von Beginn der Arbeit an war dabei klar, dass die Thesis aus einer Literaturanalyse nach Wolfswinkel et al. von Sekundärliteratur bestehen wird. So wird weitere Literatur anhand von Literaturangaben der vorgegebenen Artikel und aus einer Schlagwortsuche, auf die jedes Mal eine Literaturanalyse folgt, gefunden. Die ausgewählten Schlagworte sind zunächst: Persönlichkeitsmerkmale, Persönlichkeitseigenschaften, traits, personality traits. Diese werden dann kombiniert mit den Worten Entrepreneur, entrepreneurial oder Entrepreneurship. Es folgen Suchen nach: Entrepreneurship, Verhaltensweisen Entrepreneur, Behavior Entrepreneur, Erfolgsfaktoren Entrepreneur. Die Schlagwortsuche findet hauptsächlich über Google Scholar, aber auch über JSTOR und die Webseite <http://www.emeraldinsight.com> statt. Danach wird versucht, die Literatur als PDF zu finden oder in gedruckter Form in der Bibliothek der Universität Koblenz.

Wird ein Artikel oder Buch gefunden, so wird zunächst sein Abstract und, wenn vorhanden, das Inhaltsverzeichnis gelesen, um herauszufinden, ob die Literatur zum Thema der Bachelorarbeit passt. Die Artikel und Bücher müssen darüber hinaus den folgenden Kriterien entsprechen:

- Artikel muss sich mit Entrepreneurship, Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie oder Psychologie befassen
- Artikel muss eine zitierfähige Literatur sein; das heißt sie muss wissenschaftlichen Wert besitzen nach den unten angeführten Kriterien
- Artikel müssen sich auf eine einzelne Person und nicht auf Teams beziehen
- Artikel über Gefühle werden nicht miteinbezogen
- Artikel über reine Genetik und ähnliches werden nicht miteinbezogen
- Artikel über physiologische Merkmale werden nicht miteinbezogen
- Artikel zu „nascent“<sup>6</sup> Entrepreneure werden nicht mit einbezogen

Dabei werden Artikel aus Journalen bevorzugt. Anhand der vorgegebenen Literatúrauswahl in der „Anleitung zur Erstellung wissenschaftlicher Abschlussarbeiten in der Arbeitsgruppe M<sup>2</sup>EO“ wird die Wertigkeit der Literatur eingeschätzt. Die Anleitung gibt folgende Rangliste vor (Zeitpunkt 31.05.2015):

---

<sup>6</sup> Entrepreneure, deren Unternehmen neu eingeleitet, aber noch nicht vollständig ins Leben gerufen wurden (Krueger et al., 2000, S. 415)

1. Englischsprachige Zeitschriftenartikel hochrangiger Zeitschriften
2. Deutschsprachige Zeitschriftenartikel hochrangiger Zeitschriften
3. Konferenzbeiträge
4. Hochschulschriften (Dissertationen, Habilitationen)
5. Herausgeberbände
6. Englischsprachige Lehrbücher
7. Deutschsprachige Lehrbücher
8. Internetquellen

Für Journale und Zeitschriften wird das Ranking VHB-Jourqual des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft verwendet:

Entrepreneurship orientierte Zeitschriften:

- Journal of Business Venturing
- Entrepreneurship Theory & Practice
- Journal of Small Business Management JSBM
- Strategic Entrepreneurship Journal
- Small Business Economics
- Entrepreneurship & Regional Development
- Research Policy
- International Entrepreneurship

Anhand oben genannter Kriterien und der Literaturanalyse, die im Folgenden näher erläutert wird, ergibt sich eine Reihe an Literatur. Wird während des Schreibens der Thesis festgestellt, dass es zu einem Punkt noch nicht genügend Literatur gibt, so wird nach dieser nachträglich gesucht.

Die Kernleistung der vorliegenden Thesis besteht aus einer systematischen Literaturanalyse. Eine systematische Literaturrecherche ist unerlässlich, wenn man sich über den allgemeinen und den neusten Forschungsstand eines bestimmten Themengebiets informieren möchte. Wissenschaftliche Arbeiten unterscheiden sich von künstlerischen Arbeiten durch ihre Systematik und somit durch ihre Nachvollziehbarkeit. Diese Systematik beginnt bereits mit der Literaturrecherche und soll am Ende der Thesis in der Literaturliste wiedergefunden werden (Both, 2006). Dazu wird eine Literaturanalyse nach der „Grounden Theory“ nach Wolfswinkel et al. (2013) angewendet und mit ihrer Hilfe der Berg an möglicher Literatur systematisch durchsucht. Sie wird flexibel angewendet, wo es nötig ist, solange es nicht die Bestrebungen der Literaturanalyse beeinträchtigt (vgl. Wolfswinkel et al., 2006, S. 3). Nach

der Recherche soll sich eine begründete Auswahl an Literatur für die Thesis ergeben (Both, 2006).

Die „Grounded Theory“ besteht aus fünf iterativen Schritten: „define“, „search“, „select“, „analyze“, „present“ (Wolfswinkel, et al., 2013).

#### 1. Definieren/Define

Bestehend aus vier Schritten, um den am besten passenden Datensatz zu identifizieren.

##### 1.1 Inklusions-/Exklusionskriterien definieren

##### 1.2 Forschungsgebiete identifizieren

##### 1.3 Geeignete Quellen bestimmen

##### 1.4 Spezifische Suchbegriffe auswählen

#### 2. Suchen/Search

Beinhaltet die eigentliche Suche nach Studien und Literatur.

##### 2.1 Suchen

#### 3. Auswählen/Select

Die gefundene Literatur, die später gelesen werden soll, wird verfeinert.

##### 3.1 Auswahl verfeinern

#### 4. Analysieren/Analyze

Zeigt, wie qualitative Suchmethoden, die in der „Grounded Theory“ wurzeln, echten Wert aus der gefundenen Literatur ziehen, indem Schlüsse aus der ausgewählten Literatur gezogen werden. Dieser Schritt wird theoretisches Kodieren genannt, dabei werden den gelesenen Textpassagen Begriffe oder Schlüsselworte (Kodes) zugeordnet, um Oberbegriffe bei der Theorieentwicklung festzustellen. Es gibt drei verschiedene Arten an theoretischer Kodierung:

##### 4.1 Offene Kodierung (was, wann, wer, wie, wozu, womit, warum?)

##### 4.2 Axiale Kodierung (Ursache-Wirkung-, Mittel-Zweck Beziehungen)

##### 4.3 Selektive Kodierung (Überlegung entwickeln, wie die gefundenen Erscheinungen erklärt werden können)

## 5. Präsentieren/Present

Beinhaltet die zwei Hauptschritte, um eine qualitative Arbeit zu schreiben.

### 5.1 Inhalt strukturieren und darstellen

### 5.2 Artikel strukturieren

Werden im Verlauf der Literaturbearbeitung für die vorliegende Thesis weitere interessante Quellen in einer bereits ausgewählten Literatur gefunden, so wird nach dieser gesucht und mit ihr eine Literaturanalyse ab Schritt 2 durchgeführt.

## 2 Definitionen

In der Entrepreneurship-Forschung gibt es unzählige Werke. Dabei gibt es häufig ganz unterschiedliche Definitionen zu den spezifischen Fachbegriffen. Dass in diesem Zusammenhang keine Einigung besteht, zeigen zum Beispiel die beiden folgenden Definitionen über Entrepreneure.

„Entrepreneurship is the process by which individuals pursue opportunities without regard to resources they currently control.  
- Entrepreneurship ist der Prozess, bei dem Menschen Chancen verfolgen, ohne Hinblick auf die Ressourcen, die sie derzeit kontrollieren.“

„Entrepreneurship – the act of founding a new company where none existed before. -  
Entrepreneurship - der Akt der Gründung einer neuen Firma, wo es zuvor keine gab.“

Stevenson und Jarillo, 1990 <sup>7</sup>

Dranheim, 1972 <sup>8</sup>

Diese Uneinigkeit bezieht Gedeon (2010) auf den Fakt, dass die Verfasser dieser Definitionen unterschiedliche Blickwinkel auf die Forschung haben. Dabei gehören Stevenson und Jarillo der Schule der Risk Theory an und Dranheim der Behavior School.

Auch ist nicht klar, ob zwischen einem ursprünglichen Unternehmer und einem Entrepreneur zu unterscheiden ist.

„Schon durch die wörtliche Entsprechung der Begriffe Entrepreneur und Unternehmer, denen jedoch recht unterschiedliche Konzepte zugrunde liegen, kommt es zu erheblichen Missverständnissen.“ (vgl. Jacobsen, 2003, S. 30).

So soll das nachfolgende Kapitel einen Überblick über wichtige Begriffe der Entrepreneurship-Forschung geben und einen Versuch wagen, die, im Kontext dieser Arbeit, wichtigen Begriffe zu definieren. Wenn es auch nicht einfach ist, eine eindeutige Definition des Entrepreneurs zu finden, so soll hier doch versucht werden den Begriff des Entrepreneurs zu umreißen, den Entrepreneur vom Unternehmer zu unterscheiden und Licht in die unzähligen Definitionen zu bringen.

<sup>7</sup> Stevenson, H.; Jarillo, J. (1990). *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*. Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 17-27

<sup>8</sup> Draheim, K. (1972). *Factors influencing the rate of formation of technical companies*.



## 2.1 Entrepreneurship

Entrepreneurship ist ein wichtiges Forschungsgebiet, so Shane und Venkataraman (2000, S. 224) und erfreut sich in vielen verschiedenen Fachdisziplinen international und national wachsender Beliebtheit (vgl. Grichnik, 2006, S. 1303), die Definitionen sind unterschiedlich und können verschiedenen Theorien zugeordnet werden. Daraus ergeben sich unterschiedlichste Definitionen des Begriffs Entrepreneurship, was eine Festlegung dieses für die vorliegende Arbeit unausweichlich macht. Oft wird Entrepreneurship mit dem Handeln des Entrepreneurs gleichgesetzt (vgl. Shane & Venkataraman, 2000, S. 218; Venkataraman, 1997), was unzureichend erscheint, betrachtet man die Vielzahl an Forschungen auf dem Gebiet des Entrepreneurships (vgl. Grichnik, 2006, S. 1303) und beachtet man den Fakt, dass Entrepreneurship eine Verkettung zweier Punkte darstellt: das Vorhandensein lukrativer Opportunitäten und das Vorhandensein erfindungsreicher Personen (vgl. Shane & Venkataraman, 2000, S. 218; Venkataraman, 1997).

Die frühesten Definitionen gibt es seit vielen Jahren. Hawley<sup>9</sup> ist 1907 der Erste, der die Übernahme von Risiko durch einen Entrepreneur mit dem Thema Entrepreneurship verbindet. Zudem sieht er die Eigentümerschaft als essentiell im Entrepreneurship. Darauf beziehen sich auch viele später folgende Definitionen, wie zum Beispiel eine Definition von Brockhaus (1980), bei der der Entrepreneur der Besitzer und Manager des Unternehmens darstellt. Diese Definitionen werden der Profitrisikothorie („The Risk Theory of Profit“) zugeschrieben, bei der es um die Risikoübernahme der Entrepreneure durch Einkauf von Ressourcen geht (vgl. Gedeon, 2010, S. 21).

Eine andere Definitionstheorie stellt die dynamische Profittheorie („The Dynamic Theory of Profit“) dar, zu denen auch Schumpeter zählt. Er beschreibt Entrepreneurship folgendermaßen: Das Ausführen neuer Kombinationen sind Unternehmungen, und eine Person, die diese Kombinationen ausführt, ist ein Entrepreneur. In dieser, auf neoklassischen Wirtschaftstheorien basierenden Definition geht es um Gewinnentstehung als Ergebnis dynamischen Wechsels des vollkommenen Wettbewerbs (vgl. Gedeon, 2010, S. 21).

Für McClelland gibt es keinen Konsens Entrepreneure durch Wirtschaftstheorien zu definieren und er verlagert den Fokus auf die persönlichen Merkmale und kulturellen Werte der Gründer. 1961 nennt McClelland sechs Aktivitäten, die im Entrepreneurship inbegriffen sind: (a) Risikobereitschaft, (b) dynamische Tätigkeit, (c) individuelle Verantwortung, (d) Geld als Maß der Ergebnisse, (e) Antizipation künftiger Möglichkeiten, (f) organisatorische Fähigkeiten. Er gehört somit zur Schule des „Traits Ansatzes“ (nach Gedeon, 2010). Dieser Ansatz wird im Kapitel **3.1.1 Personality Traits Ansatz** genauer

---

<sup>9</sup> In Knight 1964, nach Gedeon, 2010

beleuchtet.

Als Gegenpol zum „Personality Traits Ansatz“ entwickelte sich der „Behavioristische Ansatz“. Dessen Vertreter sind der Meinung, dass nicht nach den Eigenschaften und Charakterzügen der Entrepreneure gesucht werden soll, sondern vielmehr der Prozess der Suche nach Marktchancen fokussiert werden muss (vgl. Gedeon, 2010). Dieser Ansatz wird in Kapitel **3.1.2 Behavioristischer Ansatz** näher beleuchtet.

Ein Vertreter dieses Ansatzes ist Gartner, der 1990 die Ergebnisse zu seiner Studie über die Bedeutung von Entrepreneurship veröffentlichte. Hierzu führte er eine Delphi-Befragung mit akademischen Forschern, Politikern und Geschäftsführern durch und fragte sie nach einer Definition des Begriffes Entrepreneurship. Anschließend konnte Gartner acht Punkte herausarbeiten: Es bedarf eines Entrepreneurs, einer Innovation, der Erstellung einer Organisation, der Erschaffen eines Wertes, Profit oder Nonprofit, Wachstum und Einzigartigkeit des Eigentümer des Unternehmens. Zwar gehört jeder dieser Punkte zum Thema Entrepreneurship, doch beschreiben sie ganz unterschiedliche Phasen und haben auch unterschiedliche Wichtigkeiten (vgl. Gartner, 1990, S. 15-16).

Ripsas trägt eine umfassende Beschreibung bei:

„Entrepreneurship/Unternehmertum ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen. Innovatives Entrepreneurship/Unternehmertum bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen.“ (Ripsas, 1997, S. 71)<sup>10</sup>.

Entrepreneurship beginnt mit dem Gründen eines neuen Unternehmens und endet mit dem Erschaffen dieses neuen Unternehmens (vgl. Gartner, 1989, S. 62). Diese Definition lässt allerdings die Frage offen, wann das Erschaffen eines Unternehmens endet (vgl. Begley, 1995, S. 252). Entrepreneurship ist ein kreativer (vgl. Shane et al., 2003, S. 259), holistischer und dynamischer Prozess, um Gelegenheiten auf dem Markt durch eine Person aufzuspüren, zu evaluieren und danach durch eine Unternehmensgründung zu nutzen. Dabei einen Wert zu kreieren und Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Es geht um die Nutzbarmachung entrepreneurialer Okkasionen. (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 1-3; Jacobsen, 2003, S. 45). Entrepreneurship ist das, was entsteht, wenn Personen Maßnahmen ergreifen, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu verfolgen. Sie hierbei eine Motivation haben entrepreneuriale Entscheidungen zu fällen und, vor allem die Bereitschaft dazu haben Entrepreneur zu sein (vgl. Shane et al., 2003, S.257-258). Es ist das Gründen eines neuen, kleinen Unternehmens,

---

<sup>10</sup> Gedeon ordnet Ripsas unter die dynamische Profittheorie („The Dynamic Theory of Profit“) ein (Gedeon, 2010, S. 20).

das es so zuvor nicht gab und innovativ ist. Und ist abhängig von den Entscheidungen, die die Menschen machen, um sich diesem Prozess zu verpflichten und von ihrem Verhalten als Unternehmensleiter (vgl. Gartner, 1989, S.57).

Eine kurze, und nach Auffassung von Baum et al. (2012) eine derzeit sehr populäre Definition bieten Shane und Venkataraman (2000):

„Entrepreneurship is a process that involves the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new products, services, processes, ways of organizing, or markets – Entrepreneurship ist der Prozess, der das Entdecken, Evaluieren und Nutzen von Möglichkeiten beinhaltet, um neue Produkte, Services, Prozesse, Organisationsarten oder Märkte vorzustellen.“ (Baum et al., 2012, Kapitel 1).

Eine Definition des Wortes Entrepreneurship ist nicht ohne eine Definition des Wortes Entrepreneur möglich. Im Entrepreneurship ist die Verbindung zwischen Entrepreneur und Unternehmenserfolg wesentlich enger, als in bereits etablierten Unternehmen (vgl. Ripsas, 1997, S. 177). Denn der Entrepreneur ist Teil des komplexen Prozesses der Unternehmensgründung (vgl. Gartner, 1989, S. 57).

## 2.2 Entrepreneur vs. Unternehmer <sup>11</sup>

Wurde zu Schumpeters Zeiten noch nicht unterschieden, so ist heute eine Unterscheidung zwischen Entrepreneur und Unternehmer umso wichtiger. Die Definition des Entrepreneurs wurde in erster Linie durch die Unterscheidung zwischen Entrepreneur und Nicht-Entrepreneur anhand mehrerer Kriterien, wie Unternehmensgründer, Alter des Unternehmens und Wachstumsorientierung, erstellt. Oftmals wird der Entrepreneur anhand seiner Taten oder Eigenschaften definiert. All diese Definitionen enthalten konzeptuelle Anklänge und ihr vergleichbarer Wert wird seit Jahren diskutiert. Eine Definition für einen Entrepreneur sollte eine klare Grenze ziehen zwischen dem, was einen Entrepreneur definiert und zwischen dem, was ein Unternehmer ist (Begley, 1995, S. 251).

Übersetzt man den Ausdruck Entrepreneur wörtlich aus dem Englischen, so bedeutet es „Unternehmer“. In Deutschland herrscht die Auffassung, dass der Begriff des „Unternehmers“ gleichzusetzen sei mit dem Leiter eines Unternehmens, also einer Firma

---

<sup>11</sup> Die Theorien, die im Kapitel 2.1 Entrepreneurship erklärt wurden, in Bezug nehmend auf Gedeon (2010), finden auch in der Definition von Entrepreneuren Anwendung.

oder eines Betriebs mit Angestellten, wobei die Unternehmensgründung selbst keine Rolle in der Definition spielt (vgl. Schmölders, 1973, S. 65-68).

Danach ist der Entrepreneur allerdings kein Unternehmer. Denn die Unternehmensgründung ist bei einem Entrepreneur ein großer Bestandteil seiner Beschreibung (vgl. Busenitz & Barney, 1997, S. 10). Ein Entrepreneur ist eine Person, die ihr eigenes Unternehmen gründet. Ein Gründer ist somit ein Entrepreneur. Ein Nachfolger, also jemand, der ein Unternehmen übernimmt, ist somit kein Entrepreneur (vgl. Begley & Boyd, 1987, S. 80; Zhao et al., 2010, S. 383). In dieser Definition wird nicht auf eine Wachstumsorientierung eingegangen, die Begley als einer der definierenden Aspekte sieht. Diese ist allerdings notwendig, da ein neu gegründetes Unternehmen noch keine Kunden hat und wachsen muss (1995, S. 252f).

Bei der Gründung geht es vor allem um die Gründung kleiner Unternehmen, welche oft neuartig und innovativ, aber auch risikoreich sind, da sie wenig Kapital und oft keine Mitarbeiter haben (vgl. Jacobsen, 2003, S. 33). Neuartig ist hier in Bezug auf Wecken und Decken neuer Bedürfnisse gemeint. So wäre jemand, der ein Kiosk eröffnet kein Entrepreneur nach diesem Definitionsversuch, da er kein neues Bedürfnis weckt und keine neue Nachfrage deckt. Der Erfinder eines Schuhautomaten dagegen wäre hier als Entrepreneur zu sehen.

Das Kreieren eines neuen Bedürfnisses und auch das Decken eben dieses ist der Punkt, an dem sich ein Entrepreneur auch von einem Inhaber eines kleinen Betriebs unterscheidet, denn auch hier mögen Innovation und Neuartigkeit inbegriffen sein. Der Entrepreneur sucht entweder gezielt nach einem Problem auf dem Markt oder findet zufällig ein Problem, zu dem er eine Lösung entwickelt. Er kombiniert Ressourcen neu und arbeitet auf kreative Art und Weise (vgl. Shane et al., 2003, S. 259). Er nimmt dabei Risiken in Kauf, stiftet einen Wert und ist robuster Individualist, der seinen Traum verwirklichen will (vgl. Begley und Boyd, 1987; McGrath et al., 1992; Fueglistaller et al., 2008). Er investiert seine Zeit und Energie, aber auch Kapital und Ressourcen, um einen Wert zu erschaffen (vgl. Jacobsen, 2003).

1970 definierten Hornaday und Bunker einen Entrepreneur als eine Person, die ein Unternehmen gegründet hat, wo es zuvor kein solches zu finden war. Das Unternehmen hat mindestens acht Mitarbeiter und musste mindestens seit fünf Jahren bestehen. Mit dieser Auffassung sind die der Risk Theory zuzuordnen. Hawley benennt die grundlegende Funktion eines Entrepreneurs als Risikoübernahme (vgl. Gedeon, 2010).

Nach dem „Behavioristischen Ansatz“ ist ein Entrepreneur definiert durch eine Vielzahl an Aktivitäten im Prozess der Unternehmensgründung. Seine Taten machen ihn zu einem

Entrepreneur<sup>12</sup>. Laut des „Personality Traits Ansatzes“ wird ein Entrepreneur durch seine Merkmale und Charakteristika definiert<sup>13</sup> (vgl. Gartner, 1989).

Der abhebende Charakterzug eines Entrepreneurs ist vor allem, dass er Gelegenheiten deutlicher wahrnimmt als andere Personen (vgl. Knight, 1921) und nach solchen Marktchancen direkt sucht. Außerdem agiert er unabhängig und selbstständig (vgl. Locke & Baum, 2012).

Wenn das Unternehmen einmal gefestigt ist und eine solide Grundlage hat, dann hat ein Entrepreneur zwei Möglichkeiten, wie er weiter vorgehen möchte. Auf der einen Seite kann er sich dafür entscheiden, dass nicht mehr die Wachstumsorientierung, sondern das Unternehmensmanagement in seinen Fokus rückt, dass also Profit und finanzielle Stabilität wichtig werden und sich der Entrepreneur somit mit der Zeit zu einem Unternehmer entwickelt. Oder aber der Entrepreneur hat Gefallen an den Herausforderungen gefunden und er entscheidet sich dazu, weitere entrepreneuriale Gelegenheiten zu suchen und zu nutzen. Also dazu ein Entrepreneur zu bleiben. An diesem Punkt entscheidet er sich möglicherweise zum Verkauf des Unternehmens (vgl. Begley, 1995, S. 253).

Beide Gruppen, der Entrepreneur und der Unternehmer, entscheiden sich selbst dafür, in das jeweilige Business einzusteigen und ihr eigenes Unternehmen zu leiten. Dabei lässt der Entrepreneur sein Unternehmen von Grund auf neu entstehen und der Unternehmer übernimmt ein bereits bestehendes Unternehmen oder kauft dieses (vgl. Begley, 1995, S.252).

Der Unternehmer ist eher gleichzusetzen mit einem Manager. Manager werden in der Literatur als Führungskräfte mit mittlerer bis hoher Verantwortung in großen Unternehmen gesehen, die erhebliche Kontrolle in großen Unternehmen haben (vgl. Busenitz & Barney, 1997, S. 10). Ihre Aufgaben sind Führungsaufgaben in den Bereichen Planung, Realisierung und Kontrolle<sup>14</sup>. Die Position haben sie, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Es kann einem Unternehmer leichter fallen, ein Unternehmen zu kaufen oder in eines einzusteigen, auch wenn man den Wirtschaftsbereich zuvor nicht besonders gut kennt als es einem Entrepreneur fallen mag, sich in einem Wirtschaftsbereich zu etablieren, da hier mehr Kenntnisse zur Branche, Kontakte und Wissen verlangt werden. Bei einem bereits bestehenden Unternehmen gibt es bereits einen Ort, einen Kundenstamm, eine Geschichte und Einnahmen. Die Übernahme eines Unternehmens erscheint also weniger risikoreich zu sein (vgl. Begley, 1995, S. 253).

Unternehmer werden deshalb als risikoavers (vgl. Begley, 1995, S. 253) beschrieben. Zudem

---

<sup>12</sup> Dieser Ansatz wird näher beleuchtet im Kapitel 3.1.2 *Behavioristischer Ansatz*.

<sup>13</sup> Dieser Ansatz wird im Kapitel 3.1.1 *Personality Traits Ansatz* genauer beleuchtet.

<sup>14</sup> Nach Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>, (vom 13.11.2015)

hält sich ein Manager an allgemein akzeptierte Verhaltensnormen, ist professioneller und bedachter in der Entscheidungsfindung (vgl. Busenitz & Barney, 1997, S. 10). Er kann effizienter managen, sich selbst und andere gut organisieren. Das Streben nach persönlichem Erfolg kann groß sein, doch der Wunsch nach Wachstum des Unternehmens ist nicht Priorität (vgl. Fueglistaller et al., 2008), da sein Unternehmen möglicherweise bereits einen großen Kundenstamm aufweist (vgl. Begley, 1995, S. 253). Darüber hinaus gibt es Manager von Kleinunternehmen und von Großunternehmen. Ein Unternehmen ist dabei als klein anzusehen, wenn es unter 500 Mitarbeiter hat<sup>15</sup> (vgl. Baum et al., 2012).

Zusammengefasst gibt es also drei Hauptkriterien die Entrepreneure und Unternehmer voneinander unterscheiden. Diese sind die Unternehmensgründung, das Alter des Unternehmens und die Wachstumsorientierung (vgl. Begley, 1995, S. 251). Ein Entrepreneur kann also definiert werden als ein Unternehmensgründer eines noch jungen, kleinen und innovativen Unternehmens mit Wachstumsorientierung.

### 2.3 Marktchancen

Marktchancen, Opportunities oder auch entrepreneuriale Gelegenheiten sind ungenutzte Gewinnpotenziale, bei denen es möglich ist, ein neues Produkt oder eine neue Idee auf den Wirtschaftsmarkt zu bringen, potentiellen Kunden zugänglich zu machen und daraus einen Preis zu erzielen, der höher als die Kostendeckung ist. Es kann sich um Neuentwicklungen handeln zu einem Problem, welches erkannt wurde. Oder auch um ungenutzte Kapazitäten, die aufgedeckt und neu verwendet werden (vgl. Ripsas, 1997, S. 63). Im Vordergrund steht immer ein Mehrwert, der für Kunden durch den Entrepreneur oder Unternehmer generiert wird. Dieser Mehrwert ist ausschlaggebend dafür, dass das Produkt überhaupt gekauft wird (vgl. Jacobsen, 2003, S. 36). Es ist nicht notwendig, dass die Kunden bereits wissen, dass sie ein Bedürfnis nach einem solchen Produkt haben. Das Bedürfnis kann auch erst dann entstehen, wenn das Produkt auf dem Markt ist. Ein Beispiel hierfür ist die Smartwatch. Erst mit ihrer Entwicklung reifte in den potentielle Kunden die Nachfrage zu diesem neuartigen Produkt. Eine Marktchance kann somit nachfrageinduziert oder auch angebotsinduziert sein.

In der Literatur werden vier Hypothesen aufgestellt, die den Einfluss auf das Nutzen und Erkennen von Marktchancen aufzeigen. Diese sind die aktive Suche nach Marktchancen, die entrepreneuriale Wachsamkeit oder „entrepreneurial alertness“, Vorkenntnisse und die sozialen Netzwerke (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 7-9). Bei der aktiven Suche nach einer

---

<sup>15</sup> Diese Zahl gilt für Unternehmen in den USA (vgl. Baum et al., 2012)

Marktchance sucht ein Entrepreneur gezielt nach einer solchen, um eine ungenutzte Lücke aufzudecken, in welcher er sich etablieren kann. Bei der entrepreneurialen Wachsamkeit geht es um die Wahrnehmung einer „unternehmerischen Gelegenheit“<sup>16</sup> durch den Entrepreneur. Fueglistaller et al. (2008, S. 8) beziehen sich hierbei auf Kirzner<sup>17</sup>, der diese Wachsamkeit als Neigung des Entrepreneurs bezeichnet, Dinge in seinem Umfeld deutlicher zu erkennen. In diesem Fall muss der Entrepreneur nicht auf der Suche nach einer Chance sein, er erkennt sie aber, wenn er ihr begegnet. So erkennt er zum Beispiel frühere Entscheidungsfehler anderer Akteure (vgl. Grichnik, 2006, S. 1308). Kundenbedarfe und -wünsche nimmt er besonders gut wahr. So kann er Ressourcen neu kombinieren, um neue Optionen zu schaffen. Dieses Konzept entwickelt Kirzner (1973) in Anlehnung an Schumpeter. Entrepreneurialer Erfolg besteht aus dem Entdecken und dem Bewerten gefundener entrepreneurialer Gelegenheiten und der Befähigung, Ressourcen ausschöpfen zu können (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S.7-9). Die dritte Hypothese handelt von Vorkenntnissen. In der allgemeinen ungleichen Informationsverteilung zwischen Individuen kann eine Person eine Opportunity aus informatorischen Gründen entdecken, basierend auf seinem Vorwissen und Lebenserfahrungen im privaten oder beruflichen Bereich (vgl. Grichnik, 2006, S. 1312). Das Wissen, welches ein Entrepreneur in seinem Leben, und auch in seinem Arbeitsumfeld, gewonnen hat und die Erfahrungen, die er gemacht hat, wirken sich auf neue Informationen aus. So erkennt er eine Chance eher, wenn er in einem ähnlichen Bereich Wissen und Kenntnisse hat. Für andere Personen mögen diese Chancen, je nach Erfahrungsstand, nicht genauso offensichtlich sein. Die Hypothese „Soziale Netzwerke“ besagt, dass Vernetzung zu vielen unterschiedlichen Kontakten und Gruppen einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Entrepreneurs haben kann (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S.7-9). Bei vielen Austauschen kommt der Entrepreneur in Berührung mit vielen unterschiedlichen Meinungen, Informationen und Gedankengut. Dabei kann es sogar von Vorteil sein, wenn diese sozialen Netzwerke eher locker oder flüchtig sind, da hier die Chance einer gleichen Meinung geringer ist.

Nach dem Erkennen einer Marktchance muss diese durch den Entrepreneur evaluiert werden. Nicht jede Chance bietet einen höheren Wert wie die Opportunitätskosten der Nicht-Inanspruchnahme anderer Chancen (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S.16). Diese Evaluierung läuft durch individuelle Einschätzung und Abwägung der Chancen ab und kann, zum Beispiel durch eine Machbarkeitsstudie oder durch eine Meilensteinplanung formal

---

<sup>16</sup> Im Sinne einer entrepreneurialen Gelegenheit

<sup>17</sup> Kirzner, I., (1973), *Competition und Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago. Wird auch als Kirznersche Opportunity bezeichnet (Grichnik, 2006, S. 1308).

unterstützt werden. Wird danach entschieden, eine Marktchance auch zu verfolgen, so wird ein Prozess angestoßen, bei dem neuer Wert generiert wird. Die Chance wird zu einem Projekt (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S.41). Der Entrepreneur muss nun die benötigten Ressourcen finden und diese so verwenden, dass die Chance auf dem Markt genutzt werden kann.

Shane et al. (2003) definiert die entrepreneuriale Gelegenheit als eine Möglichkeit Profit zu machen, indem neue Produkte, Rohstoffe und Dienstleistungen zu einem höheren Preis verkauft werden können, als sie hergestellt werden. Diese entrepreneurialen Gelegenheiten haben unterschiedlichen wirtschaftlichen Wert und beeinflussen somit das Verhalten des Entrepreneurs.

## 2.4 Innovation

Denkt man an Innovationen, so denkt man an etwas Neues oder Neuartiges. Hauschildt und Salomo definieren Innovation als eine Änderung der Art, nicht nur dem Grade nach und (2011, S. 4) als:

„[...] qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“.

Eine Innovation entsteht durch eine Idee zu einem aufgefundenen Problem. Die Idee bildet dabei einen Lösungsansatz. Es kann unterschieden werden zwischen Inventionen, also Erfindungen von etwas Neuem und Innovationen, die laut Jacobsen (2009, S. 92) wie folgt definiert werden:

„Innovationen [...] sind Abwandlungen von bereits existierenden Produkten und Dienstleistungen, die Schaffung neuer Märkte oder neuer Anwendungen für bereits existierende Produkte, die neue Kombinationen von bereits Bestehendem, eine wettbewerbsfähigere Produktion, die andere Verteilung oder Vermarktung eines Produkts oder die Übertragung von Geschäftsmodellen von einer Branche auf eine andere. Es geht dabei also vor allem um eine Transferleistung.“

Fueglistaller et al. (2008, S. 76ff) unterscheiden mit Hilfe von Meffert und Bruhn<sup>18</sup> die folgenden drei Arten an Innovationen.

---

<sup>18</sup> Meffert, H. & Bruhn, M.. (1995). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. O.O.



1. Produkt- und Dienstleistungsinnovation: Erneuerung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, bei der es oft zur Verschmelzung beider kommt.
2. Prozess- und Verfahrensinnovation: Die Faktorenkombination wird umgestaltet oder verändert, um Wettbewerbsvorteile auszubauen oder zu erzeugen.
3. Sozialinnovationen: Das Ziel ist es, soziale Probleme durch Neuerungen und kreative Ideen zu verringern.

Je weniger innovativ eine Idee ist, desto stärker wird der Entrepreneur einen Zeitdruck verspüren, da es Wettbewerbern leichter fällt, seine Idee nachzuahmen (vgl. Ripsas, 1997, S. 173).

## 2.5 Geschäftsidee

Wurde eine Marktchance erkannt, so kann daraus eine profitable Geschäftsidee werden. Dabei kann sich eine Geschäftsidee auf ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen oder aber auf organisationale Neuerungen, veränderte Managementansätze und Prozesse (vgl. Jacobsen 2003, S. 89f). Die Geschäftsidee stellt eine Vision des Entrepreneurs dar und muss ein Marktpotential besitzen und fachkundig als Geschäftsmodell umgesetzt werden. In der Forschung wird der Idee an sich nicht viel Bedeutung geschenkt, sie wird als Werkzeug bezeichnet, um entrepreneuriale Kreativität in ein fassbares Geschäftsmodell umwandeln zu können. Oftmals ändert sich die Idee im Laufe der Zeit stark, wenn bemerkt wird, dass es keinen Markt für die Idee gibt oder die passenden Ressourcen fehlen. Auf der anderen Seite bringen neue Ideen Bewegung in den Kreislauf und bewirken die Schumpeter'sche „kreative Zerstörung“. Sie können als künstlerischen Akt bezeichnet werden. Um eine solche Idee umsetzen zu können, bedarf es einer vernünftigen wirtschaftlichen Basis und einem ausgearbeiteten Geschäftsmodell mit Finanzierungsplan. Erst dann kann ein wirtschaftlicher Vorteil geschaffen werden und das neue Unternehmen erfolgreich sein (vgl. Jacobsen, 2003, S. 91f).

## 2.6 Erfolg

Steckt sich ein Entrepreneur ein Ziel und erreicht dieses auf ökonomischem, sowie auf nicht-ökonomischem Weg, kann man dies als Erfolg betrachten. Das kann also ein guter Abverkauf eines Produktes sein oder aber ein Unternehmen, das bereits mindestens fünf Jahre besteht und mindestens acht Angestellte hat (vgl. Hornaday & Bunker, 1970). Oft wird Erfolg allerdings an reinem Umsatz- und Beschäftigungswachstum festgemacht (vgl. Jacobsen, 2003, S. 46). Auch die Zufriedenheit einer Person mit seinem Beruf und seinem Leben kann als Indikator erfolgreichen Entrepreneurships gesehen werden (vgl. Müller &

Gappisch, 2005, S. 739).

Ein Unternehmen muss letztlich aber Gewinne erzielen, damit sich die Investitionen auszahlen, es muss ein entsprechender Return erfolgen. Erfolg hat darüber hinaus verschiedene Messgrößen, so nennen Fueglistaller et al. (2008, S. 59f) vier Messgrößen.

#### 1. Opportunitätskosten

Beschreiben die Höhe des verzichteten Nutzens, wenn eine Handlungsoption einer anderen vorgezogen wird. Der Gewinn des neuen Unternehmens muss also größer sein als das Einkommen, das der Entrepreneur in einer Festanstellung erhalten hätte oder der Gewinn muss höher sein als er durch die Ausschöpfung einer anderen entrepreneurialen Gelegenheit gewesen wäre.

#### 2. Liquiditätspremium

Das Unternehmen muss das in seinen Aufbau geflossene Geld, Zeit und Einsatz decken. Zumeist handelt es sich um das eigene Kapital des Entrepreneurs, um seine eigene Zeit und seine eigene Arbeit, das er investiert, um Stakeholder von seinem Produkt und seinem Unternehmen zu überzeugen.

#### 3. Risikopremium

Risiko bedeutet, dass ein Ereignis in der Zukunft mit einer messbaren Wahrscheinlichkeit eintreten kann. Die Erfolgswahrscheinlichkeit, aber auch das Risikopremium, also die Risikowahrscheinlichkeit können berechnet werden. Ein Risiko kann durch Versicherungen oder Patente verringert werden. In jedem Erfolg und jeder Performance besteht dabei ein besonderes Risiko (vgl. Grichnik, 2006, S. 1319).

#### 4. Unsicherheitspremium

Unsicherheit bedeutet, dass eine Situation nicht auf rationaler Basis und nicht durch empirische Beobachtungen geklärt werden kann. Unsicherheiten sind weder bestimm-, noch messbar und können nicht durch Versicherungen verringert werden. Ist somit die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses in der Zukunft ungewiss, so handelt es sich um eine Unsicherheit, die der Entrepreneur tragen muss.

Wird eine entrepreneurialen Möglichkeit gelungen ausgeschöpft, so kann diese Aktivität in einer neuen entrepreneurialen Tätigkeit (vgl. Grichnik, 2006, S. 1319).

### 3 Merkmale eines Entrepreneurs

In diesem Kapitel wird anhand des zeitlichen Verlaufs der Entrepreneurship-Forschung aufgezeigt, dass es viele Forschungen zum Wesen des Entrepreneurs gab und noch immer gibt. Begonnen wurde die Forschung mit Studien zu „Personality Traits“. Die am häufigsten genannten Persönlichkeitsmerkmale, die sogenannten „Personality Traits“ werden genannt und erklärt. Daraufhin folgen andere Ansätze in der Entrepreneurship-Forschung, die zu erklären versuchten, was einen Entrepreneur definiert. Der populärste Ansatz ist der „Behavioristische“, der bis heute Gültigkeit hat. Ein Ausblick in die heutige Zeit wird im Folgenden geliefert. Daraufhin werden erforderliche Kompetenzen aufgezeigt, die ein Entrepreneur braucht, um handeln zu können und es wird ein Überblick über die Forschung demografischer Merkmale gegeben. Danach widmet sich dieses Kapitel der Frage: „Was löst im Entrepreneur den Wunsch und die Tat einer Gründung aus?“ Abschließend folgt eine Beleuchtung des Faktors Erfolg und eine Zusammenfassung darüber, was einen Entrepreneur in seiner Gründung erfolgreich machen kann.

#### 3.1 Charakter und Verhalten

Um zu verstehen, was ein Entrepreneur leistet, muss man sich den Lebenszyklus eines Entrepreneurs ansehen. Aldrich & Martinez (2000, S. 5) verweisen auf Reynolds (1994), der diesen Zyklus anhand von vier Phasen beschreibt: Konzeption, Gravidität, Anfangsstadium, Adoleszenz. Diese vier Phasen beinhalten drei Übergänge. Zunächst handelt es sich um einen Erwachsenen mit einer Businessidee (Konzeption), der zu einem individuellen Entrepreneur mit Unternehmung wird (Gravidität). Danach wandelt sich seine Unternehmung in eine junge Firma (Anfangsstadium), um schlussendlich zu einer etablierten neuen Firma zu werden (Adoleszenz). Diese Person muss also zunächst in der Lage sein, ein Problem aufzuspüren und eine Lösung zu erahnen, darin eine Möglichkeit sehen und eine Businessidee entwickeln. Er muss den Antrieb haben (vgl. Shane et al., 2003) aus dieser Businessidee eine Unternehmung zu bilden. Und es braucht unternehmerisches Geschick und Fähigkeiten (vgl. Shane et al., 2003), um schlussendlich diese junge Unternehmung in eine Firma zu wandeln. Diese Entrepreneure sind oft auf sich alleine gestellt und werden nicht von einem bestehenden Unternehmen unterstützt. Sie müssen komplexe Probleme selber lösen und Entscheidungen alleine fällen. Es ist ihr Wunsch das Unternehmen am Leben zu erhalten und es erfolgreich zu machen.

In den letzten Jahrzehnten gab es immer wieder Unternehmer, die als Entrepreneure begonnen haben und sehr erfolgreich in ihrer Unternehmensgründung wurden. Damit bestärken sie nicht nur den Traum des Self-Made Millionärs oder des idealen Entrepreneurs,

sondern verbessern auch wichtige Wirtschaftsbereiche und leisten überdimensionale Beiträge für Gesellschaft und Wirtschaft. Beispiele sind Bill Gates und Steve Jobs (vgl. Baum et al., 2012). Der Wunsch nach Geld alleine kann bei den meisten Entrepreneuren nicht ausschlaggebend sein, sich mit seinem Unternehmen selbstständig zu machen, und damit in Kauf zu nehmen, deutlich mehr Stunden zu arbeiten als sie es in einer angestellten Position täten und zudem gering zu verdienen. Parker schreibt in seinem Discussion Papers<sup>19</sup>, dass ein Selbstständiger im Durchschnitt mehr Wochenstunden arbeitet als ein Angestellter. Auf die Frage, warum dennoch viele Menschen Entrepreneure werden, antwortet Parker, dass dahinter durchaus ein nicht-finanzieller Anreiz steckt. Warum Entrepreneure allerdings bereit dazu sind, so viele Stunden an Arbeitszeit zu investieren, besagt diese Antwort dennoch nicht. Hier könnte eine Klärung des Phänomens die IV-Einschätzung (instrumental variables) von Parker et al. (2005) sein. Diese besagt, dass ein Entrepreneur eine höheres Einkommensrisiko trägt, gegen das er sich durch Mehrarbeit „selbst versichern“ möchte.

Das Forbs Magazin<sup>20</sup> nennt fünf Punkte, die einen Entrepreneur erfolgreich machen: Passion, Resilience, Strong sense of self, Flexibility und Vision, also Leidenschaft, Elastizität, starke Selbstwahrnehmung, Flexibilität und Vorstellungsvermögen. In der Forschung wurde häufig versucht, das Erfolgsrezept des Entrepreneurs zu entschlüsseln und es wurde immer wieder nach den Gründen gesucht, warum ein Mensch Entrepreneur wird und ein anderer nicht. Und warum manche Entrepreneure erfolgreich werden und andere nicht. So entwickelten sich im Laufe der Zeit einige Forschungsansätze, wie der „Personality Traits Ansatz“ und der „Behavioristische Ansatz“, die beide im Folgenden näher beleuchtet werden.

### **3.1.1 Personality Traits Ansatz**

Schon Schumpeter merkte an, dass entrepreneuriales Handeln Qualifikationen erfordert, die nur in einem kleinen Bruchteil der Bevölkerung vorhanden sind (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005 S. 160). In der Forschung wurde daraufhin häufig versucht, diese erfolgsversprechenden Charaktereigenschaften herauszufinden und zu analysieren. Persönlichkeitsmerkmale, die Erfolg versprechen, sollten gefunden werden (vgl. Jacobsen, 2003). Einige Eigenschaften wurden entdeckt und manche davon immer wieder genannt. McClelland<sup>21</sup> fand „Need for achievement“, „moderate Risk-Taking Propensity“, „Preference for Energetic and/or Novel Activity“ und „Endency to Assume Personal

---

<sup>19</sup> Parker, S., *The Economics of Entrepreneurship: What We Know and What We Don't*, Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Puplic Policy, Max Planck Institute for Research into Economic Systems, Jena

<sup>20</sup> <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2014/04/14/5-personality-traits-of-an-entrepreneur/> (vom 01.11.2015)

<sup>21</sup> McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold.

Responsibility for Successes or Failure“ (Beugelsdijk & Noorderhaven, 2005 S. 160). Weitere Forschungen bauten darauf auf, fanden neue Eigenschaften oder änderten vorhandene ab.

Studien in der Traits-Forschung nehmen den Entrepreneur und seine Charaktereigenschaften als Basis, um Entrepreneurship als ein Phänomen zu erklären, doch weisen sie oft sehr unterschiedliche Resultate auf, was womöglich auf unterschiedliche Messmethoden und Stichprobengrößen zurückzuführen ist (vgl. Gartner, 1989; Begley & Boyd, 1987, S. 80; nach Sexton & Bowman, 1983). Der „Personality Traits Ansatz“ oder auch „Personality Approach“ ist einer der ersten und einer der klassischen Ansätze im Entrepreneurship (Rauch & Frese, 2012).

Im Nachfolgenden werden die meist genannten Traits genannt und definiert:

#### Need for Achievement

McClelland war 1961 der Erste, der Need for Achievement (auch bekannt als nAch), also das Bedürfnis etwas zu leisten und zu erreichen, mit Entrepreneuren in Verbindung brachte und eine positive Beziehung zwischen nAch und Erfolg als Entrepreneur fand. Begley und Boyd (1987) bestätigen, dass Entrepreneurere ein stärkeres nAch aufweisen als Nichtgründer. Es handelt sich um ein Leistungsmotiv, durch das die Personen den Wunsch haben, ein Ziel mit einer guten Leistung zu erreichen (vgl. Ahmed, 1984). Die Personen konkurrieren dabei mit den eigenen Standards ihrer Leistung und versuchen kontinuierlich, ihre Leistung zu verbessern (vgl. Begley & Boyd, 1987). Aufgaben mit hohem Maße an Eigenverantwortung, individuellen Fähigkeiten und Anstrengungen und moderatem Risiko werden eher von Menschen mit hohem nAch gewählt als von Personen mit niedrigem nAch (vgl. Shane et al., 2003, S. 263).

In der sich unter McClelland entwickelnden Motivationstheorie werden drei Bedürfnisse genannt, die Menschen motivieren: Zunächst ist da das Bedürfnis, etwas zu leisten (nAch), dann das Bedürfnis nach Macht (need for power, nPow) und das Bedürfnis nach Aufnahme in eine Gemeinschaft (need for affiliation, nAff) (vgl. Jacobsen, 2003). Need for Achievement wird dabei als der am stärksten verbreitete Prädiktor für Entrepreneurship angesehen (vgl. de Pillis & Reardon, 2007, S. 383; nach Babb und Babb, 1992). Einige Forscher bestätigen dabei McClellands Aussage, dass eine Person mit hohem nAch eher Entrepreneur wird, andere widersprechen ihm (vgl. Hisrich, 2000, S. 94).

### Locus of Control

Rotter entwickelte 1966<sup>22</sup> die „Locus of Control-Theorie“. Hierbei spricht Rotter Entrepreneuren eine hohe interne Locus of Control (LOC) zu. Er begründet dies damit, dass Personen mit einem hohen LOC gerne in einer Position sind, in der sie ihr Ergebnis selbst bestimmen und beeinflussen können und deshalb eher als Entrepreneur tätig werden (vgl. Shane et al., 2003, S. 266).

Mit LOC ist dabei ein Machbarkeitsdenken gemeint und wird zwischen intern und extern unterschieden. Personen mit internem Machbarkeitsdenken glauben an die Wirksamkeit ihres eigenen Verhaltens und glauben dahingegen wenig an externe Kräfte, wie beispielsweise an Schicksal. Sie denken, dass Ergebnisse abhängig von ihren eigenen Handlungen und Eigenschaften sind. Ihr Erfolg als Entrepreneur ist somit nicht durch die Konjunkturlage oder den Wettbewerb, sondern allein durch ihr eigenes Verhalten beeinflussbar. Personen mit externem Machbarkeitsdenken dahingegen glauben nicht daran, dass eigene Anstrengungen primär bestimmend für Erfolg sein können. Sie denken, dass Ergebnisse Resultate aus Glück, Schicksal und Zufall sind (vgl. Ahmed, 1984; Begley & Boyd, 1987; Jacobsen, 2003). Einige Forschungen zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen internem LOC und dem Einstieg in die Selbstständigkeit als Entrepreneur. Rotter vermutete zudem eine positive Beziehung zwischen nAch und LOC (vgl. Begley & Boyd, 1987, S. 81). Begley und Boyd stellen allerdings keinen höheren internen LOC bei Entrepreneuren im Gegensatz zu Nicht-Entrepreneuren fest. In ihrer Studie weisen beide Gruppen einen ähnlich hohen internen LOC-Wert auf. Auch in den Studien von Babb und Babb (1992), Brockhaus (1982) und Begley (1995, S. 261) wird kein solcher Unterschied festgestellt.

Auf Grund der Ergebnisse dieser Studien leiten Shane et al. eine Aussage darüber ab, dass das Leiten eines Unternehmens dem Gründen eines Unternehmens sehr ähnlich ist und deshalb kein Unterschied bezüglich des Locus of Control gefunden wird (Shane et al., 2003, S. 266f).

### Risk taking Propensity

Risikofreudigkeit oder Risikobereitschaft kann definiert werden als Handeln unter Unsicherheit und dem Grad der Bereitschaft, dieses Risiko zu tragen. Diese Eigenschaft wird laut einiger Studien Entrepreneuren zugeschrieben. Sie nehmen moderate oder höhere Risiken in Kauf als es Nicht-Entrepreneure tun (vgl. Ahmed, 1984). Begley und Boyd (1987) bestätigen in ihrer Studie, dass Entrepreneure eine höhere Risikofreudigkeit aufweisen als

---

<sup>22</sup> Rotter, J. (1966) 'Generalised Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement', Psychological Monographs: General and Applied, Vol. 80, S. 609

Nicht-Gründer. McClelland meint eine mäßige Risikobereitschaft bei Personen mit hohem nAch zu entdecken (vgl. Begley & Boyd, 1987, S. 82; Shane et al., 2003, S. 264; Kailer & Weiß, 2014, S. 23). Dabei versuchen diese Personen strategisch das Risiko so klein wie möglich zu halten und es zu kalkulieren (vgl. Jacobsen, 2003). Engagiert sich eine Person in einer risikobehafteten Aktivität, so akzeptiert sie das Risiko gegen eine variable Ergebnisbeteiligung (vgl. Grichnik, 2006, S.1314).

Ein Risiko entsteht, wenn in Ressourcen investiert wird und der entstehende Gewinn ungewiss ist<sup>23</sup>. Menschen sind im Allgemeinen eher risikoavers und entscheiden sich für sichere Alternativen. Dabei entsteht die Möglichkeit eines großen Gewinns erst durch die Übernahme eines Risikos (vgl. Jacobsen, 2003). Wenn ein Ziel zu hoch gesetzt wurde, so kann das Risiko ansteigen, wengleich dieses erhöhte Risiko manchmal zu hohen Leistungen führen kann (Baum & Locke, 2004, S. 595; nach Knight et al., 2001<sup>24</sup>).

Brockhaus (1980, S. 518) findet zwar heraus, dass Unternehmensgründer lieber moderate Risiken eingehen, dahingegen kann er aber keinen Unterschied der Risikobereitschaft zwischen Unternehmensgründern und Managern erkennen. Viele weitere Studien können nicht herausfinden, welche Art an Risiko Unternehmensgründer lieber eingehen oder ob es einen Unterschied zwischen Entrepreneuren und Managern gibt (vgl. Shane et al., 2003, S. 265). So zum Beispiel die Studie von Babb und Babb (1992). Nur die Studie von Begley (1995, S. 260) stellt einen Unterschied hinsichtlich der Motivation von Entrepreneuren und Nicht-Gründern fest. Dabei findet Begley heraus, dass die Risikobereitschaft das einzige Charaktermerkmal ist, in dem sich Gründer und Nicht-Gründer unterscheiden. Doch auch er vermag nicht zu sagen, ob Gründer dabei ein hohes, mittleres oder niedriges Risikolevel bevorzugen (vgl. Shane et al., 2003, S.265). Shane et al. sehen die Schwierigkeit, eine klare Antwort auf diese Frage zu erhalten, darin, dass das Selbstvertrauen der getesteten Personen einen Einfluss auf die Antworten nimmt. Ein Grund kann sein, dass Unternehmensgründer zwar risikobereiter sind, sie ihre Aktivitäten aber nicht als riskant einschätzen. Oder, dass sie Informationen als Möglichkeiten wahrnehmen, wohingegen, zum Beispiel Banker, nur ein Risiko sehen. Diese unterschiedliche Wahrnehmung, auf Grundlage des eigenen Selbstvertrauens, kann die Ergebnisse durcheinanderbringen (vgl. Shane et al., 2003, S.265). Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass Risikotoleranz stärker verbreitet ist als der Wunsch Entrepreneur zu werden (vgl. de Pillis & Reardon, 2007, S. 383). Baron (1989) spricht davon, dass Entrepreneure dazu neigen, Risiken häufig zu unterschätzen und Erfolgswahrscheinlichkeiten zu überschätzen. Warum das der Fall ist, bleibt allerdings

---

<sup>23</sup> Siehe auch Kapitel 2.6 Erfolg

<sup>24</sup> Knight, D., Durham, C., Locke, E. (2001). *The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance*. Academy of Management Journal, Vol. 44, S. 326–339

ungewiss. Eine mögliche Erklärung für diesen Übermotivismus geben Kahnemann und Lovallo (1994), die davon ausgehen, dass Entrepreneurere hohe Risiken deshalb eingehen, da sie diese nicht als risikoreich ansehen, das Risiko nicht akzeptieren oder sehen wollen. Entrepreneurere versuchen die risikoreiche Situation dabei als normale Situation zu betrachten und sie nicht mit vergangenen Situationen zu vergleichen, was sie durchaus in Schwierigkeiten bringen kann (vgl. Baron, 1989, S. 285).

### Tolerance of Ambiguity

Hiermit wird die Ambiguitätstoleranz oder auch Ungewissheitstoleranz beschrieben. Sie leitet sich ab von Frenkel-Brunswicks Konzept der Toleranz-Intoleranzambiguität von 1949 (vgl. Budner, 1962, S. 29). Ungewissheiten werden wahrgenommen, wenn Individuen nicht über ausreichende Informationen über eine Situation verfügen (Begley und Boyd, 1987). Budner (1962) versteht unter Ambiguitätstoleranz die Tendenz, ungewisse Situationen als wünschenswert und nicht als bedrohlich zu empfinden. Da Entrepreneurere täglich mehr ungewissen Situationen ausgesetzt sind als es Manager etablierter Unternehmen sind kann ihnen eine hohe Ambiguitätstoleranz zugesprochen werden, wenn sie in ihrem Job bleiben (Shane et al., 2003, S. 265). In der Identitätsbildungstheorie wird Ambiguitätstoleranz als eine Fähigkeit bezeichnet, widersprüchliche und ungewisse Bedürfnisse auszuhalten und zu ertragen<sup>25</sup>.

Während in der Studie von Begley und Boyd (1987) Gründer einen signifikant höheren Wert an Ambiguitätstoleranz aufweisen als es Manager tun, konnten Babb und Babb (1992) dagegen keinen Unterschied zwischen Managern und Entrepreneurern hinsichtlich dieses Traits erkennen, genauso wenig wie Begley (1995). De Pillis und Reardon stellen fest, dass die Eigenschaft „abenteuerlustig“ der bessere Prädiktor ist, Entrepreneurere zu bestimmen (2007, S. 383).

Auf Grund unterschiedlicher Ergebnisse bei Studien schlussfolgern Shane et al., dass es zum derzeitigen Stand noch nicht möglich ist, zu sagen, ob Ambiguitätstoleranz Entrepreneurship betrifft oder nicht (Shane et al., 2003, S. 266).

### Innovationsfähigkeit

Bereits Schumpeter nannte 1934 diese Eigenschaft als eine der Kerneigenschaften im „Personality Approach“, da der Erfindungsgeist einen dynamischen Unternehmer von anderen Akteuren unterscheidet (vgl. Grichnik, 2006, S. 1313). Dabei beschreibt Innovationsfähigkeit das Gewilltsein der Menschen, Dinge auf neue Art und Weise anzugehen (vgl. Rauch & Frese, 2012). Innovationsfähigkeit, getrieben durch die Neugier,

---

<sup>25</sup> <http://lexikon.stangl.eu/12220/ambiguitaetstoleranz/> © Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (vom 09.12.2005)



die dem Entrepreneur eigen ist, ist ein Potenzial, eine Idee zu bekommen und diese in ein Geschäftsmodell umzusetzen. Dabei kann diese Eigenschaft durchaus erlernt und selbstständig gesteuert werden (vgl. Jacobsen, 2003). Neben unternehmerischer Intelligenz, besonderer Wahrnehmungsfähigkeit und der Anwendung von Entscheidungsheuristiken<sup>26</sup> braucht der Entrepreneur auch Kreativität, um entrepreneuriale Gelegenheiten zu entdecken und zu nutzen (vgl. Grichnik, 2006, S. 1313).

Laut Forschungsergebnissen hat ein Entrepreneur eine hohe Innovationsfähigkeit und ist somit in der Lage neue Produkte zu erstellen, neue Lösungen, neue Wege zu entwickeln und neue Technologien zu generieren. Aus diesem Grund ist die Innovationsfähigkeit auch mit dem Erfolg des Entrepreneurs verbunden (vgl. Rauch & Frese, 2012). Soll eine Lösung zu einem gefundenen Problem etabliert werden, so bedarf es eines kreativen Vorgehens und einer besonderen Vorstellungskraft zum Formulieren neuer Mittel-Zweck-Beziehungen (Shane et al., 2003; nach Grichnik, 2006, S. 1313).

#### Unabhängigkeitsstreben/Wunsch nach Autonomie

Laut Forschungen streben Entrepreneure nach autonomem Handeln und dem Wunsch unabhängig agieren zu können. Dabei kann dieser Wunsch als einer der Hauptgründe angesehen werden, um als Entrepreneur tätig zu werden (vgl. Jacobsen, 2003). Dieser möchte die Kontrolle haben, Einschränkungen und Regeln etablierter Unternehmen vermeiden und wählt aus diesem Grunde die Rolle des Entrepreneurs (vgl. Brandstätter, 1997; Kailer & Weiß, 2014, S. 23).

Das Bedürfnis nach Autonomie kann auf der einen Seite das Wachstum des Entrepreneurs und seines Unternehmens behindern, indem eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren beeinträchtigt ist, auch wenn das bedeutet, dass Investitionen anderer erschwert werden. Auf der anderen Seite kann der Wunsch nach Autonomie aber auch zum Überleben des Entrepreneurs und seines Unternehmens beitragen, da er bemüht ist, seinen Betrieb aufrecht zu erhalten und angetrieben wird durch die Motivation, keinen Chef über sich zu haben (vgl. Rauch & Frese, 2012).

Ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wunsch und Erfolg als Entrepreneur wurde bisher nicht nachgewiesen (vgl. Jacobsen, 2003).

#### Self-efficacy

Bedeutet übersetzt Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit oder Selbstvertrauen. 1977 definiert Bandura<sup>27</sup> die Self-efficacy als den Glauben daran, dass man selbst die nötigen Fähigkeiten in sich vereint und wichtige persönliche Ressourcen und Kompetenzen umsetzen kann, um

---

<sup>26</sup> Siehe Kapitel 3.3

<sup>27</sup> Bandura, A. (1977). *Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, Vol. 84, S. 191–21

ein gewisses Maß an Erfolg bei einer bestimmten Aufgabe zu erreichen. Rauch und Frese fassen einige Forschungsergebnisse zusammen und beschreiben eine Person mit hohem Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit als jemanden mit starker Bereitschaft zu persönlicher Initiative und sehr aktiv im Suchen nach Informationen. Somit handelt es sich um eine Person mit einem größeren Wissen, mit größeren Hoffnungen auf Erfolg und einer starken Zielorientierung (2012). Das Verlangen danach, etwas zu tun, reicht allein nicht aus. Der feste Glaube in sich selbst und daran, wirklich etwas ändern zu können, ist von Nöten (vgl. Carsrud et al., 2009, S. 26). Laut Shane et al. ist es ein Prädiktor eigener Leistung bei einer bestimmten Aufgabe und erklärt, warum Menschen mit denselben Fähigkeiten doch anders handeln. Selbstvertrauen wird dabei immer auf eine bestimmte Aufgabe bezogen. Personen mit starkem Selbstvertrauen in einer bestimmten Aufgabe werden sich beim Ausüben genau dieser Aufgabe über längere Zeit mehr anstrengen, sich höhere Ziele setzen, auch nach Rückschlägen am Ball bleiben und bessere Strategien zum Lösen der Aufgabe entwickeln. Dabei nehmen diese Personen auch negatives Feedback an, um ihre Arbeit zu verbessern (vgl. Shane et al., 2003, S. 267). Diese Fähigkeiten scheinen unabdingbar für einen Entrepreneur, der oft mit Rückschlägen zu tun hat und bessere Strategien und Pläne entwickeln muss, um voran zu kommen (vgl. Shane et al., 2003, S. 267). Einem Entrepreneur wird somit eine hohe Selbstsicherheit zugesprochen (vgl. Rauch & Frese, 2012; Kailer & Weiß, 2014, S. 23). Self-efficacy kann trainiert werden, um sie zu entfalten, hat einen direkten Einfluss auf das Unternehmenswachstum und ist mit den Zielen des Entrepreneurs verbunden. Außerdem hat sie Auswirkungen auf die Leidenschaft, die Zähigkeit und das Geschick des Entrepreneurs, neue Ressourcen wachsen zu lassen (vgl. Baum & Locke, 2004, S. 596 & S. 587).

### Type A Behavior

Hauptmerkmale für dieses Verhalten sind unter anderem Ungeduld und Instabilität, Forcierung, Ehrgeiz und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei sind wachstumsgesinnte Entrepreneurinnen immer bemüht, ihre eigenen Leistungen zu übertreffen und stehen in ständiger Konkurrenz mit sich selbst (vgl. Begley und Boyd, 1987, S. 6, Begley, 1995, S. 261). Die Typ A-Persönlichkeit ist eine Person, die fast schon aggressiv in einem unaufhörlichen Kampf beteiligt ist, um immer mehr in immer kürzerer Zeit zu erreichen. Und wenn nötig, gegen die Bemühungen anderer Personen vorgeht (vgl. Miner, 2000, S.46). Begley (1995, S. 261) spricht vom Framingham Type A Ansatz<sup>28</sup>, der sich nicht auf die Feindseligkeit einer Person mit hohem Type A Behavior bezieht, wie es andere prominente Ansätze tun<sup>29</sup>. Begley

---

<sup>28</sup> Haynes et al., 1978

<sup>29</sup> Zum Beispiel Dembroski et al., 1989

und Boyd können in ihrer Studie keinen Unterschied feststellen, ob Entrepreneuren oder Nicht-Gründern ein stärkeres Type A Behavior aufweisen.

Das Gegenteil zum Type A Behavior stellt das Type B Behavior dar. Hierbei werden Personen als entspannt, locker und cool beschrieben (vgl. Carsrud, 2009, S. 152).

Innerhalb der Jahre an Forschung im Bereich „Personality Traits“ wurden einige weitere Eigenschaften herausgefunden, diese sind zum Beispiel: übersteigertes Selbstvertrauen (overconfidence)<sup>30</sup>, Optimismus<sup>31</sup> (vgl. Nicolaou, 2008), Wachstumsorientierung<sup>32</sup>, Entschlussfreudigkeit, Flexibilität, Zielorientierung/Motivation/Vision/Initiative (vgl. Learned, 1992), hohe Arbeitsbereitschaft, Kontaktfähigkeit (vgl. Kailer & Weiß, 2014, S. 23), Verantwortungsbewusstsein, Mut, Ehrlichkeit, Orientierung an eigenen Werten (vgl. Jacobsen, 2003), Individualismus (vgl. McGrath et al., 1992), Entschlossenheit, Aufgeschlossenheit und die Fähigkeit innere Konflikte zu lösen (vgl. Bhide, 2000, S. 99).

Neben dem reinen „Personality Traits Ansatz“ hat sich auch noch ein weiterer Ansatz zu Persönlichkeitsmerkmalen entwickelt, der sogenannte „The Big Five Personality Approach“. Dieser bezieht sich auf die folgenden fünf Persönlichkeitsmerkmale, die einem Entrepreneur zugesprochen werden: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (OCEAN: openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness und neuroticism) (vgl. Antoncic et al., 2013, S. 1). Der Approach wurde 1981 und 1990 durch Goldberg entwickelt und stellt eine viel versprechende Grundlage für die Forschung dar mit dem Ziel, Persönlichkeitsunterschiede zwischen Unternehmer und Nichtunternehmer zu entdecken. Die Big Five haben als universelle Persönlichkeitsmerkmale umfangreiche Aufmerksamkeit in der Psychologieforschung erhalten, die zur Entwicklung von gültigen Messinstrumente führten. In der Entrepreneurship-Forschung allerdings wurde diesen Merkmalen nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Antoncic et al., 2013, S. 2).

### The Big Five

(1) Offenheit spielt dabei eine große Rolle beim Auffinden entrepreneurialer Gelegenheiten. Entrepreneure können außerdem beschrieben werden als Personen, die keine repetitive Arbeit und Routinen mögen und somit offen für Neues sind (vgl. Antoncic et al., 2013, S. 3). Offenheit beinhaltet dabei auch die Eigenschaften vorrausschauend, verständnisvoll und scharfsinnig zu sein (foresighted, insightful, perceptivity) (Goldberg, 1990). Ursprünglich

---

<sup>30</sup> Busenitz, 1999

<sup>31</sup> Cooper et al., 1988

<sup>32</sup> Davidsson, 1989

hieß dieser Punkt Kultur (culture) und beinhaltete Intellekt und Offenheit (Goldberg, 1990, S. 1217). **(2)** Gewissenhafte Personen neigen laut Goldberg (1990) dazu, gewissenhaft, organisiert und systematisch zu sein. Gewissenhaftigkeit beinhaltet das Übernehmen von Verantwortung in den zu fällenden Entscheidungen, so wie es auch in nAch vorhanden ist, genauso wie der Wunsch, eine Aufgabe gut zu erfüllen und stets Aufgaben mit einem moderaten Risiko zu bevorzugen (vgl. Antoncic et al., 2013, S. 4). **(3)** Extraversion beinhaltet Selbstbewusstsein, aktiv und voller Energie zu handeln. Extrovertierte Personen neigen dazu optimistisch, heiter, fröhlich und jovial zu sein (Goldberg, 1990). **(4)** Verträglichkeit beinhaltet nach Goldberg (1990), dass ein Entrepreneur kooperativ, hilfsbereit und freundlich handelt. Andere Forscher meinen, dass der Entrepreneur kämpferisch, rücksichtslos und anspruchsvoll ist. Ein Entrepreneur muss somit eine gute und eine dunkle Seite haben (vgl. Antoncic, et al. 2013, S. 4). **(5)** Neurotizismus stellt das Gegenteil zu emotionaler Stabilität dar. Wo positive Verbindungen zwischen emotionaler Stabilität und Erfolg gefunden wurden, da wurde eine negative Verbindung zwischen Neurotizismus und Erfolg gefunden. Doch Entrepreneure scheinen auch ein wenig neurotisch zu sein, sind ihre Handlungen doch oft rebellisch, provokant und irritierend. Der Entrepreneur ist somit als ein komplexes Wesen zu betrachten (vgl. Antoncic, 2013, S. 5).

Die „Personality Traits“ können laut Goldberg (1990, S. 1223) als eine Mischung der „Big Five“ angesehen werden. Allerdings können die „Big Five“ bisher nicht mit entrepreneurialem Erfolg in Verbindung gebracht werden. Außerdem werden die Big Five in Verbindung mit Arbeitsleistung bei Verkäufern und Managern, aber nicht bei Entrepreneuren gefunden (vgl. Schmitt-Rodermund, 2003, S. 502). 2010 führten Zhao et al. hierzu eine Meta-Analyse durch. Dabei wurden unternehmerischen Absichten mit unternehmerischer Leistung verglichen. Außerdem wurden Offenheit und Gewissenhaftigkeit als die Persönlichkeitsmerkmale herausgefiltert, die am stärksten mit entrepreneurialen Absichten und Leistungen in Verbindung gebracht werden. Nur Verträglichkeit scheint von beiden Variablen unabhängig zu sein (vgl. Zhao et al., 2010, S. 349f).

Gartner bemängelte den „Personality Traits Ansatz“ und nannte ihn unzureichend, um einen Entrepreneur zu beschreiben. Er glaubt, die Frage „Wer ist ein Entrepreneur?“ zu stellen und zu beantworten, gibt weder die Antwort darauf, was einen Entrepreneur ausmacht, noch wird damit die Frage nach einer eindeutigen Definition für Entrepreneurship geklärt. Denn bei dieser Frage wird auf die Charaktereigenschaften und Merkmale, also die „Personality Traits“, abgezielt, die in genau demselben Maße ein Nicht-Gründer haben kann. Entrepreneur-Forschung sollte sich auf das beziehen, was ein Entrepreneur tut und nicht darauf, wer er ist (vgl. Gartner, 1989). Gedeon bezeichnet den „Personality Traits Ansatz“ sogar als „essentially failed“, also als wesentlich gescheitert (Gedeon, 2010, S. 23). Auch

weitere Forscher, wie Jenks (1950)<sup>33</sup> und Kilby (1971)<sup>34</sup> (Gartner, 1989, S. 58), kritisieren den „Personality Traits Ansatz“ und fordern dazu auf, Verhaltensweisen und Aktivitäten von Entrepreneuren zu untersuchen. Einige Forscher, wie zum Beispiel Brockhaus (1980), fanden heraus, dass es - selbst nach gründlicher Evaluierung bestimmter Charaktereigenschaften - nicht möglich ist, einen Entrepreneur von einem Manager oder der Allgemeinheit anhand dieser Eigenschaften zu unterscheiden (vgl. Gartner, 1989). Beugelsdijk und Noorderhaven sprechen von einem Mangel an signifikanten empirischen Erkenntnissen, um zu beweisen zu können, ob Entrepreneure tatsächlich psychologisch anders sind, als die Allgemeinheit (2005, S. 159). Rauch und Frese führen weitere Argumente an, die gegen den „Personality Approach“ sprechen (2012, S. 41):

- Persönlichkeitsmerkmale sind nicht stark genug mit Entrepreneurship verbunden, um weitere Forschungen zu rechtfertigen
- Zu verschiedene Verhaltensweisen werden auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bezogen
- Alternative Ansätze werden vorgeschlagen, die sich auf Umweltfaktoren beziehen

Weitere Argumente werden von Aldrich und Zimmer (1986) angemerkt:

- Empirische Forschungen finden keine starken Beweise, die diesen Ansatz unterstützen
- Ähnliche Forschungen im Bereich „Leadership“ haben keinen signifikanten Fortschritt beim Identifizieren genetischer entrepreneurialer Merkmale gemacht.

Diese Argumente führten mitunter dazu, dass sich eine vorherrschende Meinung unter den Forschern bildete, die das Verfolgen des „Personality Approaches“ in der Vergangenheit verneinte (vgl. Low & MacMillan, 1988; nach Rauch & Frese, 2012).

### **3.1.2 Behavioristischer Ansatz**

Der „Behavioristische Ansatz“ stellt das Verhalten des Entrepreneurs und den Prozess des Auffindens von Marktchancen und Möglichkeiten in den Vordergrund. Dabei spielt es keine Rolle, welche Ressourcen zurzeit zur Verfügung stehen. Entrepreneurship zieht sich hierbei durch alle Unternehmensphasen, von der Gründung bis zum Wachstum (vgl. Stevenson & Jarillo., 1990). Bedingungen und situative Faktoren werden bestimmt, die Auswirkungen auf das Verhalten und die Leistung der Untersuchten zeigen (vgl. Gartner, 1989; nach Van de Ven, 1980<sup>35</sup>). Wo beim „Personality Traits Ansatz“ nur das Individuum beleuchtet wird, wird

---

<sup>33</sup> Jenks, L. (1950). *Approaches to entrepreneurial personality*. Explorations in Entrepreneurial History, Vol. 2, S. 91-99

<sup>34</sup> Kilby, P. (1971). *Hunting the heffalump*. In P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*. New York: Free Press, S. 1-40

<sup>35</sup> Van de Ven, A. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

im „Behavioristischen Ansatz“ die Definition erweitert vom Individuum hin zur Gruppe, zum Arbeitnehmer und zum Unternehmen selbst (vgl. Gedeon, 2010, S. 25). Es werden verhaltenstheoretische Modelle verwendet, um zu verstehen, warum die Selbstständigkeit gewählt wurde. Die unternehmerische Intention des Entrepreneurs wird beleuchtet, die dabei als Schlüsselkonzept gilt (Kailer & Weiß, 2014, S. 22).

Gartner ist dabei 1989 der erste, der eine totale Abkehr vom „Personality Traits Ansatz“ fordert und vollzieht, um das entrepreneuriale Verhalten zu betrachten.

Es werden einige Verhaltensweisen durch verschiedene Studien herausgefunden. So wird das Gründen eines Unternehmens als Verhaltensweise angesehen, die einen Entrepreneur als diesen klar definiert (vgl. Becherer & Maurer, 1999, S. 28; nach Stewart et al., 1996<sup>36</sup>). Strategisches Planen ist ein weiteres Verhalten das dem Entrepreneur zugesprochen wird (vgl. Becherer & Maurer, 1999, S. 28; nach Olsen, 1985<sup>37</sup>). Eine proaktive Disposition, also die Bereitschaft Initiative zu ergreifen, kann laut Becherer und Maurer (1999) ebenfalls einen Entrepreneur ausmachen. Dieses Verhalten hilft ihm, ein Unternehmen zu gründen, welches entrepreneuriale Gelegenheiten aufspürt und eine aggressive Herangehensweise an den Markt hat. Bird und Schjoedt (2009, S. 338-350) heben drei Bereiche hervor, die stark mit Verhaltensweisen verbunden sind und zwei weitere, die wichtig sind im Zusammenhang mit dem „Behavioristischen Ansatz“:

#### Führerschaft/Leadership

Bei Führerschaft geht es gleichzeitig um das individuelle Verhalten des Führenden/Entrepreneurs, und um die Beziehung des Führenden/Entrepreneurs und den Personen, denen er vorgesetzt ist. Eine passende Definition von Führerschaft geben laut Bird und Schjoedt (2009) die Autoren Hemphill und Coons (1957)<sup>38</sup>:

„Behavior of an individual when he is directing the activities of a group toward a shared goal“ – „Das Verhalten eines Individuums, während er die Aktivitäten einer Gruppe dirigiert, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“

Zunächst wurde versucht, anhand von Persönlichkeitseigenschaften, wie Intelligenz und Leistungsmotivation, zu erklären, wer ein Führender wird und wer nicht. Allerdings konnte hier kein klares Ergebnis gefunden werden, so verlagerte sich der Blickwinkel der Forschung

---

<sup>36</sup> Stewart, W., Carland, James, Carland, Jo (1996). *Empirically Defining the Entrepreneur*. Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 8, Nr. 1, S. 1-18

<sup>37</sup> Olson, P. (1985). *Entrepreneurship: Opportunistic Decision Makers*. Journal of Small Business Management, Vol. 11, Nr. 2, S. 25-31

<sup>38</sup> Hemphill J, Coons A (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In: Stogdill R, Coons A (1957) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Ohio State University, Columbus, OH

auf den „Behavioristischen-Ansatz“. Es wurden zwei Einteilungen von Verhaltensweisen gefunden, die den Führenden definieren sollten- „initiating structure/task focused and consideration/people focused“ (Bird und Schjoedt, 2009, S. 339). Doch auch diese Einteilung ist nur wenig ideal, um einen Führenden zu definieren. In der derzeit fortschrittlichsten Theorie geht es um spezifisches Leadership-Verhalten, welches effektiver im Erreichen organisatorischer Ergebnisse ist.

#### Geteilte Führerschaft/shared Leadership

Geteilte Führerschaft stellt einen Teil der alleinigen Führerschaft dar, aber im Gegensatz zur alleinigen Führerschaft geht es hierbei um eine geteilte Führung, die dann zustande kommt, wenn alle Teammitglieder für die Führung des Teams verantwortlich sind. Es handelt sich um einen dynamischen, interaktiven Prozess zwischen den Individuen einer Gruppe, deren Ziel es ist, sich gegenseitig zum Erreichen des Gruppen- oder Unternehmensziels zu führen.

#### Kommunikation

Kommunikation ist dabei ein Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger. Der Entrepreneur möchte schon früh über seine Pläne sprechen oder schreiben, um seine Absichten darzulegen. Zum Beispiel dann, wenn ein Produkt entwickelt wurde, und Prototyping und Präsentation wichtig sind, um Investoren und Kunden zu gewinnen. Dann ist es für den Entrepreneur wichtig, abzuschätzen, welche Informationen wann und mit wem geteilt werden können, und wann er sein geistiges Eigentum schützen muss. Bei der geteilten Führung ist Kommunikation noch wichtiger, da jeder einzelne mehr zuhören muss und weniger reden sollte, dabei mehr Fragen stellen, weniger Antworten bieten und Informationen offen teilen muss.

#### Verhaltensrollen/Behavioral Roles

Rollen sind Aggregationen und Abstraktionen von Aufgaben, Verhaltensweisen und Aktivitäten (vgl. Mintzberg, 1973<sup>39</sup>) und werden häufig als Entrepreneurship-Typen bezeichnet. Hierzu gibt es einige Forschungen, wobei die Rollen je nach Autoren sehr unterschiedlich ausfallen. Gartner (1989; nach Bird und Schjoedt, 2009, S. 344) nennt folgende Rollen: der Unternehmer als Risikoträger, Meister für Innovationen, Unternehmensgründer oder als Mittel der Wende. Andere definieren die Rollen anhand von Erwartungen über das Verhalten des Rollenträgers, also den Entrepreneur.

---

<sup>39</sup> Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in three Modes. California Management Review, Vol. 16, Nr. 2, S. 44

### Kreativität

Kreativität ist, laut der Autoren Bird und Schjoedt (2009, S. 346), mehr kognitiv<sup>40</sup>, als behavioristisch. Dabei umfasst die Kreativität eines Entrepreneurs Merkmale, Intelligenz, Prozesse, Kompetenzen und spielt eine wichtige Rolle beim Wachstum eines Unternehmens. Fähigkeiten und intrinsische Motivation sind auch hier ein wichtiger Bestandteil, welcher die Kreativität bedingt (vgl. Fueglistaller, 2008, S. 88). Im Folgenden sind die entscheidenden Fähigkeiten genannt: Flexibilität anstatt Starrheit, Ideenfluss anstatt Unproduktivität, Elaborierfähigkeit anstatt Einfachheit, Originalität anstatt Banalität und Neudefinierfähigkeit anstatt Konventionalität. Außerdem kann Kreativität durch folgende Persönlichkeitseigenschaften gefördert werden: Selbstvertrauen, Offenheit für Neues, waches Auge, Komplexität, Nonkonformismus, Risikobereitschaft und Urteilsfähigkeit (Fueglistaller, 2008, S. 89). Bird und Schjoedt beschreiben den Kreativitätsprozess, der ähnlich wie die Lösung eines Problems aufgebaut ist, wie folgt: Zunächst gibt es eine Art Spannung, auf diese folgt dann eine Vorbereitung, die aus Informationssammlung und Vertiefung in das Thema besteht, es reiht sich eine Inkubationszeit und eine Einsicht, bestehend aus Artikulation und Expression an, die durch eine Evaluation, Elaboration und Iteration beendet wird. Kreativität kann dabei in verschiedenen Arten aufkommen, wie zum Beispiel in einer kreativen Produkterstellung oder in kreativen Prozessen, wie Problemfindung, Informationscodierung oder qualitativer Problemlösung. Im Entrepreneurship geht es dabei oft darum, ein Problem zu erkennen und eine passende Lösung dafür zu finden.

### Entdeckung von entrepreneurialen Gelegenheiten/Opportunity Discovery

Auch hierbei handelt es sich eher um einen kognitiven als um einen behavioristischen Prozess. Einige Forschungen meinen, Entrepreneurwürden entrepreneurialen Gelegenheiten zufällig begegnen und diese dann wahrnehmen, andere meinen, Entrepreneurwürden mit Hilfe ihres bisherigen Wissens gezielt nach entrepreneurialen Gelegenheiten suchen, um sie wahrnehmen zu können. Fiet (2000, S. 13) stellt zwei unterschiedliche Möglichkeiten zum Entdecken von Gelegenheiten vor. Zum einen können Gelegenheiten durch unterschiedlich verteilte Informationen entdeckt werden, die zu einem gewissen Preis bezogen werden können und teilweise mit Risiken verbunden sind. Dabei wird eine entrepreneurialgelegenheit als ein rationaler Anlageprozess angesehen, der beeinflusst werden kann. Oder aber der Entrepreneur entscheidet sich für die Entscheidungsfindungstheorie. Nach dieser substituiert der Entrepreneur Heuristiken und

---

<sup>40</sup> Synonyme: verstandesgemäß, mit Verstand, intellektuell (vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/kognitiv>, 06.01.2016). Kognition ist die Fähigkeit, die Realität wahrzunehmen. Im Forschungsgebiet Kognition in der Psychologie geht es um die Frage: „Was ist?“ oder besser „Was weiß ich, und was weiß ich, wie man es macht?“ (vgl. Locke, 2000, S. 409).



Biase mit gut begründeten Analysen bestimmter Informationen, um das Risiko zu verringern. Damit spart er Aufwand angesichts der vielen Entscheidungen, die er zu treffen hat (vgl. Busenitz & Barney, 1997). Fiet (2000) argumentiert außerdem, dass sich spezifisches Wissen, wie das Wissen über Technologien, Personen, Wissen und Timing, aus vorherigen Erfahrungen bildet und eine Basis darstellt, um weitere Gelegenheiten zu entdecken. Daraus kann sich eine Verhaltensweise bilden, die, laut Bird und Schjoedt (2009, S. 349), aus folgenden Punkten bestehen würde:

„[...] selection, identification, choice, specification, interpretation, revision, and interaction with other people - [...] Auslese, Identifizierung, Auswahl, Spezifikation, Interpretation, Revision und Interaktion mit anderen Personen“

Dabei wählt der Entrepreneur zunächst einen Informationskanal aus und clustert danach die daraus entnommenen Informationen in sinnvolle Gruppen. Darin sucht er nach neuen Informationen, die ihm Auskunft über die Zukunft für neue Unternehmensgründungen und Wohlstand geben können. Das kann der Entrepreneur dann als neue entrepreneuriale Gelegenheit interpretieren.

Aufgrund der vielen unterschiedlichen Verhaltensweisen hat sich Ende der neunziger Jahre durchgesetzt, dass man wohl verschiedene Entrepreneurtypen finden kann und nicht nur den einen Entrepreneur hat (vgl. Becherer & Maurer, 1999, S. 28; nach Stewart et al., 1996).

### **3.1.3 Forschung heute**

Obwohl die Forschungsergebnisse in der Vergangenheit zeigten, dass Entrepreneure sich voneinander so sehr unterscheiden, wie sie sich von Nicht-Entrepreneuren unterscheiden, halten die Verfechter des „Personality Traits Ansatzes“ daran fest, dass Entrepreneure ganz gewisse Eigenschaften aufweisen (vgl. Gedeon, 2010, S. 23).

Jacobsen (2003) stellt fest, dass der Forschungsansatz „Personality Traits“ gerade in Deutschland immer noch aktiv verfolgt wird. Sie bezieht sich dabei auf eine Untersuchung der Universität Jena, bei der fünf Charaktereigenschaften herausgefunden wurden, die einen Firmenchef mit seiner eigenen Firma erfolgreich machen. Diese sind: 1. Geringe Gutmütigkeit und Freundlichkeit im Umgang, 2. geringe Ängstlichkeit und Labilität, 3. große Offenheit für Neues, 4. Extrovertiertheit und 5. Fleiß und Genauigkeit. Dabei wurde auch herausgefunden, dass die Wahrscheinlichkeit als Entrepreneur erfolgreich zu sein steigt, je mehr dieser Eigenschaften in einem Unternehmer vereint sind. Befragt wurden dabei 139 Firmenchefs.

Erst kürzlich hat eine wachsende Zahl an Forschern der Psychologie ihr Interesse an den Persönlichkeitsmerkmalen von Entrepreneuren als Erfolgsprädiktor erneuert und hat somit

die Abneigung gegen den „Personality Traits Ansatz“ hinter sich gelassen (Baum et al., 2012, S. 14; nach Gedeon, 2010). Die zeitweise Abneigung gegen den „Personality Traits Approach“ hat sich geändert und der Ansatz erlebt eine Art Renaissance (vgl. Rauch & Frese, 2012; Zhao et al, 2010, S. 382). Nun gibt es einen Konsens darüber, dass es genügend Beweise für den „Personality Traits Ansatz“ gibt, wenn auch Persönlichkeitsmerkmale nicht in der Lage sind, eine einzelne Verhaltensweise vorherzusagen. Zudem ist zu bedenken, dass nicht jedes Verhalten auf ein „Personality Trait“ zurückzuführen ist und dieses eine Charakteranlage und keine Bestimmung darstellt. Es ist allgemein anerkannt, dass die Charaktereigenschaften, Ziele, das soziale und kulturelle Umfeld eines Gründers die Eigenschaften, Leistung und Ziele der Unternehmen beeinflusst (vgl. Birley & Westhead, 1994).

In der Vergangenheit wurden Lösungen zu gefundenen Problemen vorgeschlagen, welche die Wiederbelebung des „Personality Traits Approach“ begünstigt haben, wie zum Beispiel das Überprüfen der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in verschiedenen Situationen und Anlässen, um dann Verhaltensklassen bilden zu können oder das Überprüfen nicht-linearer Beziehungen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und ihrem Einfluss auf Erfolg. Der Meinung des Autors nach ist das Abweisen des „Personality Traits Ansatzes“ sogar falsch (vgl. Rauch & Frese, 2012). Komplexere Modelle, bessere Konzepte und Forschungsinstrumente werden nun verwendet (vgl. Baron, 1998). Jüngere Forschungen (beispielsweise Shane et al., 2003) meinen, dass die konträren Ergebnisse früherer Studien durch das Fehlen theoretisch abgeleiteter Hypothesen und verschiedener Forschungswerkzeuge entstanden. Zhao et al. führten aus diesem Grund eine Meta- Analyse durch, um Fehler durch Forschungswerkzeuge, wie falsche Stichprobengrößen oder geringe Zuverlässigkeit, zu korrigieren (vgl. Zhao et al., 2010, S. 382).

Verschiedene Forschungen beleuchteten außerdem den Entrepreneur aus unterschiedlichen Perspektiven. Im Paper *Psychological Traits* von E. Babb und S. Babb wird unterschieden zwischen Entrepreneuren in urbanen und Entrepreneuren in ländlichen Gegenden, um herauszufinden, ob es Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen der Gründer gibt. Außerdem interessieren sich die Forscher dafür, ob die Umgebung einen Einfluss auf ihre Arbeit hat und ob ländliche Gegenden einen Vorteil daraus ziehen können, wenn städtische Entrepreneure in ihren Markt treten und ob Entrepreneure ländlicher Gegenden eine Expansionsmöglichkeit in städtischen Firmen finden können. Die Forscher beziehen sich dabei dennoch auf einige psychologische Traits. Diese sind: Typ A Verhalten, nAch, Einfluss, emotionale Stabilität und persönliche Beziehungen („Type A behavior, need for achivement, ascendancy, emotional stability, personal relations“). Finden konnten sie

allerdings keine wesentlichen Unterschiede zwischen urbanen und ländlichen Gründern (vgl. Babb & Babb, 1992).

In einer Untersuchung von Nicolaou et al. stellen sich die Forscher die Frage, ob die Tendenz als Entrepreneur tätig zu sein in den menschlichen Genen verankert ist. In einer Studie mit monozygotischen und dizygotischen Zwillingen wollen sie herausfinden, ob genetische Faktoren die persönlichen Neigungen selbstständig zu arbeiten beeinflussen. Ihrer Meinung nach ist es wichtig herauszufinden, inwieweit Gene einen Einfluss auf das menschliche Handeln hinsichtlich entrepreneurialer Aktivitäten hat. Versteht man, inwieweit Gene das Handeln der Menschen beeinflussen, kann man die Entrepreneurship-Forschung dadurch verändern und gezielter forschen. Die Forscher stellen fest, dass es, unter der Annahme genetische Faktoren seien exogen, eine Kausalität in der Beziehung zwischen Genen und Entrepreneurship gibt. Somit können Gene die Neigung mancher Menschen, als Entrepreneur tätig zu sein, im Gegensatz zu anderen Menschen, verstärken. Jedoch ist Entrepreneurship nicht allein bestimmt durch menschliche Gene. Individuelle Unterschiede spielen eine große Rolle im Entrepreneurship (vgl. Nicolaou et al., 2008).

2008 untersuchen Djankov et al. den Unterschied zwischen der Natur/dem Wesen des Entrepreneurs und der Bildung/Erziehung des Entrepreneurs mit der Frage, was ihn erfolgreicher werden lässt. Sie finden heraus, dass Entrepreneure viele andere Entrepreneure in ihrer Familie haben (Eltern, Tanten, Onkel, Geschwister) und auch mehr Entrepreneure in den Freunden aus Kindertagen. Es wird geschlussfolgert, dass es einen starken Effekt des sozialen Umfelds auf die Entscheidung Entrepreneur zu werden, gibt. Jedoch haben die Effekte des sozialen Umfelds keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg, wenn das Unternehmen erst einmal gegründet ist (vgl. Djankov et al., 2008, S. 8).

Auch im „Behavioristische Ansatz“ wird weiterhin geforscht. So wird Entrepreneurship nun als bewusst geplantes Verhalten (intentionally planed behavior) des Entrepreneurs bezeichnet (vgl. Krueger et al., 2000, S. 413). Ein recht junger Forschungsbereich stellt zudem das Untersuchen von Einflüssen der „Personality Traits“ auf „Behavior“ dar. Ein Beispiel ist hier die Forschung von Krueger et al., bei der der Einfluss von Self-Efficacy einmal auf „managerial behavior“ und einmal auf „entrepreneurial behavior“ untersucht wird. Hierbei wird herausgefunden, dass Self-Efficacy mit vielen Führungs- und entrepreneurialen Phänomenen verbunden ist (2000, S. 417f).

Des Weiteren entstehen unterschiedliche Ansätze, wie zum Beispiel 2010 der demografisch-soziologische Ansatz unter Max Weber. Dieser Ansatz besagt, dass der Entrepreneur gekennzeichnet wird durch schwer zu beeinflussende Persönlichkeitsmerkmale. Dabei

werden diese Eigenschaften im Laufe des Lebens durch Sozialisation erworben. Das soziale Umfeld bildet den Mittelpunkt des Ansatzes (Kailer & Weiß, 2014, S. 22).

### **3.2 Kompetenzen und weitere Merkmale**

Zusätzlich zu den Persönlichkeitsmerkmalen bedarf es einer Reihe an Kompetenzen und weiteren Merkmalen, um als Entrepreneur tätig und erfolgreich werden zu können (vgl. Draft, 2014, S. 56). Diese können auch als Humankapital<sup>41</sup> bezeichnet werden und beinhalten Punkte, wie Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Berufserfahrung. Dazu kommen demografische Merkmale des Entrepreneurs, die eine Voraussetzung für seine Person darstellen.

#### **3.2.1 Demografische Merkmale**

Aufgrund der einfachen Ermittlung dieser objektiven Eigenschaften einer Person wurden demografische Merkmale von Entrepreneuren häufig untersucht. Dabei haben sie allerdings nur wenig Aussagekraft (vgl. Jacobsen, 2003, S. 48). Nicolaou et al. (2008) fassen die erforschten demografischen Merkmale, die mit der Tendenz Entrepreneur zu werden in einer Verbindung stehen sollen, zusammen: Bildung und Alter<sup>42</sup>, Arbeitsverhältnis<sup>43</sup>, materieller Stand und Berufserfahrung<sup>44</sup>, Einkommen<sup>45</sup>, soziale Fähigkeiten<sup>44</sup> und soziale Bindungen<sup>46</sup>.

Jacobsen schildert, dass das Alter der meisten Entrepreneure zwischen 20 und 65 Jahren liegt, wobei die meisten Entrepreneure mit Mitte 30 gründen. Sie sieht das Alter allerdings nicht als einen Faktor an, der den Erfolg oder Misserfolg eines Entrepreneurs erklären kann (2003, S. 48). Evans und Leighton finden heraus, dass die Wahrscheinlichkeit des Einstiegs in die Selbstständigkeit als Entrepreneur unabhängig vom Alter in den ersten zwanzig Berufsjahren ist (1989, S. 532). Kirchner und Wayne (1958) beschreibt allerdings, dass es jüngeren Personen leichter fällt, Informationen zu koordinieren und dass die Fehlerquote beim Organisieren der Informationen über längere Zeit geringer ist, als bei älteren Personen.

Der familiäre Hintergrund wird in einigen Studien beleuchtet. Nicolaou et al., beziehend auf Forschungen von Fairlie (1999), De Wit und van Widen (1989) und weiteren, sind der Annahme, dass Kinder, deren Eltern bereits Entrepreneure waren, eher selbst als Entrepreneur tätig werden, da sie bereits mehr Wissen über das Arbeiten als Entrepreneur haben, dementsprechende Werte und Einstellungen vermittelt bekommen haben und von

---

<sup>41</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.5 Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs

<sup>42</sup> Bates, 1995

<sup>43</sup> Ritsila & Tervo, 2002

<sup>44</sup> Evans & Leighton, 1989

<sup>45</sup> Amit et al., 1995

<sup>46</sup> Aldrich et al., 1987

ihren Eltern womöglich Unterstützung erwarten können in Form von Informationen, Kontakten und Geld (vgl. Nicolaou et al., 2008). Der Weg in das Unternehmer- oder Gründertum ist ebenfalls von der Beziehung zwischen Kind und Eltern abhängig. Wurde das Kind erzogen, eigenständig zu handeln, verantwortungsbewusst und leistungsorientiert zu sein, so kann das förderlich sein, um im späteren Leben als Entrepreneur zu arbeiten (vgl. Jacobsen, 2003, S. 49). Beziehend auf Holland (1985) nimmt Schmitt-Rodermund an (2003, S. 499), dass die Entwicklung einer Person in eine bestimmte Karriererichtung von zwei Quellen abhängt. Die erste Quelle stellt die grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale dar, mit der eine Person geboren wird. Die zweite Quelle entsteht durch die Erziehung der Eltern. Ermutigen die Eltern ihre Kinder bei bestimmten Aktivitäten, bieten ihnen Möglichkeiten und Ressourcen, so können sie Interessen und Vorlieben entwickeln. Später können diese Interessen dann stärker definiert werden, die Person glücklich machen und zu einer richtigen Kompetenz ausgebaut werden. Nach dem Forschungsergebnis von Schmitt-Rodermund (2003) kann die Förderung von Kreativität, Führungsqualitäten und Autonomie schon in frühen Entwicklungsphasen eine positive Wirkung auf ein später mögliches unternehmerisches und gründerisches Wesen entfalten.

Beim Punkt Nationalität wird festgestellt, dass neue Unternehmensgründungen vor allem durch Minderheiten angehörigen Menschen getätigt werden, was eventuell daran liegt, dass sie keine anderen Jobmöglichkeiten haben. Allerdings wurde in anderen Studien festgestellt, dass nicht alle Ethnien ein gleich starkes Gründungsbedürfnis haben. Und es wurde festgestellt, dass Unternehmen von Weißen eher erfolgreich sind (vgl. Jacobsen, 2003, S. 51).

Fast 80% der Neugründungen in Deutschland werden von Männern durchgeführt, was Jacobsen darauf zurückführt, dass Frauen immer noch für Familie und Kinder verantwortlich sind oder darauf, dass Frauen immer noch nicht genug Unterstützung erfahren (2003, S. 52). Carsrud et al (2009, S. 44) spricht dahingegen von einer weltweit großen weiblichen Beteiligung entrepreneurialer Tätigkeiten und von einem allgemeinen Bewusstsein für ihre Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung. Es gibt eine Reihe an Forschungen zur Risikobereitschaft von Frauen und Männern, die je nach Forschungsland unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen. So wird eine höhere Risikobereitschaft einmal bei Männern festgestellt (vgl. Powell & Ansic, 1997, S. 608) und einmal bei Frauen (vgl. Adams & Funk, 2012, S. 24)<sup>47</sup>. Außerdem gibt es laut Powell und Ansic einen Unterschied in der Entscheidungsfindung (1997, S. 605), sowie einen Unterschied in der Schnelligkeit der Entscheidungsfällung zwischen Männer und Frauen (1997, S. 622). Dabei fallen Frauen

---

<sup>47</sup> Diese Forschung wurde in Schweden durchgeführt. Zwischen Männern und Frauen in Schweden gibt es eine hohe Chancengleichheit in der Gesellschaft.

schneller und weniger überlegt ihre Entscheidungen als Männer. Zudem scheinen Frauen mehr wohlwollend, mehr besorgt, aber weniger leistungsorientiert zu sein als Männer (vgl. Adams & Funk, 2012).

Bowen und Hirsch (1986) sind der Meinung, dass unser Wissen im Bereich Frauen im Entrepreneurship noch sehr gering ist und dass die Erkenntnisse demografischer Forschungen sehr kritisch zu betrachten sind und nicht alleine für eine Aussage reichen, um zu bestimmen, ob ein Entrepreneur erfolgreich wird oder nicht.

### **3.2.2 Kompetenzen**

Geht es um ein Erfolgsrezept für einen Entrepreneur, so reicht es nicht aus, nur seine Persönlichkeitsmerkmale und sein Verhalten zu betrachten, auch seine Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen müssen beleuchtet werden. Kompetenzen und Fähigkeiten werden dabei oft als „skills“ bezeichnet, und können selbstständig angeeignet werden, wurden also nicht vererbt (vgl. Jacobsen, 2003, S. 73). Bird und Schjoedt (2009, S. 329) definieren Kompetenz als Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Charaktereigenschaften. Sie kann auch als Innovationsschlüssel betrachtet werden und ist die Voraussetzung für individuelle Handlungen (vgl. Staudt, 2002, S. 440; Staudt, 2002, S. 157). Dabei können Kompetenzen eine Grundlage in der Planung und Einführung neuer Unternehmen darstellen, aber auch einen höheren Standard repräsentieren, um Nachhaltigkeit und Wachstum zu erreichen (vgl. Morris et al., 2013, S. 354).

Aus der Philosophie oder der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalwirtschaft kennt man den Ansatz der fünf Schlüsselkompetenzen oder -qualifikationen. Diese stellen dabei übergreifend fachliche zum Teil berufsfeldorientierte Qualifikationen in fünf Kompetenzfeldern dar. Sie sind im Folgenden kurz dargestellt<sup>48</sup>:

- Methodenkompetenzen: Arbeitsprozesse, Planungs-, Entscheidungs- und Analysefähigkeit, Kreativitätstechniken, abstraktes und vernetztes Denken, Projektstrukturierung, Kostenmanagement und Leistungsbewertung (vgl. Staudt, 2002, S. 440)
- Sozialkompetenzen: Teamfähigkeit, soziale Verantwortung, demokratisches Handlungsbewusstsein, Kommunikationstechniken, Menschenführung (vgl. Jacobsen, 2003), soziale Wahrnehmung, Motivationstechniken und Konfliktmanagement
- Selbstkompetenzen: Teamfähigkeit, Flexibilität, kommunikatives Verhalten, Umgang mit Akteuren, Ressourceneinsatz und Selbstmanagement

---

<sup>48</sup> TU Dortmund (<https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/26882/1/Kompetenzen.pdf> (vom 23.01.2016)); DHBW Stuttgart, Studiengang: Wirtschaftsingenieurwesen - Facility Management, 2015, Fach: Projektmanagement

- Medienkompetenz: auch Systemkompetenz, Umgang mit Subsystemen, Umgang mit verschiedenen Medien, Hard- und Software
- Handlungskompetenz: auch Organisationskompetenz (vgl. Staudt, 2002, S. 267), Handeln in Organisationsstrukturen, Unternehmens- und Projektorganisation, Qualitätsmanagement, Dokumentationsmanagement, Risikomanagement und Personalwirtschaft

„[Schlüsselqualifikationen sind] erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Wissens Elemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind, so dass eine Handlungsfähigkeit entsteht, die es ermöglicht, sowohl individuellen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.“<sup>49</sup>

Diese Schlüsselkompetenzen scheinen dabei notwendig für jeden Entrepreneur oder Unternehmer, um ein Unternehmen zu gründen und am Leben zu erhalten. In der sich mit Entrepreneurship befassenden Literatur werden weitere Kompetenzen angeführt die im Folgenden kurz beschrieben werden.

### Wissen

Laut Markman (2012) ist eines der wichtigsten entrepreneurialen Kompetenzen das Wissen. Dafür nennt der Autor drei verschiedene Gründe. Zunächst ist das Entdecken von Möglichkeiten und Chancen Wissen an sich. Außerdem müssen alle Möglichkeiten aufgedeckt werden, bevor sie bewertet und genutzt werden können. Hier kann Wissen einerseits dabei helfen, neue Möglichkeiten zu entdecken, aber auch dabei diese zu evaluieren. Wissen kann ebenfalls dabei helfen, das Unternehmen darin zu unterstützen, Möglichkeiten nutzbar zu machen. Probleme aller Art können durch Wissen gelöst werden, und wird vorhandenes Wissen neu kombiniert, so kann der Entrepreneur in neue Märkte einsteigen und mit anderen konkurrieren. „Ein Mensch lernt niemals aus“ ist ein bekannter Satz im Volksmund, der besagt, dass man sich Wissen selbst aneignen und ständig ausbauen kann, egal wie alt man ist.

Wissen stellt die Information eines Individuums in einem bestimmten Bereich dar, welches durch Ausbildung und Training erworben wurde (vgl. Bird & Schjoedt, 2009, S. 329), durch Ratschläge von Experten, bisherige Berufserfahrung oder durch Imitation und Kopieren entsteht (vgl. Aldrich & Martinez, 2000, S. 11). Für einen Entrepreneur ist es wichtig,

---

<sup>49</sup> Bildungskommission NRW: "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" - Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, September 1995, Neuwied, Krißtel, Berlin, Luchterhand-Verlag

Wissen zu schaffen und anzuwenden, es geeignet weiterzuverbreiten und sein Wissen zu schützen, denn dieses Wissen hebt ihn letztendlich als neuen Marktteilnehmer von den bereits etablierten ab (vgl. Markman, 2012). Es wird implizites und explizites Wissen unterschieden (tacit und explicit knowledge<sup>50</sup>). Explizites Wissen kann dabei erforderliches Wissen über eine Unternehmensgründung sein, sowie Methoden- und Fachwissen und soziale und kommunikative Fähigkeiten. Implizites Wissen kann einschlägige Berufs- oder Praxiserfahrung sein, Erfahrung in Teamarbeit oder Mitarbeiterführung (vgl. Kailer & Weiß, 2014, S. 19).

### Fähigkeiten/„skills“ und Fertigkeiten/„abilities“

Das Wissen einer Person ist verbunden mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche wiederum abhängen von ihrem Wissen. Und auch Fähigkeiten und Fertigkeiten sind von Natur aus miteinander verbunden (vgl. Markman, 2012)<sup>51</sup>. Die Begriffe zusammengenommen stellen eine erworbene Sachkenntnis dar, durch Training und Übung entwickelt und durch Erfahrungen erweitert. Es ist die Kenntnis über eine bestimmte Aufgabe oder aber auch die allgemeine Fähigkeit des Schreibens, Lesens, Zuhörens oder Präsentierens (vgl. Markman, 2012; Jacobsen, 2003; Bird & Schjoedt, 2009, S. 328). Um ein neues Unternehmen zu gründen, bedarf es einiger Fähigkeiten, wie zum Beispiel das Anziehen, Binden und Motivieren von Personal und das Schaffen von Beziehungen zu Investoren, Lieferanten und möglichen Kunden. Außerdem müssen Unternehmer in der Lage sein, implizites und explizites Wissen über unterbewertete Ressourcen zu sammeln und zu verbreiten und diese Ressourcen zu nutzen, um neues Vermögen zu schaffen (vgl. Markman, 2012). Fähigkeiten liegen dabei den maximalen individuellen Leistungen zugrunde und inkludieren verschiedene Formen von Intelligenz und physikalischen Eigenschaften (vgl. Bird & Schjoedt, 2009, S. 328).

### Berufserfahrung

Jacobsen stellt Berufserfahrung in der Branche des eigenen Unternehmens als eigene Kompetenz heraus und sieht es als wichtiges Erfolgskriterium bei einer Unternehmensgründung an. Wobei Berufserfahrung nicht als Garantie für Erfolg angesehen werden darf (vgl. Jacobsen, 2003, S. 77). Je ausgeprägter die Berufs- oder Branchenerfahrung ist, desto zielgerichteter kann der Entrepreneur branchenbezogene

---

<sup>50</sup> Tacit knowledge oder implizites Wissen, bedeutet zu wissen, wie etwas getan wird. Es handelt sich um Prozesswissen, welches schwer zu kodifizieren ist und sehr intuitiv ist. Implicit knowledge sind „nonverbale Signale oder [wurden] in einem Rollenmodell beobachtet“ (Bird & Schjoedt, 2009, S. 345). Explicit knowledge oder explizites Wissen, bedeutet zu wissen, dass etwas so ist. Es ist repräsentier- und objektivierbares Wissen, kann somit niedergeschrieben oder weiterverbreitet werden. Dabei ist es kodifizierbar und regel-basiert (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Explicit knowledge ist „erzählendes [Wissen]“ (Bird & Schjoedt, 2009, S. 345).

<sup>51</sup> Fähigkeiten und Fertigkeiten werden in diesem Kapitel nicht unterschieden.



Marktforschungsdaten und –informationen einschätzen und berücksichtigen (vgl. Kailer & Weiß, 2014, S. 20).

Die folgende Abbildung zeigt die Einflüsse auf die Gründungskompetenzen eines Entrepreneurs (Kailer, 2005, S. 167<sup>52</sup>; in Kailer & Weiß, 2014, S. 19).

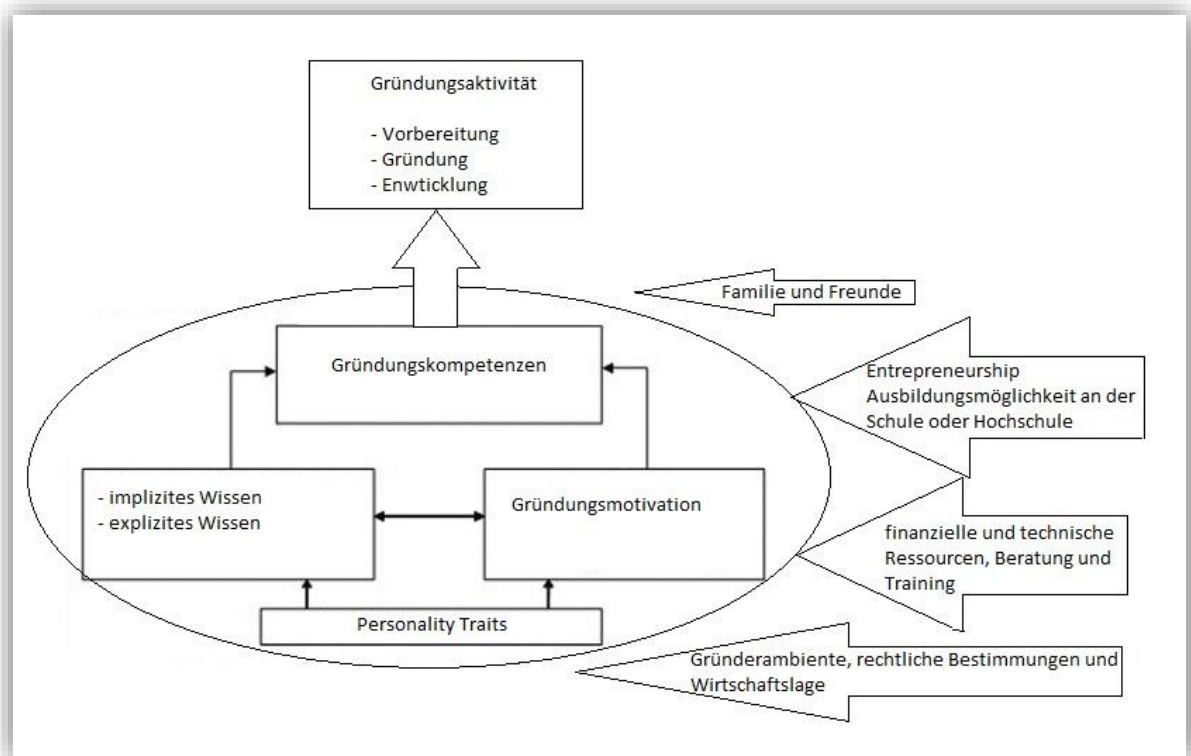


Abbildung 1: Gründungskompetenzen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kailer, 2005, S. 167; in Kailer und Weiß, 2014, S. 19)

Die Abbildung stellt dar, wie sich Gründungskompetenz zusammensetzt, was diese beeinflusst und wie sich daraus eine Gründung entwickeln kann. Zunächst braucht der Entrepreneur unternehmerisches Wissen, welches aus expliziten und impliziten Bestandteilen besteht. Dazu kommt die Motivation zur Gründung, die laut Kailer und Weiß (2005, S. 167) aus der Gründungsintention und der Einstellung zur Selbstständigkeit besteht<sup>53</sup>. Auf diese beiden Punkte üben die „Personality Traits“ einen großen Einfluss aus. Aus diesen drei Kategorien entwickelt sich nun die Gründungskompetenz, welche von weiteren Rahmenbedingungen gefördert oder auch gehemmt werden kann. Diese sind familiäres Umfeld und Freunde, Entrepreneurship Ausbildungsmöglichkeiten an der Schule

<sup>52</sup> Kailer, N. (2005). *Konzeptualisierung der Entrepreneurship Education an Hochschulen: Empirische Ergebnisse, Problemfelder und Gestaltungsansätze*. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Vol. 53, Nr. 3, S. 165-184

<sup>53</sup> Weitere Informationen zu Motivation in Kapitel 3.4 Auslöser für eine Gründung

oder Hochschule, Rahmenbedingungen, wie finanzielle und technische Ressourcen, Beratung und Training und Rahmenbedingungen wie Gründerambiente, rechtliche Bestimmungen und Wirtschaftslage. Alle Rahmenbedingungen wirken im Zeitverlauf unterschiedlich schwach oder stark, was sich wiederum auf die Entscheidung für eine Selbstständigkeit und für eine Unternehmensgründung auswirkt. Die einzelnen Phasen *Vorbereitung*, *Gründung* und *Entwicklung* bedürfen dabei unterschiedlicher Kompetenzen und Unterstützungsangeboten (Kailer & Weiß, 2014, S. 21).

Alle Kompetenzen basieren auf einer gewissen allgemeinen und unternehmerischen Intelligenz des Entrepreneurs. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kompetenzen ermöglichen zwar Verhaltensweisen, sind aber selbst kein Verhalten. Zunächst einmal ist das Verhalten eines Entrepreneurs individuell und nicht bestimmt oder unverrückbar. Verhaltensweisen sind Aktionen und somit *Aktivitäten* von Individuen. *Reaktionen* sind Verhaltensweisen, die auf einen vorhergegangenen Reiz folgen. *Leistung* wird dabei meist als Ergebnis einer Aktion betrachtet und besteht oft aus einer Ansammlung vieler komplexer Verhaltensweisen. *Fähigkeiten* liegen den maximalen individuellen Leistungen zugrunde<sup>54</sup>. *Prozesse* können Verhalten beinhalten, müssen sie aber nicht unbedingt. Ein Prozess wäre zum Beispiel eine Entscheidungsfindung (vgl. Bird & Schjoedt, 2009, S. 328).

### 3.3 Entscheidungsfindung durch den Entrepreneur

Externe Kräfte, wie wirtschaftlicher Frieden oder Marktkräfte<sup>55</sup> können den Entrepreneur entmutigen oder bremsen oder auch entrepreneuriale Tätigkeiten erleichtern und fördern. Der wohl wichtigste Faktor im Entrepreneurship ist herbei der wirtschaftliche Frieden, denn sobald der Markt restriktiviert wird, kann der Entrepreneur nicht mehr frei agieren. Die Marktkräfte können zudem den Einstieg und den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Der rationale Entrepreneur berücksichtigt diese Faktoren bei seiner Gründung und Produkteinführung auf den Markt (vgl. Locke & Baum, 2012). Da der Markt allerdings weder vorhersehbar noch vollkommen ist, ergeben sich viele Ungewissheiten, Risiken und mögliche Probleme, aber auch Chancen denen ein Entrepreneur im Laufe seiner Unternehmensgründung begegnet. Der Entrepreneur muss somit häufig Entscheidungen treffen, um für sein eigenes Wohl und das Wohl des Unternehmens zu sorgen. Er muss sich zu Beginn einer jeden Entscheidung fragen, was sein Bedürfnis ist und wie dieses befriedigt werden kann. Der Entrepreneur wird ein Ziel vor Augen haben, welches er erreichen möchte, auch wenn sich dieses Ziel möglicherweise mit der Zeit ändert, um sich den Gegebenheiten

---

<sup>54</sup> Siehe Kapitel 3.2.2 Kompetenzen; Fähigkeiten und Fertigkeiten

<sup>55</sup> Marktkräfte bestehen aus Angebot und Nachfrage, die wiederum den Preis eines Wirtschaftsgutes auf dem Markt bestimmen.

der Umwelt anzupassen (vgl. Carsrud, 2009, S. 150). Alternative Entscheidungen müssen gesucht und resultierende Konsequenzen abgewogen werden. Zudem muss der Entrepreneur gegebenenfalls nach Hilfsmitteln suchen, die ihn bei der Entscheidungsfindung und später bei der Ausführung unterstützen. Seine Persönlichkeitsmerkmale und sein Charakter können dabei die Wahrnehmung seiner Umgebung beeinflussen, was ihn wiederum zum Anwenden flexibler Strategien, wie der Effectuation, neigen lassen kann (vgl. Perry et al., 2011).

Eine Entscheidung ist ein Prozess, der weitgehend kognitiv ist, aus einer Beurteilung besteht und zu einer Wahl zwischen Alternativen führt und zu einer Aktion werden kann (vgl. Bird & Schjoedt, 2009, S. 329; Jungermann et al., 1998). Dabei sind die Konsequenzen einer Entscheidung oft nicht vorhersehbar, vor allem, wenn Entscheidungen sehr komplex sind. Entrepreneure müssen also Entscheidungen unter Unsicherheiten treffen. Es handelt sich um eine Situation, in der es dem Entrepreneur an Wissen über die Zukunft fehlt. Unsicherheiten können dabei unklare Informationsbedarfe, unsichere Ziele oder die fehlende Möglichkeit sein geeignete Informationen zu erlangen, um Handlungsalternativen abwägen zu können (vgl. Eberz et al., 2015, S. 1649 aus Sarasvathy, 2005, S. 540).

Um eine Entscheidung zu fällen, können verschiedene Wege gegangen werden. Diese können entweder Logiken oder Heuristiken sein. Logiken sind Hilfsmittel, mit denen der Entscheidungsträger Alternativen bewerten kann. Dazu kann der Entrepreneur zwei verschiedene Entscheidungsansätze nutzen, den kausalen oder den effektuativen.

#### Kausaler Ansatz/Causation

Beim kausalen Ansatz folgt der Entscheidungsträger dabei einer logischen Kausalität, versucht die Zukunft einzuschätzen und greift auf Methoden zurück, die auf Vorhersagen basieren (vgl. Eberz et al., 2015, S. 1651; nach Sarasvathy, 2001). Der Entscheidungsträger hat zunächst ein festes Ziel vor Augen, konzentriert sich auf die erwarteten Erlöse, nutzt bereits vorhandenes Wissen, betont Wettbewerbsanalysen und versucht somit eine ungewisse Zukunft vorherzusagen (vgl. Perry et al., 2011, S. 3). Sarasvathy definiert Kausalität folgendermaßen (2001, S. 245):

„Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect - Kausalprozesse nehmen einen besonderen Effekt als gegeben hin und konzentrieren sich auf die Auswahl zwischen den Mitteln, um diesen Effekt zu erstellen.“

#### Effektuativer Ansatz/Effectuation

Der effektuateive Ansatz stellt eine Ergänzung des kausalen Ansatzes dar, welcher aufgrund der oben genannten Unsicherheiten dem Entscheidungsträger nur wenig Unterstützung bietet. Beim effektuativen Ansatz sieht der Entrepreneur die Zukunft durch die ihm

gegebenen Mittel als aktiv gestaltbar an. Dabei kommt dieser Ansatz vor allem für erfahrene Entrepreneurinnen in Frage, die ihre Entscheidungen unter Unsicherheiten treffen müssen (vgl. Eberz et al., 2015, S. 1650; nach Sarasvathy, 2001). Zunächst hat der Entrepreneur ein Bestreben oder eine Sehnsucht, die er dann mit den ihm in diesem Moment gegebenen Mitteln zu stillen versucht (vgl. Perry et al., 2011, S. 1; nach Sarasvathy, 2001, S. 245). Das übergeordnete Ziel ist zu Beginn noch nicht eindeutig bekannt, durch den effektuativen Ansatz kann man dabei flexibel bleiben, von den Gegebenheiten der Umwelt profitieren und während des Prozesses dazu lernen (vgl. Perry et al., 2011, S. 1).

Sarasvathy definiert Effectuation folgendermaßen (2001, S. 245):

„Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be create with a set of means -Effektuative Prozesse nehmen eine Reihe von Mitteln als gegeben an und konzentrieren sich auf die Auswahl zwischen den möglichen Auswirkungen, die mit einer Reihe von Mitteln erstellt werden können.“

Zum entrepreneurialen Hilfsmittel Heuristiken (unternehmerische Daumenregeln, Kreativitätstechniken (Fueglistaller, 2008, S. 88)) gehören Biases (persönliche Tendenzen oder Neigungen) in der Entscheidungsfindung. Auf diese beiden greifen Entrepreneurinnen stärker zurück als es Manager großer Unternehmen tun. Persönliche Tendenzen und Heuristiken sind Entscheidungsregeln, subjektive Meinungen, kognitive Mechanismen (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 39; Busenitz & Barney, 1997, S. 11f) und Vorgehensweisen zum Lösen von Problemen, zu denen es keine eindeutig vorgegebene Lösungsstrategie gibt oder diese nicht effektiv erscheint. Das Hilfsmittel kann dabei auf subjektiven Erfahrungen beruhen<sup>56</sup>. Hier kann der Entscheidungsträger seine Entscheidungen einerseits anhand von Wahrscheinlichkeitstheorien treffen. Hilfsmittel sind hier zum Beispiel Umfrageergebnisse und Datenbanken, mit denen versucht wird, das Ergebnis der Entscheidung zu berechnen (vgl. Jungermann et al. 1998, S. 170). Andererseits, wenn solche Hilfsmittel nicht verfügbar sind, muss der Entscheidungsträger auf persönliche Tendenzen und Heuristiken zurückgreifen.

Es ist wichtig, dass die Unsicherheit dabei im Treffen der Entscheidung selbst, nicht aber in fehlendem eigenen Wissen und Können, besteht. Manager haben dabei mit weniger Unsicherheiten zu kämpfen, da sie auf bereits bestehende Datensammlungen, Strategien und Techniken für ihre Entscheidungsfindung zurückgreifen können. Ein Entrepreneur dahingegen bewegt sich auf neuem Terrain. Er weiß nicht, ob sein Produkt erfolgreich werden wird oder nicht. Es ergibt sich eine Unsicherheit über den Ausgang seiner

---

<sup>56</sup> Nach Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4969/heuristik-v8.html>, (vom 06.01.2016)

Entscheidung. Diese Unsicherheiten zu beseitigen kann sehr kostspielig sein und ist dabei nicht immer effektiv. Eine verstärkte Nutzung von persönlichen Tendenzen und Heuristiken ermöglicht ein wahrgenommenes Gefühl allgemeinen Verständnisses und ein Verständnis der „Spielregeln“. Aus diesem Grund argumentieren Busenitz und Barney, dass Personen, die lieber auf persönliche Tendenzen und Heuristiken bei einer Entscheidungsfindung zurückgreifen, eher als Entrepreneur geeignet sind. Entrepreneuriale Tätigkeiten werden schnell überwältigend für diejenigen, die weniger bereit sind, persönliche Tendenzen und Heuristiken allgemein zu nutzen (1997, S. 14).

Sarasvathy (2005, S. 534) fasst verschiedene Definitionen zu Heuristiken folgendermaßen zusammen: Sie sind Daumenregeln, Routinen, gefestigte Praktiken, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, Entscheidungsverfahren und kollektive Normen, darüber, wie etwas getan werden soll. In der Literatur zu persönlichen Tendenzen und Heuristiken werden verschiedene Arten genannt. Im Folgenden werden zwei Heuristiken näher beleuchtet.

#### Repräsentativitätsheuristik

Zuerst genannt wurde diese Heuristikform von Tversky und Kahneman (1971) und sie ist seither die meist verwendete Heuristik- und persönliche Tendenzform in der Entscheidungsfindung.

Die meisten Fragen, die sich eine Person stellt, die eine Entscheidung treffen muss, gehören zu einer der drei folgenden Fragegruppen (Tversky & Kahneman, 1973, S. 3):

- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Objekt A zu einer Klasse B gehört?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, das Ereignis A aus dem Prozess B hervorgeht?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Prozess A Ereignis B generiert?

In der Regel greifen die Personen beim Beantworten dieser Fragen auf die Repräsentativitätsheuristik zurück, bei der die Wahrscheinlichkeiten nach dem Grad beurteilt werden, nach dem A ein Vertreter von B ist, also inwieweit A und B sich ähnlich sind. Sind A und B sich sehr ähnlich, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, die Frage also repräsentativ für den jeweiligen Prozess. Ist die Repräsentativität des Prozesses gering, so ist die Wahrscheinlichkeit ebenfalls gering. Personen entscheiden sich also anhand von Wahrscheinlichkeiten und Ähnlichkeiten (vgl. Tversky & Kahnman, 1973, S. 3; Jungermann et al., 1998, S. 143ff). Ein Beispiel soll diese Heuristik verdeutlichen: Sieht man auf dem Campus einer Universität einen jungen Mann mit Anzug und Aktenkoffer, wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich hierbei um einen Studenten der BWL handelt? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass er ein Student der Philosophie ist? Die Beschreibung passt eher zu einem Studenten der BWL, sie ist repräsentativer. Personen, die eine Entscheidung über diese Fragen treffen müssen, halten die Wahrscheinlichkeit, dass der Student BWL

studiert für größer als die Wahrscheinlichkeit, dass er Philosophie studiert (vgl. Jungermann et al., 1998, S. 170).

### Selbstüberschätzung

1965 wurde Selbstüberschätzung zuerst durch Oskamp<sup>57</sup> genannt. Die Selbstüberschätzung ist dabei keine Entscheidungshilfe, sondern ein Ereignis im Entscheidungsprozess und die häufigste der persönlichen Tendenzen (vgl. Lichtenstein, 1977, S. 159). Sie entsteht, wenn der Entscheidungsträger in seiner ersten Bewertung einer Situation zu optimistisch ist und dann zu langsam neue Informationen über eine Situation in seine Beurteilung aufnimmt, da er zu selbstsicher mit seiner ersten Beurteilung ist (vgl. Fischhoff et al., 1977). Der Entscheidungsträger glaubt die richtige Antwort zu wissen, dabei hat dieses Wissen zwei Aspekte. Aspekt eins handelt davon, ob der Entscheidungsträger glaubt, dass er richtig liegt und Aspekt zwei handelt davon, wie sicher der Entscheidungsträger mit dem Glauben in seine Antwort ist (vgl. Fischhoff et al., 1977, S. 552). Selbstüberschätzung tritt dabei eher bei Entrepreneuren als bei Managern auf. Diese Selbstüberschätzung ermöglicht es dem Entrepreneur mit einer Idee fortzufahren, auch wenn noch nicht alle weiteren Schritte für das neue Unternehmen klar sind. Selbst bei großen Unsicherheiten, wie nicht zu wissen, ob es für das neue Produkt überhaupt einen Markt gibt oder wie die Wettbewerber reagieren werden, kann die Selbstüberschätzung den Entrepreneur dazu ermutigen in Aktion zu treten, bevor es einen richtigen Sinn ergibt (vgl. Busenitz & Barney, 1997, S. 15). Ein Beispiel soll verdeutlichen, wie in der Forschung herausgefunden wird ob sich Personen bei ihrer Entscheidungsfindung überschätzen: So werden Probanden nach einer Antwort zu einem Sachverhalt gefragt von dem sie keine Ahnung haben. Die Frage könnte lauten: „Wie lang ist der kürzeste Fluss in Deutschland?“ Dem Probanden werden mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Dazu soll der Proband prozentual angeben, wie sicher er sich mit seiner Antwort ist. Es wurde herausgefunden, dass sich die Probanden meistens sicher sind in ihrer Antwort, auch wenn die Antwort falsch war (vgl. Jungermann et al., 1998, S. 189).

In einer Forschung wird ein übersteigertes Selbstbewusstsein allerdings mit Misserfolg bei der Unternehmensgründung in Verbindung gebracht (vgl. Djankov et al., 2008).

## **3.4 Auslöser für eine Gründung**

Angenommen ein Entrepreneur hat alle Voraussetzungen, um erfolgreich agieren zu können, er hat eine Marktchance entdeckt, welche eine hohe Gewinnerwartung aufweist und er hat

---

<sup>57</sup> Oskamp, S. (1965). *Overconfidence in Case-Study Judgements*. Journal of Consulting Psychology, Vol. 29, Nr. 3, S. 261-265

ebenfalls genug Kapital, um diese auch zu verwirklichen. Was genau treibt ihn nun dazu an, seine gefundene entrepreneuriale Gelegenheit durch eine Unternehmensgründung auszuschöpfen und somit als Entrepreneur tätig zu werden?

Auch wenn es bisher nur sehr wenige Studien zu diesem Thema gibt, so berufen sich Fueglistaller et al. (2008, S. 47) hierbei auf Volery et al. (1997)<sup>58</sup>, welche folgende Auslöser gefunden haben:

1. Materielle Entlohnung: Hierbei gründen Unternehmer, da sie sich eine ihrem Aufwand entsprechende Entlohnung erhoffen und der finanzielle Aspekt attraktiv erscheint.
2. Kreativität: Einige Unternehmer gründen, da sie ihre Talente voll nutzen möchten, etwas Neues erschaffen wollen oder ihre Träume verwirklichen wollen.
3. Streben nach Unabhängigkeit: Die meisten Unternehmer wollen ihr eigener Chef sein und ihre Arbeitszeiten und -orte selbst bestimmen.

Zudem mag es beschleunigende Ereignisse geben wie zum Beispiel Kündigungen, Frustration bei der Arbeit, ein Universitätsabschluss, ein zu geringes Einkommen in der angestellten Beschäftigung oder das spezifische Gefühl, der Chef hätte weniger Ahnung als der zukünftige Entrepreneur selbst und die dadurch entstehende Unzufriedenheit, die einen Entrepreneur antreiben (vgl. Fueglistaller et al., 2008; Grichnik, 2006, S. 1314).

Grichnik (2006, S. 1313) bezieht sich in seiner Erklärung, warum ein Individuum bereit dazu ist, eine entrepreneuriale Gelegenheit auszuschöpfen, auf Venkataraman (1997):

„Um sich dafür zu entscheiden, eine unsichere Opportunity auszuschöpfen, muss der vom Entscheider angesetzte Erwartungswert der Opportunity Exploitation die Opportunitätskosten einer alternativen Zeitverwendung übersteigen und zusätzlich eine Prämie für die Übernahme von Risiko und Liquiditätseinbuße, die mit dem Schritt in die Selbständigkeit verbunden ist, gewähren, sofern die bisherige Tätigkeit eine sichere abhängige Beschäftigung darstellt.“

Birley und Westhead (1994, S. 7) nennen sieben Komponenten, die eine Person zur Unternehmensgründung motivieren. Diese sind „Need for Approval, Need for Independence, Need for Personal Development, Welfare Considerations, Perceived Instrumentality of Wealth“ (McMillan, 1988), also Bedürfnis nach Anerkennung, Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung, Schutzerwägungen,

---

<sup>58</sup> Volery, Doss, Mazzarol, Then, *Triggers and barriers affecting entrepreneurial intentionality: The case of Western Australian nascent entrepreneurs*. Journal of Enterprising Culture, Jg. 5, Nr.3, 1997, S.273–291.

wahrgenommene Vermittlung von Vermögen; Steuersenkungs- und indirekte Vorteile und der Wunsch, Vorbildern zu folgen (Dubini, 1988<sup>59</sup>).

Laut Shane et al. zeigen neueste Forschungen, dass es auf individuelle Unterschiede ankommt, um Menschen dazu zu bringen als Entrepreneur tätig zu werden. Ob ein Entrepreneur einer entrepreneurialen Gelegenheit nachgeht, hat mit seinen Opportunitätskosten zu tun (vgl. Amit et al., 1995; in Shane et al., 2003), mit seinen sozialen Bindungen an Investoren (vgl. Aldrich & Zimmer, 1986; in Shane et al., 2003), mit der Höhe seines eigenen Finanzkapitals (vgl. Evans & Leighton, 1989; in Shane et al., 2003), und mit seiner Berufserfahrung (vgl. Carroll & Mosakowski, 1987; in Shane et al., 2003). Die Motivation des Entrepreneurs beeinflusst sein Handeln, welches von seinen persönlichen Eigenschaften, den Traits, abhängig ist (vgl. Shane et al., 2003, S. 260). Die Gründungsmotivation besteht dabei aus der

„grundsätzliche[n] Einstellung gegenüber Selbstständigkeit“ und der „zielgerichtete[n] persönliche[n] Gründungsabsicht“.

Erst unternehmerisches Wissen, kombiniert mit einer eigenen Gründungsmotivation, führt beim Entrepreneur zu einer Umsetzung der Gründungsidee (Kailer & Weiß, 2014, S. 20). In der Literatur gibt es verschiedene Motivationskonzepte<sup>60</sup>:

#### Unabhängigkeit, Selbstständigkeit/Independence

Laut Definition<sup>61</sup> handelt ein Entrepreneur unabhängig von anderen Personen und selbstständig in seiner Art und Weise. Er will sein eigener Chef sein (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 47) und Entscheidungen selbstständig fällen (vgl. Locke & Baum, 2012). Einige empirische Studien zeigen auf, dass Entrepreneur eine höhere Bedürfnis nach Unabhängigkeit haben als es die generelle Bevölkerung hat (vgl. Shane et al., 2003, S. 268). Um innovativ sein zu können, müssen Entrepreneur entgegen des Status Quo handeln und Dinge tun, die andere für nicht möglich oder sogar für verrückt halten. Dabei müssen sie sich auf ihre eigene Meinung und sich selbst verlassen können und unabhängig denken, aber die Realität im Blick behalten und nicht irrational handeln (vgl. Locke & Baum, 2012).

#### Antrieb/Drive

Antrieb weist vier Aspekte auf: Ehrgeiz, Ziele, Energie und Ausdauer, und Beharrlichkeit. Mit Antrieb ist somit die Bereitschaft zu weiteren Anstrengungen gemeint,

---

<sup>59</sup> Dubini, P. (1988). *The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies*. Journal of Business Venturing, Vol. 4, Nr. 1, S. 1-26

<sup>60</sup> Konzepte nach Shane et al. 2003, S. 268f

<sup>61</sup> Siehe Kapitel 2.2



mit der sich ein Entrepreneur Ideen erdenkt und diese in die Realität umsetzt. Um Chancen zu verfolgen, ergreift der Entrepreneur aktiv und initiativ die passenden Maßnahmen (vgl. Shane et al, 2003, S. 268). Der Entrepreneur will seine Ideen umsetzen und ist ungeduldig auf Ergebnisse. Das Bedürfnis, etwas Bestimmtes zu erreichen ist groß und hohe Ziele scheinen ihm nicht unmöglich. Persönliche Ziele können als Intention oder Vision begriffen werden (vgl. Learned, 1992). Der Ehrgeiz sollte bei alledem nicht die eigenen kognitiven Fähigkeiten übersteigen, da es sonst zum Versagen der Unternehmung kommen kann. Der Entrepreneur benötigt zudem genügend Ausdauer und Energie, denn gerade in der Anfangsphase kommen viele Stunden Arbeit auf den Entrepreneur zu und Schlaf, sowie Freizeit können gering ausfallen (vgl. Locke & Baum, 2012).

#### Egoistische Leidenschaft/Egoistic Passion

Der Entrepreneur liebt seine Arbeit und den Prozess ein Unternehmen zu gründen und wachsen zu lassen. Dabei stellt das Ego ein zentrales Motiv dar; der Entrepreneur ist motiviert, genau das zu tun, was gerade in seinem Interesse ist, und zu tun, was gerade notwendig für seine Unternehmung ist (vgl. Shane et al, 2003, S. 268; Locke & Baum, 2012). Die Arbeit ist seine Leidenschaft, der Entrepreneur handelt nicht unter der Prämisse, Arbeit wäre eine Selbstaufopferung. Die Arbeit kann Priorität vor anderen Dingen haben, doch das ist der Fall, weil ihm die Arbeit wichtiger ist als andere Werte. Leidenschaft ohne Vernunft und Wissen, also pure Emotionalität wird nicht funktionieren. Leidenschaft ist der Motivator, aber Vernunft ist erforderlich, um sicher zu wissen, was zu tun ist (vgl. Locke & Baum, 2012).

Auch wenn Motivation in vielen Formen existieren kann, so ist sie stark verbunden mit Kognition, denn man kann etwas nur wollen, wenn man weiß, dass es das auch gibt (vgl. Locke, 2000, S. 413). Und sie kommt immer aus zwei Richtungen: von innen (intrinsisch) oder von außen (extrinsisch). Intrinsische Motivation kann durch das Hochgefühl entstehen, dass der Entrepreneur beim Gründen seines Unternehmens verspürt und bezieht sich auf persönliche Interessen an der Aufgabe. Oder Motivation entsteht extrinsisch, zum Beispiel durch das Einkommen, das sein Unternehmen erwirtschaftet und bezieht sich dabei auf eine externe Belohnung oder Entlohnung für die geleistete Arbeit (vgl. Carsrud, 2009, S. 146f). Jedoch ist Motivation kein statischer Zustand; die Motivation des Entrepreneurs kann sich im Laufe der Zeit ändern, was dem Entrepreneur eine Möglichkeit gibt, sich neuen

Umständen und Situationen besser anzupassen (vgl. Carsrud, 2009, S. 159). Wie genau die Motivation den Entrepreneur beeinflusst zeigt sich in Abbildung 2.

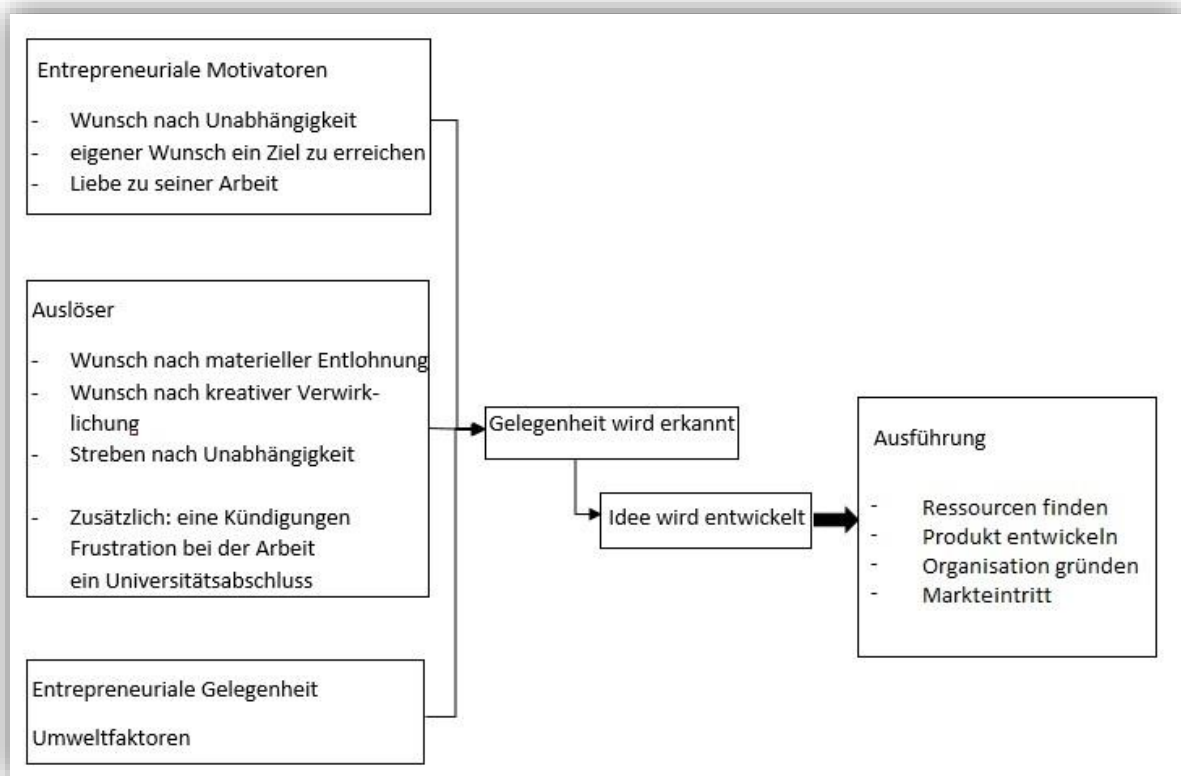


Abbildung 2: Motivation (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Shane et al., 2003, S. 274)

Diese zeigt von links nach rechts was notwendig ist, um aus Motivatoren und einer entrepreneurialen Gelegenheit eine Unternehmensgründung werden zu lassen. Wenn Motivationsfaktoren eines Entrepreneurs, wie der Wunsch selbstständig arbeiten zu können oder aufgabenspezifische Motivationsfaktoren, wie Zielsetzung und Zielerreichung zusammen treffen mit entrepreneurialen Auslösern, wie dem Wunsch nach materieller Entlohnung und unterstützenden Faktoren, wie Frustration in der Angestelltenposition und es zur selben Zeit entrepreneurialen Möglichkeiten und passende Umweltfaktoren gibt, so kann der Entrepreneur eine entrepreneurialen Gelegenheit erkennen. Daraus entwickelt er eine Geschäftsidee. Schlussendlich kann es dann zur Ausführung kommen, bei der es um das Finden und Kombinieren der Ressourcen und die Produktentwicklung durch den Entrepreneur geht. Eine Organisation oder ein Unternehmen wird gegründet und das Produkt oder die Dienstleistung wird auf dem Markt eingeführt. Dabei können die Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs seine Motivation beeinflussen. Eine höhere Risikoneigung kann also zum Beispiel ein Motivator sein, um eine selbstständige Tätigkeit einzugehen (vgl. Kailer & Weiß, 2014, S. 20).

Die Motivationsforschung, welche ihre Anfänge in den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts unter Siegfried Freud hat (vgl. Carsrud & Brännback, 2011, S. 11), war in Bezug auf

Entrepreneurship bisher weniger zufriedenstellend. Das mag unter anderem daran liegen, dass das Themengebiet noch zu gering erforscht ist (vgl. Carsrud & Brännback, 2011, S. 20) oder an den folgenden sechs, von Shane et al. (2003) genannten Punkten. Mögliche Ursachen: Entrepreneuriale Gelegenheiten wurden nicht adäquat kontrolliert, die Forschungen haben eine statische Sichtweise auf das Unternehmertum angenommen, die falschen Motive wurden fokussiert, es wurden unzureichende und widersprüchliche Definitionen für Entrepreneurship verwendet, indirekte Auswirkungen wurden nicht beachtet, Studiendaten wurden nicht meta-analysiert (vgl. Shane et al., 2003, S. 13ff).

Eine Person kann über technische Fähigkeiten und genügend Geld verfügen, um ein Unternehmen zu gründen, und doch würde nichts passieren, wenn die richtige Motivation fehlt. Motivation speist, lenkt und hält Aktionen und Handlungen aufrecht und basiert dabei auf individuellen Bedürfnissen. Dabei ist hier die Motivation gemeint, die in die Richtung unternehmerischer Ziele zeigt, wie zum Beispiel Ziele, die das Erkennen und die Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten beinhalten (vgl. Locke & Baum, 2012). Doch ist klar, dass Motivation ohne Wissen und Glauben nur zu zufälligen und unkontrollierten Ergebnissen führt, genauso wie Wissen und Glauben ohne Motivation zu keinem produktiven Ergebnis führen (vgl. Locke, 2000, S. 414). Motivation stellt laut Carsrud und Brännback einen wichtigen erläuternden Mechanismus dar, der die unterschiedlichen entrepreneurialen Verhaltensweisen erklärt (2011, S. 20). Motivation gehört somit zum „Behavioristischen Ansatz“.

### 3.5 Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs

Ist ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich, so hängt das nicht nur von einem Faktor allein ab (vgl. Sattes, 1998, S. 209). Es bedarf einer Kombination mehrerer Faktoren, um erfolgreich zu werden. Es spielen die Wirtschaftslage, das Verhalten von Wettbewerbern, gesetzliche Richtlinien und Verfügbarkeit von Unternehmenskapital (vgl. Shane et al., 2003, S. 258), ein motivierendes Umfeld, sowie eine motivierte Person, die gewillt ist Chancen zu entdecken und zu ergreifen eine große Rolle (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 44). Die meisten Entrepreneure erreichen nur mäßigen Erfolg (vgl. Aldrich & Martinez, 2000), ihre Unternehmen bleiben ein Leben lang Kleinunternehmen (vgl. Baum et al., 2012). Nur die Hälfte aller potenziellen Entrepreneure ist überhaupt erfolgreich bei ihrer Unternehmensgründung und weniger als einer von zehn schafft es, sein Unternehmen bedeutend wachsen zu lassen (vgl. Reynolds & White, 1997). Parker<sup>62</sup> beschreibt, dass Hamilton (2000) durch ein Quantilsregressions-Verfahren herausfindet, dass nur das obere

---

<sup>62</sup> Parker, S., *The Economics of Entrepreneurship: What We Know and What We Don't*, Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute for Research into Economic Systems, Jena

Viertel in der Selbstständigen-Einkommensverteilung besser in ihrer selbstständigen Beschäftigung verdienen als sie es in einer angestellten Position würden. Grichnik spricht von verschiedenen Performancemaßen einer entrepreneurialen Tätigkeit, die den Erfolg einer Unternehmung anzeigen. Zunächst geht es um das Überleben, also das Fortsetzen der Tätigkeit (Shane et al., 2003). Als folgender Indikator wird Wachstum genannt, was die Zunahme der Beschäftigtenzahl oder der Umsatzzahl bedeutet. Dabei wachsen nur wenige Unternehmen bedeutsam an (Shane et al., 2003). Als nächste Ausprägung wird Einkommen durch die Selbstständigkeit oder Gewinn des neuen Unternehmens genannt. Schlussendlich kann das Schaffen weiterer entrepreneurialer Gelegenheiten als Erfolg definiert werden (vgl. Grichnik, 2006, S. 1318).

Zu verstehen, wie und warum einige Unternehmer erfolgreich sind und was als Erfolg angesehen werden kann, ist eine Herausforderung in der Entrepreneurship-Forschung (vgl. Aldrich & Martinez, 2000).

Von den ermittelten Persönlichkeitsmerkmalen kann man nicht bestimmt auf eine erfolgreiche Gründung oder einen erfolgreichen Entrepreneur schließen, denn diese Eigenschaften sind nicht unbedingt als Grundlage für Erfolg vorauszusetzen<sup>63</sup>. Faltin zitiert in seinem Buch *„Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen“* Anita Roddick, die Gründerin von The Body Shop. Sie erklärt, was ihrer Meinung nach einen erfolgreichen Entrepreneur auszeichnet:

„Was man wirklich braucht, ist Optimismus, ist Zuneigung, Enthusiasmus, Intuition, Neugier, Liebe, Sinn für Humor und Freude, Magie und Spaß [...]“<sup>64</sup>.

Auch wenn man von ihnen alleine nicht auf eine erfolgreiche Unternehmung schließen kann, so wurden in den Jahren der „Personality Traits“-Forschung doch einige positive Verbindungen zwischen den „Personality Traits“ und entrepreneurialem Erfolg gefunden. Diese Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen die persönlichen Ziele und Strategien eines Entrepreneurs und dadurch folglich den Erfolg des Entrepreneurs (Rauch & Frese, 2012). So wird Merkmalen, wie nAch, Ambiguitätstoleranz, LOC<sup>65</sup> und Risikobereitschaft eine Verbindung zum Erfolg zugesagt (vgl. Morris et al., 2013, S. 354). Auch die Innovationsfähigkeit des Entrepreneurs steht in positiver Verbindung zum Erfolg (vgl. Rauch & Frese, 2012). Eine Forschung der Inc 500 Unternehmen<sup>66</sup> in den USA im Jahre 2000 stellt einen positiven Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und

---

<sup>63</sup> Faltin, G. (2008) *Kopf schlägt Kapital*, 6. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, S. 183

<sup>64</sup> ebenda, S. 191

<sup>65</sup> Bezüglich des Zusammenhangs der Variable LOC mit Erfolg wurden gemischte Ergebnisse festgestellt. Einige Forschungen fanden aber einen positiven Zusammenhang (vgl. Jacobsen, 2003, S. 59)

<sup>66</sup> Inc 500/5000 ordnen jährlich die am schnellsten wachsenden privaten Unternehmen der USA in eine Rangordnung

Entschlossenheit mit dem Erfolg des Entrepreneurs fest (vgl. Bhidé, 2000). Entrepreneure ohne diese Persönlichkeitsmerkmale werden wahrscheinlich nicht erfolgreich werden, wenn sie sich das erste Mal selbstständig machen (vgl. Schmitt-Rodermund, 2003, S. 501).

Abgesehen von den so genannten Traits sind auch die Eigenschaften Durchhaltevermögen, Kreativität und Anpassungsfähigkeit wichtig, da sie den Entrepreneur dazu bringen eigene Ideen zu entwickeln, diese bei Ablehnung anzupassen und sich währenddessen nicht zu entmutigen lassen (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 18; Jacobsen, 2003). Jacobsen nennt auch das Beherrschen der so genannten „soft skills“, der Sozialkompetenzen<sup>67</sup> als einen wichtigen Erfolgsfaktor (2003). Klugheit und das Human Kapital<sup>68</sup> des Vaters sind laut Djankov et al. die wichtigste erklärende Variable in Bezug auf Erfolg. Die Forscher untersuchen des Weiteren Unterschiede zwischen Entrepreneuren und gescheiterten Entrepreneuren und finden heraus, dass gescheiterte Entrepreneure (Entrepreneure, die ihr Unternehmen aufgegeben haben) weniger klug, weniger gierig und weniger risikobereit sind als aktive Entrepreneure (vgl. Djankov et al., 2008, S. 8). Somit ist ein erfolgreicher Entrepreneur also klug, risikobereit und gierig.

1992 kristallisieren sich in einer Befragung von Schweizer Unternehmern durch Ingrid Sattes zwei Faktoren heraus, die relevant in Bezug auf Erfolg sind. Diese sind intensive Weiterbildungsaktivitäten und geringe Wettbewerbsintensität. Dabei sind die erfolgreichen Unternehmen in Nischenmärkten angesiedelt, in denen es nur wenig oder keine Konkurrenz gibt. Somit sind die Nachfrager auch bereit, einen höheren Preis zu zahlen, da ihnen eine Abwanderungsmöglichkeit fehlt. Höhere Renditen sind für das Unternehmen denkbar. Ob die Unternehmen nun aus dieser Position heraus erfolgreich sind oder ob es an der Unternehmensführung liegt, kann Sattes aus ihren Daten heraus nicht bestimmen. Einen weiteren Erfolgsfaktor erkennt Sattes in starker Innovationsorientierung. Neue Technologien werden eher eingesetzt, dafür ist wiederum mehr Weiterbildung erforderlich. Steigendes Know-How lässt hochwertigere und innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen, was den Umsatz steigern kann (vgl. Sattes, 1998, S. 209f).

Laut Shepherd (1999)<sup>69</sup> ist der Erfolg eines Entrepreneurs vor allem von seinen persönlichen Eigenschaften und individuellen Unterschieden abhängig, mehr noch als der Erfolg von der eigentlichen Geschäftsidee abhängig ist (vgl. Baum et al., 2012). Die individuelle kulturelle Herkunft eines Jeden kann dabei Einfluss darauf nehmen, ob jemand lieber alleine arbeitet oder mit anderen gemeinsam arbeiten will. Die kulturellen Werte können Vorstellungen

---

<sup>67</sup> Siehe dazu Kapitel 3.2.2 Kompetenzen

<sup>68</sup> Siehe Seite 59

<sup>69</sup> Shepherd, D. (1999). *Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival*. Management Science, Vol. 45, Nr. 5, S. 621-632

hinsichtlich des Themas Entrepreneurship liefern. Eine hohe Individualität, wie sie dem Entrepreneur inne ist (vgl. McGrath et al., 1992, S. 128-131), ist mit dem Glauben assoziiert, dass sich jeder seine eigene Meinung bilden kann und muss. Begriffe, wie Vielfalt, Autonomie und Freude haben dabei einen höheren Wert für einen Entrepreneur als Ordnung, Pflicht und Sicherheit (vgl. McGrath et al., 1992, S. 120).

Aldrich und Martinez (2000) sind der Meinung, dass drei andere Kriterien Ausschlag gebend sind für Erfolg: Human-, Finanz- und Sozialkapital. Humankapital meint dabei die Ertragskraft und das Leistungspotenzial, welches auf Ausbildung, Erziehung, Bildung, Erfahrungen und sonstigem Lernen einer Person beruht. Dazu bedarf es finanzieller Mittel, um die Ausbildung zu finanzieren. Deshalb ist auch von Kapital die Rede. Mit Finanzkapital ist Geldkapital gemeint. Dieses kann der Besitzer für Investitionen verwenden, wie Arbeitskräfte, Informationen oder Rohstoffe, um daraus Einnahmen zu erzielen. Mit Sozialkapital sind an dieser Stelle nicht Sozialrücklagen und -rückstellungen eines Unternehmens gemeint, die den Entrepreneur und seine möglichen Arbeitnehmer vor langanhaltenden Krankheiten schützen, sondern soziale Kontakte, die dem Entrepreneur zu wichtigen Informationen, Ressourcen und Finanzkapital verhelfen. Sozialkapital lebt durch das Ergebnis der Verbindung zwischen Menschen (vg. Carsrud et al., 2009, S. 42) und ist wichtig, da es Individuen erlaubt Ressourcen zu erhalten, die ansonsten nicht erreichbar für sie wären, wie zum Beispiel Wissen, Kapital, Kunden und Lieferanten (vgl. Aldrich & Martinez, 2000). Die Ressourcen, die man aus den sozialen Netzwerken erhält, werden durch die Stärke dieser Bindungen beeinflusst (vgl. Lin, 1999, S. 467). Dabei halten Carsrud et al. (2009, S. 43) fest, dass eine Person mit vielen Beziehungen zu Entrepreneuren selbst stärker unternehmerisch handelt.

Sozialkapital lässt sich in drei verschiedene Dimensionen unterteilen: Soziale Ressourcen, also die persönlichen Beziehungen an sich, Position im sozialen Netzwerk/Hierarchie und Stärke der Beziehungen (Lin, 1999). Die Stärke der Beziehungen zu Kontakten kann sich auf den Vorteil auswirken, den der Entrepreneur durch sein Netzwerk hat. Interaktionen zwischen den durch den Entrepreneur ausgewählten Strategien und gewisser Umweltfaktoren bestimmen unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg. Humankapital und Sozialkapital sind hinsichtlich des Erfolgs eng verbunden. So können gut vernetzte Eltern und soziale Bindungen dabei helfen, Humankapital zu entwickeln, bessere Bildung kann gewährleistet werden, Vorlieben können ausgebaut und Fähigkeiten vertieft werden (vgl. Lin, 1999, S. 485).

Nicht nur der Entrepreneur als Person selbst beeinträchtigt seinen Erfolg, sondern auch das Umfeld des Entrepreneurs. Zum einen ist das die persönliche und direkte Umgebung, zum anderen sind es Faktoren, wie gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld (vgl. Jacobsen,

2003, S. 112). Allgemeine betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren, wie die Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess, das Beziehungsmanagement und die Kundenbindung und das Ansehen des Innovators beim Kunden spielen eine Rolle für den Erfolg der jeweiligen Innovation (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 82). Dabei unterscheiden Fueglistaller et al. vier Faktorengruppen, die den Innovationserfolg des Entrepreneurs beeinflusst. Diese sind strategische Faktoren (unter anderem Vorhandensein von Referenzkunden, Produktvorteile aus Kundensicht und Vermarktungs- und technologische Potenziale), Prozessfaktoren (unter anderem Strukturbildung und Projektmanagement, Verbindung von Technologien mit Marketing und effizientes Nutzen externer und interner Ressourcen), Kulturfaktoren (unter anderem Wissensmanagement, Teamgeist und Einbeziehung der Mitarbeiter) und Unternehmerfaktor (Innovations- und Integrationsfähigkeit, Vorbildfunktion des Entrepreneurs, Zulassen divergenter Denkprozesse, Offenheit für Kooperation und Leadership) (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 90). Zudem ist die innovative Wettbewerbsstrategie<sup>70</sup> von großer Bedeutung, um einen zeitlichen Vorsprung vor Wettbewerbern und Nachahmern zu bekommen (vgl. Ripsas, 1997, S. 173).

Weitere Forschungen stellen außerdem fest, dass der Erfolg des Entrepreneurs und seiner Unternehmung beeinflusst werden kann von der gewählten Managementstrategie (Dollinger, 1984, S. 364), die Existenz von Managementteams (Stevenson & Jarillo., 1990, S. 21).

---

<sup>70</sup> Diese kann Preisführerschaft, Differenzierung oder Spezialisierung sein

## 4 Betrachtung der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Thesis zusammengetragen. Beginnend mit einer Darlegung zum Vorgehen und Resultate der Literaturanalyse und abschließend mit einer Zusammenfassung der Schlüsse aus dem Kapitel **3 Merkmale eines Entrepreneurs** und somit mit der Beantwortung der Forschungsfragen.

### 4.1 Vorgehen Literaturanalyse

Die Literaturanalyse wird durchgeführt, um Literatur für den Hauptteil zu finden. Das heißt es werden Texte und Studien zum Thema „Personality Traits“, Behavior, Kompetenzen, Motivation eines Entrepreneurs und Erfolgsfaktoren eines Entrepreneurs gesucht. Für Themengebiete außerhalb dieser Hauptthemen wird Literatur auf eine andere Weise gesucht. Begonnen wird hierbei mit dem Suchen nach Texten zur Definition von Entrepreneurship, Entrepreneuren, Innovation, entrepreneuriale Gelegenheit und Geschäftsidee. Es folgt eine Suche zum Thema demographische Merkmale und Entscheidungsverhalten.

Viele Informationen zu den Nebenthemen werden bereits aus der Literatur der Hauptthemen gezogen, die darin angegebenen Referenzen und Literaturangaben werden zur Vertiefung der Themen gesucht und ausgewertet. Dafür wird je Quelle das Abstract, die Einleitung, sowie das Inhaltsverzeichnis gelesen und danach eine Stichwortsuche im Text durchgeführt. So sind zum Beispiel beim Thema Entscheidungsfindung die Stichworte: Heuristik, Bias, Effectuation, Causation, decision making, uncertainty. Tauchen die Stichworte im Text auf und Abstract und Einleitung passen zum Themengebiet, so wird die Quelle gelesen und in die Thesis eingefügt.

Im Folgenden wird der Vorgang der Literaturanalyse exemplarisch für eine Referenz aufgezeigt. Es wird Literatur zum Thema „Behavioristischer Ansatz“ gesucht. Somit startet die Literaturanalyse mit Schritt 1 nach Wolfswinkel et al. (2013).

1. Definieren: Inklusions-/Exklusionskriterien sind in Kapitel **1.4 Vorgehen** bereits definiert, die Forschungsgebiete sind identifiziert, geeignete Quellen zur Literatursuche sind ebenfalls bestimmt. Die spezifischen Suchbegriffe für das Themengebiet „Behavioristischer Ansatz“ lauten: Behavior, Verhalten, Behavior Approach, Conduct und Compartment zusammen mit den Worten Entrepreneurship, Entrepreneurial oder Entrepreneur.
2. Suchen: Diese Suchbegriffe werden nun in Google Scholar eingegeben. Es ergeben sich fünfzehn verschiedene Suchvorgänge. Daraus folgen unzählige mögliche Quellen. Die erste angezeigte Quelle wird genommen und überprüft. Diese ist Covin und Slevin, 1991.
3. Auswählen: Quellen werden nach Kriterien aussortiert oder bestätigt. Dazu wird überprüft, ob die Kriterien aus Schritt 1 eingehalten wurden und die Suchbegriffe aus Schritt



2 tatsächlich im Text sind, danach wird ein vorhandenes Abstract oder die Einleitung gelesen. Die gefundene Quelle wurde im Journal Entrepreneurship Theorie and Practice gedruckt und beinhaltet die Worte Entrepreneurship und Behavior. Laut Abstract bezieht sich der Artikel auf große Firmen, kann aber auf kleine Unternehmen bezogen werden. Allerdings kann der Artikel nicht weiter verwendet werden, da er sich nicht auf das Verhalten des Entrepreneurs, sondern auf das Verhalten des gesamten Unternehmens bezieht, was nach den Kriterien von Schritt 1 nicht zu dieser Arbeit gehört. Eine neue Quelle wird zum Untersuchen gewählt. Schritt 2 wird wiederholt und es ergibt sich die Quelle Becherer und Maurer, 1999. Kriterien aus Schritt 1 und 2 sind erfüllt und im Abstract wird vom „Behavioristischen Ansatz“ gesprochen. Die Quelle wird akzeptiert.

4. Analysieren: Schlüsse und Werte sollen nun aus der Quelle gezogen werden, dafür wird der Text beim Durchlesen kodiert. Es werden zunächst wichtige Stellen im Text markiert. Diese repräsentieren relevante Abschnitte. Diese einzelnen Abschnitte bekommen Überbegriffe, wie in diesem Beispiel, Verhaltensweisen allgemein, spezifische Verhaltensweise und Forschungsstand. Die Abschnitte mit denselben Überbegriffen werden zusammen genommen und können nun die Grundlage bilden für das Kapitel **3.1.2 Behavioristischer Ansatz**, was dem Schritt 5. Präsentieren entspricht.

## **4.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Das Interesse an der Entrepreneurship-Forschung ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Es gibt ein steigendes Bewusstsein für die Bedeutung des Unternehmertums in wirtschaftlich aufstrebenden und zunehmend marktorientierten Regionen wie China, Russland, Indien, Lateinamerika und Südostasien. Zudem ist man sich bewusst, dass Geschäftsgründungen und Innovation zwei Hauptquellen für Wirtschaftswachstum und soziales Wohlbefinden darstellen (vgl. Miller, 2011, S. 877; Hisrich et al., 2007, S. 586). Die Tatsache, dass viel Beschäftigungswachstum und die höchsten Renditen nun eher durch kleinen Start-Ups und nicht durch große Unternehmen kommen, hilft das Interesse an der Entrepreneurship-Forschung und auch an der Forschung rund um den Entrepreneur zu schüren (vgl. Miller, 2011, S. 877).

So wundert es nicht, dass die Forschung rund um Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs noch immer ein großes Thema ist. Doch hat sich die Forschung stark geändert in den Jahren ihres Daseins. Viele Aspekte zum persönlichen Hintergrund des Entrepreneurs, sowie zu seinen Charaktereigenschaften wurden erhoben. Beispiele sind die Kindheit des Entrepreneurs, seine Bildung oder seine Berufserfahrung. Dabei haben alle Untersuchungen zum Thema Kindheit, familiärer Hintergrund und Bildung nur widersprüchliche Ergebnisse gebracht. Ergebnisse zum Bereich Berufserfahrung haben dabei die am wenigsten

widersprüchlichen Aussagen geliefert. Dabei kann gesagt werden, dass Entrepreneurere mit Berufserfahrung im Bereich ihres eigenen Unternehmens eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg haben (vgl. Hisrich, 2000, S. 94).

Die Antwort auf die erste Forschungsfrage „Welche markanten Persönlichkeitsmerkmale eines Entrepreneurs wurden in der Forschung herausgefunden?“ lautet, dass Persönlichkeitseigenschaften ermittelt wurden, die einen Entrepreneur kennzeichnen und solche, die einen Entrepreneur erfolgreich werden lassen. Dennoch wurden keine Persönlichkeitseigenschaften gefunden, die nur ein Entrepreneur aufweist und kein Nicht-Entrepreneur. Die markanten, in der Forschung herausgefundenen und immer wieder genannten Persönlichkeitsmerkmale sind die Folgenden: Leistungsbedürfnis (nAch), Machbarkeitsdenken (LOC), Risikobereitschaft, Ambiguitätstoleranz, Innovationsfähigkeit, Unabhängigkeitsstreben, Glauben an die Selbstwirksamkeit und Type A Behavior.

Forschungsfrage 2: „Welche Faktoren bewegen einen Entrepreneur laut Forschern dazu ein Unternehmen zu gründen?“ kann folgendermaßen beantwortet werden. Der Entrepreneur muss einen Auslöser haben und diesen für sich nutzen können, sei es der Wunsch nach materieller Entlohnung, der Wunsch nach kreativer Verwirklichung oder dem Streben nach Unabhängigkeit (vgl. Volery et al, 1997). Hier gibt es unterstützende Ereignisse, wie eine Kündigungen, Frustration bei der Arbeit oder ein Universitätsabschluss, die dem Entrepreneur einen Anlass bieten über eine Gründung und somit über das Arbeiten als Selbstständiger nachzudenken.

Dann braucht er eine Gründungsmotivation, die ihn eine Gründung tatsächlich durchführen lässt und die ihn antreibt, am Ball zu bleiben, wenn es zu Problemen oder Schwierigkeiten kommt. Diese Motivation kann verschiedene Quellen haben und ist von Person zu Person unterschiedlich. Sei es, dass der Entrepreneur seine Motivation aus dem Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbstständigkeit zieht oder aus dem eigenen Antrieb nach Ehrgeiz und dem Wunsch ein Ziel zu erreichen oder aber aus der egoistischen Leidenschaft und Liebe zu seiner Arbeit (Kailer & Weiß, 2014, S. 20). Zudem müssen die Opportunitätskosten geringer sein als der Ertrag aus der Selbstständigkeit. So behaupten Amit et al. (1995), dass ein Entrepreneur eine Gelegenheit umso eher ausschöpft, je geringer seine Opportunitätskosten sind.

Nach heutigem Wissensstand ist man sich einig, dass die „Personality Traits“ eine Rolle spielen im Zusammenhang mit entrepreneurialem Erfolg. So wurden viele Fehler in vergangenen Forschungen aufgedeckt und versucht zu beheben, weiterhin viele Forschungen betrieben und versucht, Zusammenhänge besser zu erklären. Sie alleine reichen aber nicht aus, um einen erfolgreichen Entrepreneur zu bestimmen. Zusammenfassend aus

dem Kapitel **3 Merkmale eines Entrepreneurs** und damit Forschungsfrage 3 beantwortend<sup>71</sup>, könnte sein Erfolgsrezept für einen Entrepreneur folgendermaßen aussehen:

Wie Anita Roddick<sup>72</sup> schon sagte, braucht ein Entrepreneur im Allgemeinen Optimismus und Enthusiasmus, Liebe, Freude und Spaß an seiner Arbeit und Zuneigung zum eigenen Unternehmen. Förderliche Charaktereigenschaften sind dabei das Bedürfnis nach Leistung (nAch), Ambiguitätstoleranz, Machbarkeitsdenken (LOC) und eine Risikobereitschaft (vgl. Morris et al., 2013, S. 354). Zudem sind Durchhaltevermögen, Kreativität, Anpassungsfähigkeit (vgl. Fueglistaller et al., 2008, S. 18) und eine Innovationsorientierung hilfreich (vgl. Sattes, 1998, S. 209f). Das Verhalten des Entrepreneurs sollte die Fähigkeit zur Führerschaft, Kommunikation und dem Entdecken entrepreneurialer Gelegenheiten beinhalten (vgl. Bird & Schjoedt, 2009, S.338-350). Das Verhalten einer Person wird von Umweltfaktoren und Möglichkeiten in seiner Umgebung beeinflusst, ist individuell und von Person zu Person unterschiedlich. Die jeweilige Umgebung kann dabei den Entrepreneur in seinem Verhalten, seinen Zielen und seinen Entscheidungen beeinflussen, positiv, wie negativ (vgl. Learned, 1992). Es sind diese Personen, die entrepreneuriale Aktivitäten durchführen, egal wie sie definiert sind (vgl. Brandstätter, 1997, S. 172).

Auch wenn demografische Faktoren eher wenig aussagekräftig sind, so scheint es doch sinnvoll, sein Unternehmen mit Mitte 30 zu gründen, um Informationen besser koordinieren zu können (vgl. Kirchner & Wayne, 1958). Hilfreich wirken auch Eltern, die einen bereits in jungen Jahren in Interessen und Hobbies fördern und Kontakte und Ressourcen bieten können, sowie ermutigen, wo es an Selbstvertrauen fehlt. Allgemeine Intelligenz, Wissen, Fähigkeiten (vgl. Markman, 2012) und Berufserfahrung im selben Bereich (Kailer & Weiß, 2014, S. 20) haben sich von großem Nutzen erwiesen.

Der Entrepreneur muss außerdem in der Lage sein Entscheidungen fällen zu können. Dabei hat sich das effektive Vorgehen für erfahrene Entrepreneurinnen erwiesen (vgl. Sarasvathy, 2001) oder das Anwenden von Heuristiken und Biases für Entrepreneurinnen bei Erstgründung (vgl. Fueglistaller et al, 2008, S. 39). Vorhandenes Human- (ausreichende und passende Bildung), Finanz- (monetäre Ressourcen) und Sozialkapital (soziale Kontakte, vor allem zu anderen Entrepreneurinnen) ist wichtig, um eine Gründung erfolgreich zu beginnen (vgl. Aldrich & Martinez, 2000). Der Entrepreneur sollte dabei immer er selbst bleiben und von seinen persönlichen Eigenschaften und Unterschieden Gebrauch machen (vgl. Baum et al., 2012), anstatt zu versuchen, in eine bestimmte Rolle zu passen. Umweltfaktoren sind

---

<sup>71</sup> Forschungsfrage 3: Welche Faktoren lassen einen Entrepreneur laut Forschern erfolgreich mit seiner Unternehmung werden?

<sup>72</sup> Siehe Kapitel 3.5 Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs

ebenfalls relevant. Nicht nur, da sie entrepreneuriale Gelegenheiten eröffnen, um Marktineffizienzen auszunutzen, aber auch im Sinne, dass verschiedene Umgebungen mehr oder weniger förderlich für das Unternehmertum sind, und besser für den Unternehmenserfolg sein können (vgl. Stevenson & Jarillo, 1990, S. 21). Stimmen nun also die allgemeinen wirtschaftlichen und ökonomischen Gegebenheiten, wie zum Beispiel eine gute wirtschaftliche Lage, dann steht einer erfolgreichen Unternehmensgründung und einem erfolgreichen Entrepreneur theoretisch nichts mehr im Wege.

Warum verhält sich ein Entrepreneur also anders als ein Nicht-Entrepreneur? Sein Denken mag sich vom Denken anderer Personen in wichtigen Punkten unterscheiden und er mag anfälliger sein für bestimmte kognitive Fehler und persönliche Tendenzen. Dabei sind diese Unterschiede zwischen Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren nicht in ihren persönlichen Eigenschaften zu sehen, sondern in der Tatsache, dass Entrepreneure in Situationen und unter Bedingungen arbeiten, bei denen man davon ausgeht, dass sie solche Fehler maximieren (vgl. Baron, 1989, S. 288). Sie müssen also anders denken und handeln, um mit diesen Fehlern umgehen zu können.

Wird man nun also zum Entrepreneur geboren oder kann man zu diesem ausgebildet werden? Es setzt sich die Auffassung durch, dass diese wichtigen Persönlichkeitseigenschaften zum Teil durchaus beeinflussbar sind und das Verhalten des Entrepreneurs durch Coaching und Training, vor allem aber auch durch seine Erziehung, geformt werden kann (vgl. Kailer & Weiß, 2014, S. 24).

## 5 Zusammenfassung und Fazit

Mit dem Fortschritt auf dem Gebiet der Psychologie erweiterten „Trait Approach-“ Forscher in den 1940er und 1950 Jahren ihre Untersuchungen von persönlichen Eigenschaften durch die Verwendung psychologischer Tests. Der Schwerpunkt dieser frühen Studien lag auf persönliche Eigenschaften, wie Kreativität und Selbstbewusstsein, und auf körperliche Merkmale, wie Alter und Energieniveau, auf Fähigkeiten, wie Wissen und flüssiges Sprechen, soziale Eigenschaften, wie Beliebtheit und Geselligkeit, oder aber arbeitsbezogene Merkmale, wie der Wunsch Ziele zu übertreffen und Ausdauer gegenüber Schwierigkeiten (vgl. Draft, 2014, S. 36; nach Yukl, 2012, S. 254<sup>73</sup>). In den 1960er Jahren folgte dann McClelland mit seinen Forschungen, ebenfalls auf dem Gebiet der Psychologie. Seine Persönlichkeitsmerkmale werden das erste Mal mit Entrepreneuren in Verbindung gebracht und haben bis heute Gültigkeit (vgl. Ahmed, 1984, S. 781). Innerhalb der folgenden 30 Jahren wurden viele Traits entdeckt, bevor durch Gartner (1989) eine Abkehr vom „Personality Traits Ansatz“ erwogen wurde und sich der „Behavior Ansatz“ bildete.

Weitere Ansätze in der Entrepreneurship-Forschung entwickelten sich. Ein Beispiel ist der „Environmental/Contextual Approach“, bei welchem Entrepreneurship als Reaktion auf bestimmte Umweltbedingungen angesehen wird. Diese Umweltbedingungen fördern oder behindern Entrepreneurship-erfolg durch die Art des Klimas, welches sie schaffen. Ein weiteres Beispiel stellt der „Firm Approach“ dar. Dieser Ansatz betont den entrepreneurialen Prozess und die Rolle des Top-Managements bezüglich Entrepreneurship. Der Erfolg eines Unternehmens in seiner Neugründungen hängt vom Engagement des Top-Managements ab, welches das Unternehmen durch den entrepreneurialen Prozess leitet (vgl. Lee & Peterson, 2000, S. 402).

Doch weiterhin blieben der „Personality Traits Ansatz“ und der „Behavioristische Ansatz“, zusammengefasst als die beiden Ansätze des „Individual Approach“, trotz ihrer Höhen und Tiefen, die populärsten Ansätze, um den Entrepreneur zu definieren.

In den Jahren der Forschung nach „Personality Traits“ haben sich einige Fehler ergeben, die durch Forscher entdeckt und bemängelt wurden. Diese sind unter anderem Inferenzprobleme (zum Beispiel wenn nur erfolgreiche Entrepreneure in einem Sample erfasst werde, dann ist das Sample nicht mehr zufällig. Oder man analysiert Unternehmen, schließt dann aber auf eine Branche, dadurch bekommt man gemischte Untersuchungslevel), Messprobleme (zum Beispiel möchte man etwas messen, doch misst etwas anderes im Glauben das richtige zu messen. Dies geschieht häufig beim Auswerten von Sekundärdaten) und Datenprobleme (treten zum Beispiel bei Langzeitstudien auf, wenn die Probanden einen Lerneffekt haben

---

<sup>73</sup> Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. 8.Auflage. Prentice Hall

und somit das Ergebnis verfälscht wird) (vgl. Grichnick, 2006, S. 1323ff). Begley und Boyd merken 1987 an, dass in vielen bisherigen Forschungen Entrepreneure mit der Allgemeinheit verglichen wurde (vgl. Begley & Boyd, 1987, S. 2).

Unterschiede in den Forschungsergebnissen können entstehen, je nachdem, welche Klassifikationsschemen angewendet werden (vgl. Begley, 1995, S. 261). So konnte Begley nur einen Unterschied in nAch feststellen bei Gründern mit hohem Umsatz verglichen mit anderen Personen. Beim Vergleich von Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren wurde dieser Unterschied in nAch nicht festgestellt.

Schwachstellen in der Entrepreneurship-Forschung kommen auch daher, dass einige Forscher den einfacheren oder den bekannten Forschungsweg bevorzugten, wie zum Beispiel Fragebögen per Mail zu verschicken, anstatt persönliche Gespräche zu führen oder etablierte Messinstrumente zu benutzen, anstatt neue, präzisere zu entwickeln. All das verzögert die Fähigkeit, Wissen, welches akademisch oder empirisch kumulativ oder praktisch und anwendbar ist, zu entwickeln (vgl. Miller, 2011, S. 878).

Persönlichkeitsmerkmale sind oft nicht stark genug mit Entrepreneurship verbunden und zu verschiedene Verhaltensweisen werden auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bezogen (vgl. Rauch & Frese, 2012, S. 41). Einige Beziehungen zwischen den Persönlichkeitsvariablen und den abhängigen Variablen sind sehr gering. Doch die Beziehungen sind vorhanden. Darüber hinaus gibt es große Schwankungen in der Größe der berichteten Zusammenhänge zwischen den Variablen. Und viele Studien basieren auf kleine Stichproben. Meta- Analysen helfen hierbei diese klaren und wichtigen Beziehungen, die oft übersehen werden, aufzuzeigen. Diese Beziehungen sind auch immer eine Frage der Interpretation (vgl. Rauch & Frese, 2012). Hisrich (2000, S. 95f) rät Forschern, nicht zu vergessen, dass die Forschung nach Persönlichkeitsmerkmalen fragwürdig wird, sobald von gefundenen Persönlichkeitseigenschaften zu schnell auf ökonomische Variablen geschlossen wird.

Probleme wurden nicht nur bemängelt, Lösungen zu diesen wurden ebenfalls gegeben. So schlagen Rauch und Frese (2012) vor, die einzelnen „Personality Traits“ in unterschiedlichen Situationen zu untersuchen und daraus Verhaltensklassen zu bilden. „Personality Traits“ würden dann mit „Behavior“ verbunden, um eine stärkere Aussage zu bekommen. Ein anderer Lösungsansatz stellt das Untersuchen nicht-lineare Beziehungen zwischen „Personality Traits“ dar. Darüber hinaus soll kleineren Korrelationen mehr Gewicht geschenkt werden. Grichnick (2006, S. 1323ff) gibt einige Ansätze zur Problemlösung. Stichproben sollen zufällig gezogen werden, qualitative, quantitative und experimentelle Analysen sollen kombiniert werden. Theoretische Herleitungen müssen sauber gestalten sein, Variablen müssen in Experimenten kontrolliert und qualitative Pre-

tests durchführen werden. Und benötigten Daten sollen während der realen Gründung erhoben werden.

So wird nach all den Jahren der Forschung auf dem Gebiet der „Personality Traits“ weiterhin daran festgehalten, dass diese Traits in den Entrepreneuren zu finden sind. Es ist aber auch klar, dass sie auch in anderen Personen vorhanden sind. Von einem Entrepreneur kann also auf die „Personality Traits“, wie nAch, LOC, Risikobereitschaft, Ambiguitätstoleranz, Type A Behavior, Innovationsfähigkeit und dem Streben nach Unabhängigkeit, geschlossen werden, von den „Personality Traits“ an sich kann allerdings nicht auf einen Entrepreneur geschlossen werden. Außerdem ist klar, dass ein Entrepreneur aus mehr besteht als nur aus Persönlichkeitsmerkmalen. Zudem scheint es mehr, wie nur einen Entrepreneurtypen zu geben, sind sie doch alle Individuen (vgl. Miner, 2000; Müller & Gappisch, 2005, S. 738f). Das Verhalten des Entrepreneurs definiert ihn als Unternehmensgründer mehr als andere Aspekte. Denn das Gründen eines Unternehmens ist der Punkt der Definition eines Entrepreneurs, an dem sich alle Forscher einig sind und Gründen ist eine Tätigkeit, also ein Verhalten. So gibt es einen Entrepreneur mit seinen Persönlichkeitseigenschaften nicht ohne sein Verhalten, er kann nicht sein, ohne zu handeln. Seine „Personality Traits“ können sogar sein „Behavior“ beeinflussen. Ist ein Entrepreneur risikobereit, so kann es ihm leichter fallen neue entrepreneuriale Gelegenheiten zu entdecken. Aber auch sein Verhalten kann seine Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen. Hat ein Entrepreneur ein kreatives Verhalten, so beeinflusst das seine Innovationsfähigkeit. „Personality Traits“ machen für entrepreneuriale Verhalten anfällig, sind aber kein Prädiktor (Miner, 1997, S. 18). Doch gibt es zu diesen Verbindungen erst sehr wenig und auch nur sehr junge Forschungen (vgl. Krueger et al., 2000, S. 417f).

Einige Fragen bleiben bisweilen ungeklärt. So zum Beispiel, wie Entrepreneure wirklich in der Praxis lernen und wie sie somit ihr Verhalten ändern können. Auch weitere Forschungen in Richtung einer Verbindung der beiden Ansätze „Personality Traits“ und „Behavior“ sind wünschenswert, um klarzustellen, ob es hier tatsächlich eine Verknüpfung gibt. Auch wenn sie sich gegenseitig beeinflussen können, so stellt sich die Frage, ob „Personality Traits“ dabei das Verhalten des Entrepreneurs bedingen oder ist sein Verhalten klar durch seine Aufgaben als Entrepreneur vorgegeben und es bedarf der Persönlichkeitseigenschaften, um sein Verhalten umsetzen zu können?

Wichtig ist, den Entrepreneur nicht nur auf seinen Charakter oder sein Verhalten zu reduzieren und ihn nicht in eine Schublade zu stecken. Ein Entrepreneur ist ein Individuum und handelt nicht nach einem vorgegebenen Schema, da er oft neuen Problemen gegenübersteht, denen ein anderer Entrepreneur nicht unbedingt ebenfalls begegnet ist. Ein

anderer Entrepreneur mag in derselben Situation anders reagieren. Er muss also nicht alle „Personality Traits“ aufweisen, um Entrepreneur zu sein. Doch wird er einige davon besitzen, wenn er ein erfolgreicher Entrepreneur ist. Denn diese erforschten Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen sind hilfreich, um erfolgreich mit einer Unternehmung zu werden. Können sie Erfolg nicht prophezeien, so können sie aber definitiv unterstützend wirken. Ein Entrepreneur zu sein ist eine Lebensweise, und sein Unternehmen erfolgreich zu machen, ist wohl das größte Ziel des Entrepreneurs.



## 6 Literaturverzeichnis

- Adams, R., Funk, P. (2012). *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?* Management Science, Vol. 58, Nr. 2
- Ahmed, S. (1984). *nAch, Risk-taking Propensity, LOCUS of Control and entrepreneurship.* Bangladesh, S. 781-782
- Aldrich, H., Martinez, M. (2000). *Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship.* Entrepreneurship Theory and Practice, o.O.
- Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship Through Social Networks.* In: *The Art and Science of Entrepreneurship.* Ausgabe 1, Kapitel 1, Ballinger Verlag, S. 3-23, o.O.
- Amit, R., Muller, E., Cockburn, I. (1995). *Opportunity costs and entrepreneurial activity.* Journal of Business Venturing, Vol. 10, Nr. 2, S. 95-106
- Antonicic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., DeNoble, A. (2013). *The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia.* Journal of Small Business Management, S. 1-23
- Babb, E., Babb, S. (1992). *Psychological Traits of Rural Entrepreneurs.* The Journal of Socio-Economics, Vol. 21, Nr. 4, S. 353-362
- Baron, R. (1989). *Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People.* Journal of Business Venturing, Vol. 13, S. 275-294
- Baum, R., Frese, M., Baron, R., Katz, J. (2012). *Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction.* In *The Psychology of Entrepreneurship.* London, New York: Psychology Press
- Baum., J., Locke, E. (2004). *The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth.* Journal of Applied Psychology, Vol. 89, Nr. 4, S. 587-598
- Becherer, R., Maurer, J. (1999). *The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents.* Journal of Small Business Management, Vol. 37, Nr. 1, S. 28-36
- Begley, T. (1995). *Using Founder Status, Age of Firm, and Company Growth Rate as the Basis for Distinguishing Entrepreneurs from Managers of Smaller Businesses.* Journal of Business venturing, Vol. 10, S. 249-261
- Begley, T., Boyd, D. (1987). *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses.* Journal of Business Venturing, Vol. 2, S. 79-93
- Beugelsdijk, S., Noorderhaven, N. (2005). *Personality Characteristics of Self-Employed.* Small Business Economics, Vol. 2, S. 159-167
- Bhide, Amar (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses.* London: Oxford University Press.
- Bird, B., Schjoedt, L. (2009). *Chapter 15 Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research.* In *Understanding the Entrepreneurial Mind .* International Studies in Entrepreneurship, Vol. 24, Springer Science+Business Media, S. 327-358, o.O.
- Birley, S., Westhead, P. (1994). *A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size.* Journal of Business Venturing, Vol. 9, S. 7-31

- Both, A. (2006). *Brimful of STARLITE: towards standards for reporting literatur searches*. J Med Libr Assoc Vol. 94, Nr. 4, S. 421-429, o.O.
- Bowen, D., Hisrich, R. (1986). *The Femal Entrepreneur: A Carrer Development Perspective*. Vol. 11, Nr. 2, S. 393-407
- Brandstätter, H. (1997). *Becoming an entrepreneur- a question of personality structure?* Journal of Economic Psychology, Vol. 18, S. 157-177
- Brockhaus, R. (1980). *Risk taking propensiry of entrepreneurs*. Academy of Management Journal, Vol. 23, Nr. 3, S. 509-520
- Budner, S. (1962). *Intolerance of ambiguity as a personality variable*. Journal of Personality, Vol. 30, Nr. 1, S. 29-50
- Busenitz, L., Barney, J. (1997). *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*. Jounal of Business Venturing, Vol. 12, S. 9-30
- Carroll, G., Mosakowski, E. (1987). *The Career Dynamics of Self-Employment*. Administrative Science Quarterly, Vol. 32, Nr. 4, S. 570-589
- Carsrud, A., Brännback, M., Editors (2009). *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box*. New York: Springer Science+Business Media
- Carsrud, A., Brännback, M. (2011). *Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?*Journal of Small Business Managment, Vol. 49, Nr. 1, S. 9-26
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. O.O.
- Davidsson, P. (2012). *Method Challenges and Opportunities in the Psychological Study of Entrepreneurship*. In Baum et al. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship*. London, New York: Psychology Press, Kapitel 13
- De Pillis, E.; Reardon, K. (2007). *The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intenion. A cross-cultural comparison*. Carreer Development International, Vol. 12, Nr. 4, S. 382-396
- Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., Zhuravskaya, E. (2008). *What Makes an Entrepreneur?*
- Dollinger, M. (1984). *Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance*. The Academy of Management Journal, Vol. 27, Nr. 2, S. 351-368
- Draft, R. (2014). *The Leadership Experience*. 6. Auflage. Vanderbilt University. Stamford: Cengage Learning
- Eberz, S., Derakhshanmanesh, M., Bertram, M., von Kortzfleisch, H. (2015). *Entscheidungen im Gründungskontext: Anforderungen an die Simulation von Causation und Effectuation*. In: Thomas, O.; Teuteberg, F (Hrsg.): Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015), Osnabrück, S. 1649-1663
- Evans, D., Leighton, L. (1989). *Some Empirical Aspects of Entrepreneurship*. The American Economic Review, Vol. 79, Nr. 3, S. 519-535
- Fiet, J. (2000). *The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship*. Journal of Business Venturing, Vol. 16, S. 1-24
- Fischhoff, B., Solvic, P., Lichtenstein, S. (1977). *Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence*. Journal of Experimental Psychology, Vol. 3, Nr. 4, S. 552-564
- Fueglistaller, U., Müller, C., Volery, T. (2008.) *Entrepreneurship*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

- Gartner, W. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" *Is the Wrong Question* Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 13, Nr. 4, S. 47-68
- Gartner, W. (1990). *What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?* Journal of Business Venturing, Vol. 5, S. 15-28
- Gedeon, S. (2010). *What is Entrepreneurship?* Entrepreneurial practice review, Vol. 1, Nr. 3, S. 16-35
- Goldberg, L. (1990). *An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure.* Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 59, Nr. 6, S. 1216-1229
- Grichnik, D. (2006). *Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms.* Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 12, S. 1303-1333
- Hauschild, J., Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement.* 5.Auflage. München: Vahlen-Verlag
- Hisrich, R. (2000). *Can psychological approaches be used effectively: An overview.* European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 9, Nr. 1, S. 93-96
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., Grant, S. (2007). *Entrepreneurship Research and Practice.* American Psychologist, Vol. 62, Nr. 6, S. 575-589
- Hornaday, J., Bunker, C. (1970). *The Nature of the Entrepreneur.* Personnel Psychology, Vol. 23, S. 47-54
- Jacobsen, L. (2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship.* Dissertation. Berlin
- Jungermann, H., Pfister, H-R., Fischer, K. (1998). *Die Psychologie der Entscheidung.* Heidelberg: Spektrum
- Kailer, N., Weiß, G. (2014). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan.* Ausgabe Österreich. 5.Ausgabe. Wien: Linde Verlag
- Krueger, N., Reilly, M., Carsrud, A. (2000). *Competing Models of Entrepreneurial Intentions.* Journal of Business Venturing, Vol. 15, S. 411-432
- Learned, K. (1992). *What Happened Before the Organization? A Model of Organizational formation.* Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 17, S. 39-48
- Lee, S., Peterson, S. (2000). *Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness.* Journal of World Business, Vol. 35, Nr. 4, S. 401-416
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B. (1977). *Do Those Who Know More Also Know More about How Much They Know?* Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 20, S. 159-183
- Lin, N. (1999). *Social networks and status attainment.* Annual Review of Sociology Vol. 25, S. 467-487
- Locke, E. (2000). *Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge.* Applied Psychology: An International Review, Vol. 49, Nr. 3, S. 408-429
- Locke, E., Baum, J. (2012). *Entrepreneurial Motivation.* In Baum et al. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship.* London, New York: Psychology Press, Kapitel 5
- Markman, G. (2012). *Entrepreneurs' Competencies.* In Baum et al. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship.* London, New York: Psychology Press, Kapitel 4

- McCraw, T. (2007). *Prophet of innovation - Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachusetts, and London: The Belknap Press of Harvard University Press
- McGrath, R., MacMillan, I., Scheinberg, S. (1992). *Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs*. Journal of Business Venturing, Vol. 7, S. 115-137
- Miller, D. (2011). Miller (1983) *Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 35, Nr. 5, S. 873-894
- Miner, J. (1997). *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Westport: Quorum
- Miner, J. (2000). *Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders*. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36 Nr. 1, S. 43-69
- Minniti, M., Léveaque, M. (2008). *Recent developments in the economics of entrepreneurship*. Journal of Business Venturing, Vol. 23, S. 603-612
- Morris, M., Webb, J., Fu, J., Singhal, S. (2013). *A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights*. Journal of Small Business Management, Vol. 51, Nr. 3, S. 352-369
- Müller, G., Gappisch, C. (2005). *Personality Types of Entrepreneurs*. Psychological Reports, Vol. 96, S. 737-746
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., Spector, T. (2008). *Is the Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic?*. Management Science, Vol. 54, Nr. 1, S. 167-179
- Nonaka, I., Takeuchi, M. (1995). *The Knowledge Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: The Oxford University Press
- Powell, M., Ansic, D. (1997). *Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis*. Journal of Economic Psychology, Vol. 18, S. 605-628
- Perry, J., Chandler, G., Markova, G. (2011). *Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research*. Entrepreneurship Theory and Practice, S. 1-25
- Rauch, A., Frese, M. (2012). *Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach of Entrepreneurship*. In Baum et al. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship*. London, New York: Psychology Press, Kapitel 3
- Ripsas, S. (1997). *Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Sarasvathy, S. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Academy of Management Review, Vol. 26, S. 243–263
- Sarasvathy, S. (2005). *New market creation through transformation*. Journal of Evolutionary Economics, Vol. 15, S. 533-565
- Schmitt-Rodermund, E. (2004). *Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, S. 498-518
- Schumpeter, J. (2003). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 7. Auflage, Berlin: Duncker & Humboldt Verlag

- Shane, S., Locke, E., Collins, C. (1987). *Entrepreneurial motivation*. Human Resource Management Review, Vol. 13, S. 257-279
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. The Academy of Management Review, Vol. 25, Nr. 1, S. 217-226
- Staudt, E. (2002). *Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann Verlag
- Stevenson, H., Jarillo, J. (1990). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. Strategic Management Journal, Vol. 11, Specialausgabe: Corporate Entrepreneurship, S. 17-27
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Oregon: Office of Naval Research, ONR Technical Report
- Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 3, S. 119-138
- Zhao, H., Seibert, S., Lumpkin, G. (2010). *The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: a meta-analytic review*. Journal of Management, Vol. 36 Nr. 2, S. 381-404

## Quellenverzeichnis

- Bildungskommission NRW: *Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft*. Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. September 1995. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand-Verlag
- DHBW Stuttgart, Studiengang: Wirtschaftsingenieurwesen - Facility Management, 2015, Fach: Projektmanagement
- Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 5. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2013. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2013 (vom 10.11.2015)
- Faltin, G. (2008) *Kopf schlägt Kapital*, Carl Hanser Verlag, München, 6. Auflage
- Forbes Magazin <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2014/04/14/5-personality-traits-of-an-entrepreneur/> (vom 01.11.2015)
- Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>, (vom 13.11.2015)
- Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Stichwort: Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4969/heuristik-v8.html>, (vom 06.01.2016)
- INC 500/5000 <http://www.inc.com/inc5000> (vom 01.02.2016)
- Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik <http://lexikon.stangl.eu/12220/ambiguitaetstoleranz/>© (vom 09.12.2015)
- TU Dortmund <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/26882/1/Kompetenzen.pdf> (vom 23.01.2016)
- VHB JourQual Entrepreneurship <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-3/teilrating-entrepreneurship/> (vom 10.02.2016)

