



UNIVERSITÄT DORTMUND



Gründungsforschung im NRW-Handwerk

Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg

Eine empirische Untersuchung im Lichte des Unternehmer-Check

Impressum

Herausgeber:

Landes-Gewerbeförderungsstelle
des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH),
Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf.

V.i.S.d.P., Kontakt und weiterführende Informationen zum Gründungspanel NRW:

Dipl.-Kfm. (FH) Kai Hambüchen, LGH
hambuechen@lgh.de, Tel. 0211/30 108-12

oder unter www.gruendercom.de

Konzeption und Text:

Dipl.-Kfm. Christoph Ostermann, Dr. Reinhard Schulte, Universität Dortmund
r.schulte@wiso.uni-dortmund.de

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.



Ein Projekt der LGH,
gefördert mit Mitteln der
Europäischen Union (EU)
und des Landes Nordrhein-
Westfalen (NRW).



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	5
1.1 Problemstellung und Einordnung der Arbeit	5
1.2 Ziel der Untersuchung	7
1.3 Stand der Gründungsforschung	8
1.3.1 Gründungsforschung im deutschsprachigem Raum	8
1.3.2 Probleme der Gründungsforschung	9
1.4 Bezugsrahmen der Untersuchung	10
1.5 Aufbau der Arbeit	11
2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen	13
2.1 Erfolgsbegriff	13
2.1.1 Subjektive Indikatoren	14
2.1.2 Ökonomische Indikatoren	14
2.1.2.1 Überleben	14
2.1.2.2 Höhe des Gewinns	14
2.1.2.3 Umsatz	15
2.1.2.4 Mitarbeiterzahl	15
2.1.2.5 Unternehmereinkommen	15
2.1.3 Schlußfolgerung	16
2.2 Begriff der Gründung und der Gründerperson	16
2.2.1 Die Unternehmensgründung	16
2.2.2 Die Gründerperson	17
3. Persönlichkeitsbegriff und Persönlichkeitstheorien	19
3.1 Überblick über verschiedene Persönlichkeitstheorien	19
3.2 Modelle zur Erklärung unternehmerischen Handelns	20
3.2.1 Erklärungsansätze des Erfolges als Ergebnis der Begabung	20
3.2.2 Erklärungsansätze als Ergebnis von Persönlichkeitsstilen	21
3.2.2.1 „16-PF“	21
3.2.2.2 „The big five“	22
3.2.2.3 Die kognitiven Stile	23
3.2.3 Erklärungsansätze durch dynamische Wesenszüge	23
3.3 Die Jung´sche Typologie	24
3.3.1 Einstellung (Haltung): Introvertiert versus extravertiert	25
3.3.2 Rationale (beurteilende) Funktion: Denken versus Fühlen	25
3.3.3 Irrationale (wahrnehmende) Funktion: Empfinden versus Intuition	25
3.3.4 Kritische Würdigung und Auswahl einer Persönlichkeitstypologie	26

3.4	Insightstypen und –analyse	27
3.4.1	Das Insights-Rad	27
3.4.2	Die acht Insights-Typen	29
3.5	Kritik an persönlichkeitsbezogenen Ansätzen	31
4.	Die empirische Untersuchung	32
4.1	Merkmale der Stichprobe	33
4.2	Arbeitshypothesen	40
4.3	Dependenzanalysen	42
4.3.1	Persönlichkeit und Unternehmenserfolg	42
4.3.1.1	Persönlichkeit nach Farben (4) und Haupttypen (8)	42
4.3.1.2	Persönlichkeit nach Typgruppen	44
4.3.1.3	Diskrepanzen zwischen bewußter und unbewußter Person	45
4.3.1.4	Multivariate Analyse und Zwischenfazit	47
4.3.2	Persönlichkeit und Branchenwahl	47
4.3.3	Persönlichkeit und unternehmerische Partner	50
5.	Ergebnisse im Überblick	51
	Anhang	53
	Literaturverzeichnis	57

1. Einführung

1.1 Problemstellung und Einordnung der Arbeit

Seit Jahren gibt es eine Flut von Zeitschriften und Zeitungsartikeln mit Überschriften wie: „Haben Sie das Zeug zum Unternehmer?“¹ Außer einer Aufzählung der wichtigsten Eigenschaften des Unternehmers gibt es in diesen Artikeln auch meistens einen Test, mit dem der interessierte Leser feststellen kann, ob er dem vermeintlichen Anforderungsprofil entspricht. Diese Artikel berufen sich zumeist auf oberflächliche Untersuchungen der Verhaltensforschung, in denen zwischen Unternehmern und Nichtunternehmern unterschieden wird.² Mit den Worten von *Bygrave* ist auch schon die Problematik der Gründungsforschung im allgemeinen und die der Persönlichkeitsanalyse im Rahmen dieser im speziellen salopp beschrieben. Zwar besteht sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Forschung durchaus großes Interesse an diesem Problembereich, jedoch fehlt es bisher immer noch an praktikablen Lösungsansätzen.

Die Themenauswahl begründet sich somit gleichermaßen aus wissenschaftlichem wie praktischem Erkenntnisinteresse. Was die wissenschaftliche Seite betrifft, so ist festzustellen, dass zum angesprochenen Themengebiet zum einen bis vor einigen Jahren noch relativ wenig deutschsprachige Untersuchungen vorlagen und diese zum anderen untereinander schlecht vergleichbar sind.³ Das praktische Erkenntnisinteresse lässt sich sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht beschreiben.

So ist aus *volkswirtschaftlicher* Sicht zu konstatieren, dass neugegründeten Unternehmen von der Wissenschaft und Politik eine Schlüsselrolle in der Marktwirtschaft zugeschrieben wird. Sie sollen für eine Revitalisierung des Wettbewerbs sorgen, neue Arbeitsplätze schaffen, den technischen Fortschritt unterstützen sowie ein Gegengewicht zur Unternehmenskonzentration bilden, und gelten mithin als wichtiger Faktor für die Erhaltung eines funktionsfähigen marktwirtschaftlichen Systems.⁴ Angesichts anhaltender Arbeitslosigkeit und der Tatsache, dass diese auch von prosperierenden Großunternehmen nicht zu bewältigen ist, ist das Thema „Existenzgründungen“ sozusagen ein Dauerbrenner wissenschaftlicher wie politischer Debatten.⁵ Nachfolgende Analysen konzentrierten sich auf Kleinbetriebe mit weniger als 20 Arbeitnehmern, da diese in den letzten beiden Jahrzehnten eine immer größere wirtschaftliche Bedeutung erlangten, jedoch aufgrund des noch zu beschreibenden Erfassungsdefizits in den Strukturanalysen meist vernachlässigt werden.⁶

Folgende Zahlen sollen einen Eindruck von der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Deutschland vermitteln. Zunächst ist dabei festzustellen, dass den etwa 5900 Großunternehmungen rund 2,6 Mio. KMU gege-

¹ Wenn die männliche Persönlichkeitsform hier und im folgenden benutzt wird, soll dies lediglich dem Lesefluss dienen, indem auf die entsprechenden Sonderformen verzichtet werden kann. Es ist unbestritten, dass der Anteil der weiblichen Selbständigen an der Gesamtheit aller Selbständigen von nicht zu unterschätzender Größe ist, vgl. auch Voigt (1994), S.80 sowie die Verteilung innerhalb der Stichprobe dieser Untersuchung.

² Bygrave (1998), S.116

³ Zum Stand der Forschung vgl. Kapitel 1.3.2.1 dieses Berichtes.

⁴ Wenz (1993), S.1

⁵ Weißbach, Miethe, Sulzbach (1999), S.7

⁶ Zur defizitären Datenlage siehe Kapitel 1.3.2.2

nüberstehen. Dies sind 99,6% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmungen, die fast 50% aller steuerpflichtigen Umsätze erwirtschaften und ca. zwei Drittel aller Arbeitnehmer beschäftigen und 80% aller Lehrlinge ausbilden.⁷

Aus *betriebswirtschaftlicher* Sicht ist es gerade für die Kapitalgeber der Unternehmensgründer wichtig, gesicherte Erkenntnisse über die Erfolgswahrscheinlichkeit und den Fortbestand des zu finanzierenden Unternehmens zu erhalten, um die eigene Rendite aus der Kapitalanlage zu sichern. Bei Gründung eines Unternehmens bleibt einem Kapitalgeber jedoch oftmals kaum ein anderer Anhaltspunkt über die Erfolgswahrscheinlichkeit der Unternehmung als die Gründerperson und ihre Idee. Gäbe es sichere Aufschlüsse über die erfolgsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften, die ein Gründer mitbringen muss, so wären Eignungstests wie anfangs beschrieben für Banken, Handwerkskammern, etc. das geeignete Instrument zur Erfolgsvorhersage. Die Person des erfolgreichen und erfolglosen Unternehmensgründers wurde dazu bisher im deutschsprachigen Raum jedoch noch nicht eingehend genug untersucht, deshalb ist es auch in der Vergangenheit nicht möglich gewesen, die Qualität der Prognose im Rahmen der Erfolgsbeurteilung neu gegründeter Unternehmungen zu verbessern.⁸

Für eine Systematisierung des Spektrums von Merkmalen, die nach den zahlreichen empirischen Studien die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe beeinflussen, erscheint es sinnvoll, drei elementare Gruppen von Faktoren zu unterscheiden: 1) personenbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die sich auf Merkmale und Verhaltensweisen der Person des Unternehmensgründers beziehen; 2) betriebsbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die auf Merkmale des Betriebes zum Zeitpunkt der Gründung abstellen; und 3) umfeldbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die das lokale, branchenspezifische und gesamtwirtschaftliche Umfeld des Betriebes zum Zeitpunkt der Gründung charakterisieren.⁹

In dieser Arbeit wird die Frage nach den personenbezogenen Faktoren des Erfolges näher untersucht. Es ergeben sich, bezogen auf die Person des Gründers, vor allem zwei Forschungsbereiche. Zum Einen wird versucht, Unterschiede zwischen potentiellen und tatsächlichen Gründern sichtbar zu machen, um mögliche Einflussfaktoren der Gründung zu analysieren. Zum anderen kann die Bedeutung der Persönlichkeit tatsächlicher Gründer für das Zustandekommen einer erfolgreichen Gründung einer näheren Betrachtung unterzogen werden.¹⁰ Die generelle Problemstellung hierbei besteht in der Frage, inwieweit sich Persönlichkeitsmerkmale auf den Unternehmenserfolg auswirken. Es wird dabei von der Annahme ausgegangen, dass ein Zusammenhang zwischen der Person des Gründers und dem Erfolg seiner Unternehmensgründung vorliegt.¹¹

⁷ Vgl. Nöcker (1998), S.37 bzw. BMWi Tagesnachrichten Nr. 10/95, S. 3.

⁸ Kuipers (1990), S. 59.

⁹ Brüderl (1996), S. 33.

¹⁰ Barth (1995), S. 19.

¹¹ Siehe hierzu u.a.: Klandt (1984), Plaschka (1986) und Kuipers (1990). Barth (1995) stellt in ihrer Untersuchung abschließend fest, „dass es bereits in der Startphase erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer gewisse Unterschiede gibt, die vor allem in den Einstellungen, Merkmalen und Motiven vorhanden sind. Daraus ließe sich schließen, dass bestimmte Voraussetzungen innerhalb der Person existierten, die eine erfolgreiche Gründung wahrscheinlicher machten.“, vgl. S.212.

1.2 Ziel der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist es, Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmensgründer aufzudecken, von welchen ein Einfluss auf den Erfolg der Unternehmung ausgeht. Persönlichkeitsmerkmale gelten als zeitstabil und auch über demographische Besonderheiten sowie Branchen und Regionen hinweg als stabil. Sie fungieren als Dispositionen, die Verhalten erklärbar machen. Darüber hinaus können Persönlichkeitsmerkmale zur Vorhersage von Verhalten herangezogen werden.¹² Gelänge es, selbständigkeitsrelevante Persönlichkeitsmerkmale zu identifizieren, ließe sich im Idealfall auf zukünftiges unternehmerisches Verhalten schließen. So könnte einerseits entsprechendes unternehmerisches Know-how gezielt vermittelt werden, andererseits ließen sich Aussagen über das persönliche Potential einer Person zur Unternehmensgründung fundieren.¹³ Darum gilt es festzustellen, ob sich die Persönlichkeitsstrukturen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Existenzgründer derart unterscheiden, dass schon zu Beginn einer Gründung mit Hilfe der Persönlichkeit des Gründers Prognosen über dessen Erfolg möglich sind. Konkret heißt das: Durch welche Persönlichkeitsmerkmale zeichnen sich erfolgreiche Unternehmensgründer gegenüber weniger erfolgreichen aus?

Die Persönlichkeit ist jedoch nicht nur durch stabile Persönlichkeitseigenschaften bestimmt,¹⁴ sondern auch durch Prozesscharakteristika, nämlich den Motivationen, Einstellungen, Vorstellungen und Handlungsorientierungen. Ziel der Arbeit ist es deshalb nicht nur, relevante Charaktermerkmale in dem Persönlichkeitsprofil der Gründerperson zu identifizieren, welche einen Einfluss auf den späteren Unternehmenserfolg besitzen, sondern auch, inwieweit die Gründerperson sich ihrer Berufssituation anpasst, sich also vom Persönlichkeitsbild her entwickelt und wie sich dieses dann wiederum auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Es ist sehr wohl klar, dass hiermit nur einige potentielle Einflussfaktoren des Unternehmenserfolges einbezogen werden, die sicher auch nur einen Teil der Varianz des Erfolges erklären können. Es ergibt sich jedoch aufgrund des Umfangs einer solchen Erhebung die prinzipielle Notwendigkeit der Auswahl und Beschränkung auf einzelne Aspekte. In dieser Untersuchung werden somit aus der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren sozialpsychologische und psychologische Aspekte der Gründerperson betrachtet.¹⁵

Betriebsübernahmen und tätige Beteiligungen werden in dieser Untersuchung nicht betrachtet, um den Aspekt der *Neuerrichtung* eines Unternehmens nicht zu verwischen¹⁶. Somit beschränkt sich die Untersuchung auf die Gründerpersönlichkeit bei Unternehmensneugründungen, da sie in eben diesen jungen Unternehmen „gleichzeitig als Ideenträger, Planer, Durchführer und Überwacher den wesentlichsten und in frühen Phasen häufig allein vorhandenen Produktionsfaktor darstellt.“¹⁷

¹² Zur Definition der Persönlichkeit siehe Kapitel 2.3 dieses Berichtes.

¹³ Vgl. Küsters (1999), S. 34.

¹⁴ Rauch/Frese (1998), S. 15.

¹⁵ Vgl. Barth (1995), S. 19.

¹⁶ Zur Definition der Unternehmensgründung siehe Kapitel 2.2.1 dieses Berichtes.

¹⁷ Szyperski/Nathusius (1999), S. 6.

1.3 Stand der Gründungsforschung

In diesem Kapitel wird der Stand der Gründungsforschung im allgemeinen betrachtet, während in Kapitel 3.2 ein Überblick über die einzelnen persönlichkeitsbezogenen Erklärungsansätze unternehmerischen Verhaltens im speziellen gegeben wird.

1.3.1 Gründungsforschung im deutschsprachigem Raum

Das Forschungsgebiet der Gründungsforschung zählt in Deutschland zu den jüngsten Teilgebieten innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Frühestens seit Mitte der siebziger Jahre kann im deutschsprachigem Raum von einer eigenständigen Forschungsrichtung gesprochen werden.¹⁸ 1974 wurden an der Universität zu Köln erstmals Veranstaltungen zum Themenkreis der Unternehmensgründungen angeboten, die seitdem zum laufenden Lehrprogramm gehören.¹⁹ Fast 25 Jahre später sind seit 1998 in Deutschland ca. 20 Lehrstühle zum Gründungs- und Entrepreneurship-Thema ausgeschrieben.²⁰ Noch Anfang der 80er Jahre konstatierte *Müller-Böling*, dass der Stand der empirischen Gründungsforschung im Hinblick auf den Informationsgehalt und die Glaubwürdigkeit derzeit noch nicht sehr hoch eingeschätzt werden könne. Zwar würden die Probleme sehr gut beschrieben, Ursachen und Probleme könnten jedoch nur sehr bedingt aufgezeigt werden.²¹

In den 90ern, so *Gemünden/Konrad*,²² habe die Gründungsforschung große Fortschritte gemacht. Die empirische Forschung könne zwar auch heute noch keine umfassende generalisierende Antwort bezüglich des optimalen unternehmerischen Verhaltens geben. Es zeigten sich aber Ansätze, die auf eine bessere Einsicht in das Gründungsgeschehen und dem erfolgreichen Verhalten neu gegründeter Unternehmen schließen lassen. Besonders die lange vernachlässigten Verhaltensaspekte als Erfolgsfaktoren würden immer mehr an Gewicht in der Betrachtung gewinnen und ergänzten die statistischen persönlichkeitsbezogenen Aspekte.

Barth stellt in einem Überblick der Literatur fest, dass der Einfluss der Person auf den Unternehmenserfolg zwar schon früh erkannt, aber selten differenziert oder qualifiziert wurde.²³ Bezogen auf die psychologischen Charakteristika erfolgreicher, weniger erfolgreicher und erfolgloser Gründer lägen eine Reihe von Resultaten vor, die jedoch kein einheitliches Bild aufwiesen.²⁴

Frese kommt zu dem Schluss, dass die Frage, **ob** man Kleinunternehmer wird, durchaus von der Persönlichkeit beeinflusst wird, während der **Erfolg** des Kleinunternehmers sehr viel mehr mit den Handlungsstrategien als mit der Persönlichkeit zusammenhängt. In jedem Fall sei also zwischen Persönlichkeit als Gründereigenschaft und dem Erfolg zu unterscheiden.²⁵

¹⁸ Vgl. Klandt (1984), S. 14.

¹⁹ Nathusius, Klandt, Kirschbaum (1984), S. 8.

²⁰ Szyperski/Nathusius (1999), Vorwort.

²¹ Vgl. Müller-Böling (1983), S. 124.

²² Vgl. Gemünden/ Konrad (2000).

²³ Vgl. Barth (1995), S. 20.

²⁴ Vgl. Barth (1995), S. 42.

²⁵ Vgl. Frese (1998), S. 9.

1.3.2 Probleme der Gründungsforschung

Da es sich bei der Kleinunternehmerforschung um ein relativ junges Forschungsfeld handele, seien, so *Rauch/Frese*, Widersprüchlichkeiten zu erwarten. Zudem dürften keine einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen erwartet werden. Erfolg von Unternehmen ließe sich nicht so leicht durch einzelne Bedingungen vorhersagen. Es handele sich um ein komplexes Forschungsfeld – Unternehmenserfolg sei durch viele, multiple Faktoren bedingt. Dementsprechend sei der Einfluss jedes einzelnen Faktors gering. Letztendlich müssten also viele verschiedene Faktoren herangezogen werden, um den Erfolg von kleineren Unternehmen zu erklären.²⁶

Überblicke man, so *Brüderl et al.*,²⁷ die vorliegende Forschung zu den Bestands- und Überlebenschancen neugegründeter Betriebe, gelange man sehr schnell zu der Einsicht, dass das Spektrum der möglichen Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Betriebe nahezu unerschöpflich sei. Allein bei den Merkmalen, die auf die Person des Unternehmensgründers abstellten, reiche die Bandbreite von soziodemographischen Merkmalen (Geschlecht, Alter), über zahlreiche Qualifikationsfaktoren (kaufmännische Kenntnisse, Branchenerfahrung) bis hin zu Persönlichkeitsattributen (Leistungsmotivation, Intelligenz). Die Vielzahl der Faktoren und die damit verbundene Beliebigkeit rühre vor allem daher, dass die bisherige empirische Forschung noch weitgehend theorielos betrieben würde. Das heißt, es mangle an theoretischen Ansätzen, über die eine begründete Auswahl der relevanten Faktoren getroffen werden könnte.

Ein dominierendes Problem der Gründungsforschung ist die mangelnde Vergleichbarkeit der Untersuchungen verschiedener Autoren. So konstatierte *Klandt* bereits 1984, dass eine nachträgliche Gegenüberstellung von Untersuchungen unterschiedlicher Autoren zu Gründungsmotiven wegen der nur sehr beschränkten Vergleichbarkeit der jeweils in den Listen verwendeten Motive und Vorbehalte bzw. der Art der Antwortvorgaben nur bedingt möglich sei. Es handele sich hierbei durchweg um intuitiv und ad hoc für die jeweilige Untersuchung erstellte Listen, die dadurch das Spektrum denkbarer konkreter Motive und Vorbehalte auf den Vorstellungsraum des jeweiligen Forschers beschränken. Es könne also festgehalten werden, dass der Informationswert der in der Vielzahl von Einzeluntersuchungen unterschiedlich verwendeten Motivlisten wegen ihrer nur bedingten Vergleichbarkeit auf der einen Seite und wegen des Nichtvorhandenseins von Vergleichsgruppen auf der anderen nur gering ist.²⁸

Ein weiteres, spezielles Vergleichsproblem der Persönlichkeits- und Motivforschung liege in der begrifflichen Vielfalt und der zumeist nur sehr vagen Abgrenzung der verwendeten Begriffe einzelner empirischer Untersuchungen. Dies erschwere inhaltlich sinnvolle Vergleiche und betreffe sowohl die allgemeine Zuordnung zu Motiven, Einstellungen, Werthaltungen und Interessen als auch die Benennung einzelner Wesenszüge.²⁹

²⁶ Rauch/Frese (1998), S. 29

²⁷ Brüderl, Preisendörfer, Baumann (1991), S. 92

²⁸ Klandt (1984), S. 125.

²⁹ Klandt (1984), S. 183.

Ein weiteres zentrales Problem betrifft die Datenlage.³⁰ In der Bundesrepublik gewährleistet die amtliche Statistik keine genaue und detaillierte Erfassung neuer Unternehmen. Zwar müssen alle Neugründungen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen mehreren Behörden gemeldet werden, dennoch gibt es in der Bundesrepublik keine amtliche Datenquelle, auf deren Basis die Anzahl neugegründeter Unternehmen zuverlässig und zeitnah ermittelt werden kann.³¹ Dadurch werden empirische Analysen des Gründungsgeschehens erheblich beeinträchtigt. So bemängelt *Nerlinger*, ein wesentlicher Grund für die geringe Anzahl empirischer Arbeiten über Unternehmensgründungen in Ost- und West-Deutschland sei die stark eingeschränkte Datenlage. Hinzu komme, dass das Aggregationsniveau öffentlich zugänglicher Daten mit der Zahl der gewünschten Informationen deutlich steige.³² *Voigt* weist in ihrer Untersuchung über Unternehmensgründerinnen in Deutschland darauf hin, dass „das Problem nicht darin liege, dass unternehmerische Aktivitäten von Frauen ignoriert würden, sondern die Qualität des verfügbaren Datenmaterials defizitär sei.“³³ Beim Problem der Datenlage in der Gründungsforschung handelt es sich um ein altes Problem, das in der einschlägigen Literatur bereits seit Jahren diskutiert wird.³⁴ Tatsache ist, dass es bis heute in der Bundesrepublik keine Gründungsstatistik existiert. Auch Datenquellen, die Auskunft über den Unternehmensbestand und seine Veränderung in der BRD geben, erfassen die Unternehmenslandschaft nicht vollständig. Folglich wird in den verschiedenen, auf Sekundärstatistiken angelegten Untersuchungen zur Gründungsproblematik auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen, was in der Konsequenz dazu führt, dass die ermittelten Befunde oft nicht vergleichbar sind,³⁵ was wiederum zum o.g. Problem führt.

1.4 Bezugsrahmen der Untersuchung

Forschungsobjekt der vorliegenden Untersuchung ist auf der einen Seite die Person des Unternehmensgründers und auf der anderen Seite die Unternehmung mit ihrem ökonomischen Erfolg. In Anlehnung an den von *Müller-Böling* und *Klandt* entworfenen Gesamtbezugsrahmen³⁶ zur empirischen Gründungsforschung wird die eigene Untersuchung folgendermaßen eingeordnet.³⁷ Die eigenen Untersuchungsschwerpunkte sind in den Tabellen fett gekennzeichnet.

Person / mikrosoziales Umfeld	Eigenschaften / Merkmale Verhaltensweisen
Unternehmung	Gründungsstruktur Gründungsprozess
Unternehmungsumfeld	Gründungskontext Gründungsinfrastruktur
Gründungserfolg	Bestandsfestigkeit / Existenzsicherung Qualifizierter Gründungserfolg: - ökonomischer Erfolg - außerökonomischer Erfolg

³⁰ Siehe hierzu u.a.: Leibbrand (2001), S. 61f; Schulz (1995), S. 7ff.

³¹ Harhoff (1997), S. 11f.

³² Nerlinger (1998), S. 63.

³³ Voigt (1994), S. 52.

³⁴ Vgl. hierzu: Dahremöller (1987).

³⁵ Schmude (1999), S. 10.

³⁶ Vgl. Müller-Böling; Klandt (1992), S. 4f.

³⁷ Angelehnt an: Manstedten (1997), S.18f; vgl. Müller-Böling; Klandt (1992).

1. Stufe: Perspektive	ökonomische Perspektive außerökonomische Perspektive
2. Stufe: Ökonomische Aggregationsebenen	individuell einzelwirtschaftlich gesamtwirtschaftlich
3. Perspektive: Rollenträger	Gründerperson Verbände Staat

Tabelle 1.1: Bezugsrahmen der Untersuchung

Die Besonderheit dieses Bezugsrahmens liegt darin, dass durch ihn Freiräume für weitergehende Erkenntnisse und Ansätze gelassen werden. In erster Linie erfolgt durch ihn eine gezielte Steuerung des Forschungsprozesses, der unter anderem die Arbeiten zur Gründungsproblematik einer Vergleichbarkeit zuführt.³⁸ Eben diese fehlende Vergleichbarkeit verschiedener empirischer Untersuchungen zur Unternehmensgründung wurde bisher immer bemängelt.³⁹

1.5 Aufbau der Arbeit

Zielpersonen der Untersuchung sind Jungunternehmer und ihre Unternehmen, welche einen Antrag auf eine Meistergründungsprämie bei der LGH gestellt und diesen bewilligt bekommen haben. Als Orientierungspunkt dieser Arbeit dient eine ähnliche Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Instituts für Gründungs- und Organisationsforschung e.V. (kurz: bifego) aus dem Jahre 1998, welche ebenfalls in Zusammenarbeit mit der LGH durchgeführt worden ist.⁴⁰

Die Untersuchung stützt sich auf von der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (kurz: LGH) erhobene Persönlichkeitsprofile (unabhängige Variable) und Indikatoren für den Unternehmenserfolg wie Nettoumsatz, Mitarbeiterzahl, usw. (abhängigen Variablen). Die zugrundeliegenden Daten entstammen dem Gründungspanel NRW sowie einem weiter unten noch näher zu erläuterndem Instrument zur Persönlichkeitsanalyse.

Der vorliegende Bericht gliedert sich in fünf Teile. Im Anschluss an diese Einführung folgt eine Klärung der zentralen Begriffe. Kapitel 3 widmet sich der Frage der Persönlichkeit als Erfolgsfaktor von Gründungen und gibt einen Überblick über persönlichkeitsbezogene Theorieansätze. Kapitel 4 stellt die empirischen Analysen dar. In den univariaten, die Struktur der Stichprobe beschreibenden Analysen werden als erstes die Verteilungen der Gründerpersönlichkeiten der Stichprobengesamtheit auf die einzelnen Kategorien untersucht, um hier schon mögliche Tendenzen hinsichtlich einzelner Schwerpunkte im Persönlichkeitsbild der Gründerpersonen in der Gesamtstichprobe einerseits und in den einzelnen Gewerbebranchen andererseits ausmachen zu können (Kap. 4.1). Über mögliche Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen, werden innerhalb des o.g. Bezugsrahmens Hypothesen aufgestellt,⁴¹ welche dann anhand statistischer Tests ggf. zu falsifizieren sind. Als Hilfe bei der Hypothesengenerierung dienen hierbei Literaturrecherchen, Bezugsrahmen vo-

³⁸ Manstedten (1997), S. 17.

³⁹ Klandt (1984), S. 14f.

⁴⁰ Vgl. Brüning, Schulte, Beu, Klandt (1998).

⁴¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.2.

rangegangener Untersuchungen⁴² und eigene Plausibilitätsüberlegungen (Kap. 4.2). In den folgenden bivariaten und multivariaten Untersuchungen wird versucht, eine Kausalität zwischen den als unabhängig angenommenen Persönlichkeitsmerkmalen der Gründerperson und den als abhängig angesehenen Erfolgsvariablen für den Unternehmenserfolg aufzudecken (Kap. 4.3). Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zusammen und reflektiert diese kritisch.

⁴² Vgl. Manstedten (1997), S. 16f.

2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

2.1 Der Erfolgsbegriff

Im Rahmen der empirischen Forschung zum Bereich neugegründeter Unternehmen stellt die Beurteilung des Erfolges der untersuchten Unternehmen ein zentrales Problem dar. Über die Frage, anhand welcher Größen der Erfolg beurteilt werden soll, besteht keine Einigkeit, vielmehr werden von verschiedenen Autoren zahlreiche unterschiedliche Erfolgsmaße zur Erfolgsbeurteilung herangezogen.¹

Um den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensgründung beurteilen zu können, müssen zunächst folgende Fragen beantwortet werden²:

Was wird unter dem Begriff Erfolg verstanden?:

Die in der Literatur gängigen Erfolgsbegriffe bei Gründungen sollen in diesem Kapitel eingehend behandelt und beurteilt werden.

Welche Indikatoren werden zur Messung des Erfolges verwendet?

Ziel bei der Bestimmung der Erfolgsindikatoren muss es u.a. sein, die Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmungen aus verschiedenen Branchen herstellen zu können. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, welcher Art die Tätigkeit der Gründungsunternehmung ist (Produktion, Handel, Handwerk). Als Prüfkriterien zur Ermittlung der Erfolgsindikatoren gelten somit die Vergleichbarkeit sowie die Durchführbarkeit bei der Ermittlung des notwendigen Zahlenmaterials.³

Zu welchem Zeitpunkt soll die Messung dieses Erfolges vorgenommen werden?

Von Gründungserfolg im engeren Sinne, so Klandt⁴, könne nur insoweit gesprochen werden, als der Erfolg auf Faktoren zurückzuführen ist, deren Einflussnahme bis zum Zeitpunkt der Geschäftseröffnung wirksam wurde. Da in der Folgezeit eine weitere Einflussnahme notwendigerweise stattfindet, müsste der Gründungserfolg zum Zeitpunkt der Geschäftseröffnung gemessen werden. Zu diesem Zeitpunkt könne aber noch kein realisierter Erfolg vorliegen; es kann bestenfalls von Erfolgspotentialen gesprochen werden. Aus diesem Grund gingen daher alle vorliegenden empirischen Untersuchungen erst mit frühestens einem, eher jedoch nach drei bis fünf Entwicklungsjahren an eine Erfolgsmessung. Der Unternehmenserfolg sei daher streng genommen aufzuteilen in den Gründungserfolg und den Frühentwicklungserfolg.

Erst nach einer sorgfältigen Untersuchung dieser Kriterien ist es möglich, objektiv eine erfolgreiche von einer erfolglosen Unternehmensgründung unterscheiden zu können. Zu diesem Zweck werden im folgenden die in der Literatur am häufigsten genannten Erfolgsindikatoren diskutiert.

¹ Vgl. Schenk (1998), S. 59.

² Vgl. Kuipers (1990), S. 28.

³ Vgl. Kuipers (1990), S. 29.

⁴ Vgl. Klandt (1984), S. 95.

2.1.1 Subjektive Indikatoren

Unternehmer versuchen, durch die Unternehmensgründung und ihre Unternehmertätigkeit individuelle Ziele zu erreichen. Unternehmerische Entscheidungen werden dabei wesentlich durch die Ziele des Unternehmers bestimmt.⁵ Im Extremfall könne es sogar sein, so *Schenk*,⁶ dass ein Gründer sein Unternehmen trotz guter Auftragslage aufgabe, weil er seine Ziele nicht erreiche, beispielsweise weil er mit seiner Arbeit unzufrieden ist.

Der Grad der Zielerreichung von persönlichen Gründungszielen, wie bspw. Selbstverwirklichung, interessante Aufgaben oder Unabhängigkeit ist in einer Querschnittsuntersuchung nur subjektiv messbar, deshalb wird im Rahmen des Gründungspanels NRW darauf verzichtet. Lediglich auf einen zusammenfassende subjektive Größe (Geschäftslage) durch die Gründerperson wird nicht verzichtet.

2.1.2 Ökonomische Indikatoren

2.1.2.1 Überleben

Ein Minimalkriterium für den Erfolg ist das Überleben des Unternehmens, denn natürlich weist ein Unternehmen bereits einen gewissen Erfolg auf, wenn es ihm gelingt, sich am Markt zu halten. Dies steht vor dem Hintergrund, dass viele neugegründete Unternehmungen bereits in den ersten Jahren scheitern.⁷ Dennoch kann das bloße Überleben als Erfolgsmaß nicht voll befriedigen. Es ist als Erfolgs- und Beurteilungskriterium viel zu undifferenziert und nicht aussagekräftig genug, da es lediglich eine ja/nein-Zuordnung zulässt.

2.1.2.2 Höhe des Gewinns

Der Erfolg kann nach betriebswirtschaftlicher Auffassung als die Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand einer Periode bezeichnet werden⁸.

Die Höhe des Gewinns (bzw. des cash flow) als Erfolgsmaß weist für neugegründete Unternehmen jedoch entscheidende Nachteile auf, da Gründungsunternehmen in den ersten Jahren häufig, aufgrund verschiedener Anlaufinvestitionen, Verluste erzielen. Dies lässt jedoch nicht zwangsläufig auf geringeren Erfolg schließen. Zudem ist der Gewinn, bspw. durch die Höhe und Form der Abschreibungen manipulierbar. Aus steuerlichen Gründen ist es für das Unternehmen günstiger, wenn der Gewinn möglichst gering ausfällt. Geschickte Unternehmer werden deshalb versuchen, den Gewinn so niedrig wie möglich zu halten.

Ein weiteres Problem für die empirische Forschung besteht darin, dass der Gewinn des Unternehmens in den wenigsten Fällen vom Unternehmer preisgegeben wird, so

⁵ Vgl. Klandt (1984).

⁶ Vgl. Schenk (1998), S. 62.

⁷ Vgl. Brüderl/ Preisendörfer/ Baumann (1991), S. 99.

⁸ Vgl. Kuipers (1990), S. 29.

dass eine erfolgversprechende Erhebung der Daten allein schon aus diesem Grund ausscheidet.

2.1.2.3 Umsatz

Der Umsatz von KMU ist häufig vom Unternehmer leichter zu ermitteln als beispielsweise der Gewinn. Denn während der Gewinn im Kleinunternehmen in der Regel erst im Zuge des Jahresabschlusses vom Steuerberater ermittelt wird, liegen für den Umsatz die entsprechenden monatlichen Werte relativ schnell vor und können vom Unternehmer selbst ermittelt werden. Als Indikatorgröße für den Unternehmenserfolg ist der Umsatz zudem deshalb geeignet, weil er oftmals eher vom Unternehmer preisgegeben wird, da er als weniger sensibel angesehen wird als bspw. der Gewinn. Nachteilig ist, dass der Umsatz abhängig vom Unternehmensgegenstand ist. So hängt die Höhe des Umsatzes bspw. davon ab, ob es sich um ein Handwerks- oder Handelsunternehmen handelt. Ein weiterer Nachteil ist, dass der Umsatz nicht den erforderlichen Aufwand widerspiegelt, der entsteht, um den entsprechenden Umsatz zu erzielen. Eine Möglichkeit diese Mängel zu beheben, auf welche in dieser Untersuchung zurückgegriffen wird, ist die Berechnung des Pro-Kopf-Umsatzes, um eine Relation von der Mitarbeiterzahl zum Umsatz bzw. der Mitarbeiterzahl als Indikator für den Aufwand zum Umsatz herzustellen.

2.1.2.4 Mitarbeiterzahl

Ein mögliches Beurteilungskriterium für den Erfolg eines Unternehmens ist die seit der Gründung erreichte Unternehmensgröße. Die Zahl der Mitarbeiter ist dabei ein mögliches Maß für die Größe eines Unternehmens.

Bei der Verwendung der Mitarbeiterzahl handelt es sich um einen vergleichsweise soliden Indikator, der von zufälligen Schwankungen, wie etwa einige Finanzindikatoren, eher unberührt bleibt.⁹ Die Beschäftigung von Mitarbeitern ist auch unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten ein wichtiger Aspekt.

Nachteilig ist die Abhängigkeit vom Produktionsgegenstand, denn davon hängt ab, wie viele Mitarbeiter zur Produktion notwendig sind. Dieser Aspekt beeinträchtigt die Vergleichbarkeit von Unternehmen verschiedener Branchen.

2.1.2.5 Unternehmereinkommen

Die Person des Unternehmers nimmt besonders in Kleinunternehmen eine zentrale Position ein. Bietet das Unternehmen dem Unternehmer nur ein sehr geringes Einkommen, so kann es sein, dass er dieses wieder aufgibt oder gar aufgeben muss. Dieses Maß für den Unternehmenserfolg ist jedoch aus den bereits oben genannten Gründen von der empirischen Forschung praktisch nicht zu erfassen, da es sich hierbei für den Unternehmer um eine viel zu sensible Größe handelt.

⁹ Vgl. Schenk (1998), S. 60.

2.1.3 Schlussfolgerung

Die bisher erläuterten Erfolgsmaße stellen die am häufigsten in der Literatur diskutierten und in der empirischen Forschung verwendeten Indikatoren dar. Empirische Untersuchungen beschränken sich in der Regel auf einige wenige oder sogar ein einziges Erfolgsmaß.¹⁰ Der „Unternehmenserfolg“ kann und sollte aber nicht an einer einzelnen Größe festgemacht werden, sondern nur an einem Geflecht von Größen beurteilt werden. Darum sollten immer mehrere Größen herangezogen werden. Diese Untersuchung beschränkt sich aus den o. g. Gründen auf die gut objektivierbaren Größen Umsatz und Mitarbeiterzahl. Daraus wird für die weiteren Analysen ein Erfolgsindex derart berechnet, dass der **Pro-Kopf-Umsatz eines jeden Unternehmens durch den Durchschnitts-Pro-Kopf-Umsatz der jeweiligen Branche dividiert** wird. Bei einem dem Branchendurchschnitt entsprechendem Pro-Kopf-Umsatz ergibt sich demnach ein Wert von eins. Somit ist es möglich, die Betriebe unabhängig von ihrer Branche miteinander zu vergleichen.

2.2 Begriff der Gründung und des Gründers

Der Begriff der Unternehmung wird in der deutschsprachigen Literatur in der Regel als Synonym für die Begriffe Unternehmen, Firma, Gewerbe, Geschäft, Existenz etc. benutzt.¹¹ In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff der Unternehmung quasi als Oberbegriff für die aufgeführten Synonyme gelten.

2.2.1 Die Unternehmungsgründung

Gründung ist nach *Szyperski/Nathusius* „der Prozess der Schaffung eines gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems.“¹² Diese Definition von Gründung zeigt deutlich den engen Bezug zur selbständig-originären Gründung auf, welche im folgenden definiert und im weiteren Verlauf dieser Untersuchung behandelt wird.

Im Hinblick auf die Strukturexistenz unterscheiden *Szyperski/Nathusius* zwischen originären und derivativen Gründungen. Bei der originären Gründung werden völlig neue Strukturen geschaffen, während bei der derivativen Gründung vorhandene Unternehmensstrukturen übernommen und nur partiell verändert werden.¹³

	Originäre Gründung - Faktorkombination wird aufgebaut	Derivative Gründung - Faktorkombination wird übernommen
Selbständige Gründung - Gründerperson	Unternehmensgründung	Betriebsübernahme
Unselbständige Gründung - Unternehmen als Gründer	Betriebsgründung	Akquisition, Fusion

Abbildung 2.1: Gründungsformen¹⁴

¹⁰ Vgl. Schenk (1998), S. 64.

¹¹ Vgl. Manstedten (1997), S. 27, Klandt (1984), S.25.

¹² Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 25.

¹³ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 26.

¹⁴ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 27f.

Die *selbständig-originäre* Gründung wird als Unternehmensgründung bezeichnet. Der Gründer steht hierbei relativ isoliert vor der Aufgabe, eine neue Unternehmenseinheit zu schaffen. Damit verbunden sind eine Vielzahl von Problemen und alternativen Gestaltungsmöglichkeiten. Bei der *selbständig-derivativen* Gründung tritt die Person des Gründers als selbständiger Gewerbetreibender auf und baut sich mit der Übernahme einer bereits bestehenden Wirtschaftseinheit eine selbständige unternehmerische Existenz auf. Es kann daher auch von einer „Existenzgründung durch Übernahme“ gesprochen werden, da die berufliche Veränderung des Gründers von einer bisherigen abhängigen Beschäftigung in die Selbständigkeit im Vordergrund steht und dazu ein vorhandener Unternehmensbestand übernommen wird. Es steht also eher eine berufliche Veränderung als der Aufbau einer neuen Unternehmung im Vordergrund. *Unselbständig-originäre* Gründungen liegen in dem Fall vor, wenn durch eine bereits existierende Unternehmung eine neue abgrenzbare Wirtschaftseinheit geschaffen wird. In diesem Fall findet der Begriff der Betriebsgründung Verwendung, da die neugeschaffene Einheit einen Teil einer größeren Unternehmung darstellt. *Unselbständig-derivative* Gründungen werden als „unechte Gründungen“ bezeichnet. Sie treten in Form von Fusionen oder Umgründungen auf, wobei die Identität der übernommenen Einheit durch den Wechsel erheblich verändert wird.¹⁵

In der vorliegenden Arbeit werden die selbständig-originären Gründungen untersucht und analysiert, da bei diesen wie bereits oben gesagt, der Gründerperson eine besondere Rolle zugeschrieben wird. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass die getroffenen Aussagen nicht auch Relevanz für die anderen drei Gründungsformen besitzen können.

2.2.2 Gründerperson

Der Begriff des Unternehmers wurde in den bisherigen Ausführungen bereits intuitiv und undefiniert verwendet. Seine inhaltliche Bestimmung ist jedoch nicht ganz so unproblematisch, wie man aufgrund der selbstverständlichen Verankerung in der Alltagssprache glauben mag.¹⁶ Der Begriff des Gründers ist durch eine große Vielschichtigkeit in seinem Bedeutungsinhalt geprägt. Um diesem Sachverhalt gerecht zu werden, ist eine Differenzierung des Gründerbegriffs und eine Abgrenzung zum Begriff des Unternehmers notwendig.

Nach Schumpeter¹⁷ ist der Unternehmer die entscheidende treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung, was er durch das Durchsetzen immer neuer Faktorkombinationen erreicht. Unternehmer sind immer dynamische Unternehmer, so dass man nicht durch eine innegehaltene formale Stellung Unternehmer auf Lebenszeit sein kann.¹⁸

Unternehmensgründer ist nach *Klandt* derjenige, der Gründungsaktivitäten in bezug auf eine neue Unternehmung aufgenommen hat. Nach zielgerechtem Abschluss der

¹⁵ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S.27f.

¹⁶ Vgl. Voigt (1994), S.7.

¹⁷ Vgl. Schumpeter (1926).

¹⁸ Siehe auch Schaller (2001), S. 10f.

Gründungsaktivitäten und erfolgtem ersten Anbieten von Produkten und Leistungen wird der Unternehmensgründer zum Gründungsunternehmer.¹⁹

Das wesensbestimmende Merkmal des Gründers ist dabei, dass er eine neue Kombination durch Schaffung einer neuen bzw. in wesentlichen Komponenten bisher nicht existenten Wirtschaftseinheit durchsetzt.

- 1) *Unternehmer* sind diejenigen Personen, die die Funktionen der Durchsetzung neuer Kombinationen wahrnehmen
- 2) *Gründer* sind diejenigen Personen, die neue Kombinationen dadurch durchsetzen, dass sie ein gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenztes und vorher in der gleichen Struktur nicht existierendes System schaffen.

Unternehmensgründer sind folglich Personen, die eine neue Kombination produktiver Faktoren durch die Schaffung eines gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenzten Systems durchsetzen, welches als wirtschaftlich selbständige Wirtschaftseinheit der Fremdbedarfsdeckung dient und dabei die besondere Art des wirtschaftlichen Risikos zu tragen hat.²⁰

¹⁹ Vgl. Klandt (1984), S. 31.

²⁰ Vgl. Szyperski/Nathusius (1999), S. 25.

3. Persönlichkeitsbegriff und Persönlichkeitstheorien

Bevor die einzelnen Theorien über Art, Wesen und Handeln der Persönlichkeit näher betrachtet werden, erscheint es sinnvoll eine Bestimmung des Begriffes der Persönlichkeit vorzunehmen. Die Literatur zeigt, dass eben hier eine zentrale Problematik der gesamten Persönlichkeitspsychologie liegt: Sie betrifft die Vielzahl an theoretischen Modellvorstellungen von der menschlichen Persönlichkeit.¹ Die Begriffsinhalte von „Persönlichkeit“, „Person“, „Charakter“, u.a. sind nicht nur im alltäglichen, sondern auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch mehrdeutig.

Hier seien nur zwei Definitionen der „Persönlichkeit“ genannt, die im Rahmen dieser Arbeit ausreichend erscheinen. So unterscheidet *Rohracher* Persönlichkeit und Charakter derart, dass „der Charakter die seelisch–geistige Eigenart des einzelnen Menschen ist“, während „die Persönlichkeit der einzelne Mensch in seiner Eigenart ist“. Charakter bedeute, was man hat, während Persönlichkeit bedeute, was man ist.²

*Fisseni*³ kommt nach einem Überblick verschiedener Definitionen zu dem Ergebnis, dass als **Minimaldefinition** eine Umschreibung gelten könne, die drei Bestimmungsstücke enthalte und die besagt, dass die **Persönlichkeit** charakterisierbar sei durch:

- die Einzigartigkeit des Individuums,
- die relative Konstanz des Verhaltens über Situationen hin (querschnittliche Konstanz) und
- die relative Konstanz des Verhaltens über Zeiträume hin (längsschnittliche Konstanz).

Die Definition betont, dass die „Einzigartigkeit“ individueller Verhaltensweisen in unterschiedlichen Situationen und Zeiten erhalten und erkennbar bleibt.

3.1 Überblick über verschiedene Persönlichkeitstheorien

In der Psychologie wurden eine Reihe von verschiedenen Theorien, Modellen und Ansätzen zur Differenzierung und Bestimmung einer Person entwickelt, auf deren Darstellung hier aus Platzgründen verzichtet werden muss. *Fisseni* gibt hierzu einen umfangreichen Überblick der wichtigsten Ansätze.⁴ Hier wird nur eine stichpunktartige Auflistung der dort vorgenommenen Gruppierung der verschiedenen theoretischen Ansätze wiedergegeben.

Psychodynamische Persönlichkeitstheorien lassen sich durch die Nähe zur Psychoanalyse kennzeichnen. In diesen Ansätzen wird Verhalten vorrangig durch unbewusste Antriebe bestimmt gesehen. Zu den Vertretern dieser Richtung gehört u.a. auch *C.G. Jung*, dessen Theorie im Verlauf dieser Arbeit genauer behandelt wird. Bei der Gruppe der **konstitutionstypologischen Theorien** geht es um Ansätze, die aus dem Körperbau (der Konstitution) auf das Verhalten (das Temperament) schließen. Theoretiker, welche **philosophisch -phänomenologischen Ansätzen** folgen, neigen einerseits zu einem philosophischen Denken, fühlen sich andererseits einer empirischen Arbeitsweise verpflichtet. **Schichttheorien** dienen dazu, seelische Vor-

¹ Wellhöfer (1977) gibt hierzu einen Überblick über verschiedene Modelle, S. 1ff.

² Vgl. Rohracher (1961), S.2f.

³ Vgl. Fisseni (1998), S.19.

⁴ Vgl. Fisseni (1998), S.25ff.

gänge zu veranschaulichen. In der **humanistischen Psychologie** wird dagegen die Persönlichkeit von ihrer Tendenz her gedeutet, sich auf Selbstverwirklichung hin zu entfalten. Bei den **kognitiven Stilen** andererseits wird aus der Art einer Wahrnehmung auf die Art der Persönlichkeit geschlossen. Bei dem Ansatz der **kognitiven Persönlichkeitskonzeption** wird Verhalten stärker von der kognitiven Repräsentanz als von der physikalischen Umgebung bestimmt angenommen. Eine eigene Gruppe bilden Theoretiker der **faktoranalytischen Persönlichkeitstheorien**, die das Individuum mit Dimensionen beschreiben, die sie aus Faktoranalysen abgeleitet haben. Zu diesen gehört u.a. auch *Cattell*, welcher später zur weiteren Unterteilung herangezogen wird. Vertreter von **interaktionalen Theorien** hingegen gehen davon aus, dass Verhalten aus zwei Quellen ableitbar ist. Erstens aus (äußeren) Reizen (Situationen, Umwelten) und zweitens aus (inneren) Verarbeitungen (Bewertungen, Erwartungen, Befürchtungen).

3.2 Modelle zur Erklärung unternehmerischen Handelns

Im Rahmen von Untersuchungen zum Unternehmertum interessieren nicht alle Persönlichkeitseigenschaften, sondern nur solche, von denen man vermuten kann, dass sie etwas mit dem Erfolg von Unternehmen zu tun haben.⁵ Es lassen sich ca. 200 personenbezogene Merkmalsdimensionen in der Literatur nachweisen, die von unterschiedlichen Autoren in Beziehung zum Gründungserfolg gestellt werden. Dieser Gesamtbereich ist inhaltlich kaum zu erfassen, da gleiche Phänomene oft unter unterschiedlichen Bezeichnungen erscheinen und verschiedenartige Phänomene häufig mit gleichen oder ähnlichen Begriffen belegt werden.⁶

Die folgende Auflistung von persönlichkeitsbezogenen Erklärungsansätzen des Unternehmenserfolges orientiert sich an einer Arbeit von *Gemünden/Konrad*, in welcher die populärsten und in der Literatur am häufigsten behandelten Modelle beschrieben werden.⁷ Die Autoren greifen dabei auf eine Grobeinteilung des menschlichen Wesens durch *Cattell* zurück und ordnen die verschiedenen Ansätze der jeweiligen Kategorie zu. *Cattell* unterscheidet im wesentlichen folgende drei Wesensmodalitäten:⁸

- den Wesenszug der Begabung,
- den stilistischen Wesenszug und
- den dynamischen Wesenszug.

3.2.1 Erklärungsansätze des Erfolges als Ergebnis der Begabung

Mit Begabungswesenszügen wird der abstrakte Begriff der allgemeinen Intelligenz sowohl in ihrer angeboren wie auch in ihrer angelernten Form⁹, aber auch die Vielzahl der in der Psychologie spezifizierten Formen spezieller Intelligenzen angesprochen.

⁵ Rauch/Frese (1998) geben einen Literaturüberblick über das Beschreibungsfeld der Unternehmerpersönlichkeit, S.16f.

⁶ Vgl. Klandt (1984), S. 119.

⁷ Vgl. Gemünden/Konrad (2000).

⁸ Vgl. Cattell (1973), S.54ff.

⁹ Vgl. dazu Brüderl (1996), S. 43ff.

Intelligenz, wie sie in typischen Intelligenztests gemessen wird, ist keine Größe, in der sich Gründer von ihren Mitmenschen unterscheiden. Auch hängt der Erfolg nicht von einem besonders hohen Grad an „Testintelligenz“ ab. Wichtiger ist eher Systemdenken, die Fähigkeit also, mit komplexen, intransparenten Problemen umgehen zu können.¹⁰ Zudem scheint die Beherrschung des divergenten Denkens, also ein hohe Kreativität, bzw. die Fähigkeit, neuartige Perspektiven und Visionen zu entwickeln, für einen Unternehmer wichtig.¹¹

3.2.2 Erklärungsansätze als Ergebnis von Persönlichkeitsstilen

Stilistische Wesenszüge bzw. Persönlichkeitszüge beziehen sich auf Merkmalsbereiche, die verhaltensmodellierend wirken. Man redet hier auch vom Charakter eines Menschen. Hierzu gehören z.B. Extraversion, Rigidität, Heiterkeit, Unterwürfigkeit, Freundlichkeit.

3.2.2.1 „16-PF“

Um Auskünfte über den allgemeinen Persönlichkeitsstil einer Person zu erhalten, wird in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung häufig der 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test von Cattell zur Messung dieser Eigenschaften herangezogen.¹² Der von Cattell entwickelte „16 Personality Factors Questionnaire“-Test (kurz: 16 PF) ist ein objektiver Test zur mehrdimensionalen Persönlichkeitsdiagnostik im Erwachsenenalter. Er setzt sich aus 192 Fragen zusammen, die 16 Primärdimensionen und mittels einer weiterführenden Analyse fünf Globaldimensionen der Persönlichkeit erfassen.

Im Einzelnen handelt es sich bei den 16 Primärfaktoren des 16 PF-Tests um:

A	Kontaktinteresse	L	Skeptizismus
B	theoretische Intelligenz	M	Individualismus
C	Belastbarkeit	N	Cleverness
E	Dominanzstreben	O	Selbstvertrauen
F	Begeisterungsfähigkeit	Q1	Aufgeschlossenheit
G	Gewissenhaftigkeit	Q2	Eigenständigkeit
H	soziale Initiative	Q3	Disziplinertheit
I	Feinfühligkeit	Q4	innere Spannung

Da das benannte Inventar mit der Methodik der Faktorenanalyse konstruiert und von den Autoren bewusst vermieden wurde, traditionelle sprachliche Kategorien zur Bezeichnung der einzelnen Dimensionen zu benutzen, entstehen für die Interpretation der Ergebnisse Kommunikationsprobleme. Der Einsatz generell verständlicher Bezeichnungen für die Einzeldimensionen scheint doch zur Erleichterung der Kommunikation notwendig.¹³

¹⁰ Vgl. Klandt (1999), S.15.

¹¹ Vgl. Goebel (1990), S.16.

¹² Vgl. Gemünden/Konrad (2000), S. 250.

¹³ Vgl. Klandt (1984), S.192.

*Kuipers*¹⁴ belegt in seiner Untersuchung, dass ein höheres Maß an Selbstvertrauen und Dominanzstreben für eine Unternehmensgründung nötig sei, wenn es den Erfolg auch keineswegs sicherstellen könne. Des weiteren stellt er jeweils einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen theoretischer Intelligenz und sozialer Initiative zum Unternehmenserfolg und einen negativen Zusammenhang von Skeptizismus zum Unternehmenserfolg fest. Insgesamt kommt er aber zu dem Ergebnis, dass aufgrund der Tatsache, dass von den 16 Primärfaktoren lediglich drei signifikante Differenzen zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmensgründern aufwies,¹⁵ die Vermutung nahe liege, dass diese Faktoren insgesamt eher zu wenig aussagekräftig seien.

3.2.2.2 „The big five“

Die „big five“ sind eine Klassifizierung, welche aus den o.g. Primärfaktoren entstanden sind und im Angelsächsischen häufig Anwendung finden. Im folgenden werden sie nur kurz vorgestellt und bezüglich ihrer Erfolgsrelevanz beurteilt.¹⁶

- *Gewissenhaftigkeit*: Die Person gilt als zuverlässig, gründlich, sorgfältig, verantwortlich; handelt gut organisiert und durchdacht, plant vorausschauend und ist leistungsorientiert. Gewissenhaftigkeit gilt als valider Prädiktor für die berufliche Leistung.
- *Extraversion*: Die Person ist außenorientiert, mitteilungsfreudig, aktiv und gesellig. Extraversion wird als valider Prädiktor für Berufe mit sozialer Interaktion angesehen.
- *Emotionale Stabilität*: Personen mit hoher emotionaler Stabilität besitzen Selbstbewusstsein, Jovialität, Belastbarkeit und positives Denken. Emotionale Stabilität hat einen positiven Einfluss bei stressvollen Aufgaben.
- *Freundlichkeit*: Die Person ist höflich, kooperativ, nachgiebig, tolerant, verzeihend, flexibel, vertrauensvoll und offen. Es wurde bisher keine Beziehung zur Leistung nachgewiesen. Eine extreme Ausprägung beinhaltet sogar die Gefahr von Schwäche.
- *Offenheit für Erfahrungen*: Die Person ist neugierig, phantasievoll, kreativ, intelligent, originell. Auch hier lässt sich keine Beziehung zur beruflichen Leistung und zum Erfolg einer Existenzgründung nachweisen.

Gemünden/Konrad merken jedoch kritisch an, dass weder *Catells 16 PF-Test* noch „the big five“ als alleinige und relevante Erklärungsstrukturen für den Unternehmenserfolg angesehen werden können. Bemängelt wird vor allem die sehr allgemein gehaltene Begrifflichkeit und die Unkenntnis des Optimums des U-förmigen Bezugs zur Leistung.¹⁷

¹⁴ Vgl. *Kuipers* (1990), S.167f.

¹⁵ *Klandt* (1984) kommt zu ähnlichen Ergebnissen.

¹⁶ Vgl. *Gemünden/Konrad* (2000), S. 250f und die dort angegebene Literatur.

¹⁷ Vgl. *Gemünden/Konrad* (2000), S.252.

3.2.2.3 Die kognitiven Stile

Hier sind vor allem die, auf C.G. Jungs Typologie¹⁸ basierenden, Methoden der Insights Analyse und des Myers-Briggs Type Indicators¹⁹ (MBTI) zu nennen. Der MBTI wird vor allem in den USA zur Charakterisierung und Beurteilung von Arbeitsstilen von Managern und Führungskräften herangezogen. Da im folgenden mit der Methode der Insights Profilanalyse gearbeitet wird, soll der MBTI nicht weiter vertieft werden und stattdessen die Insights Analyse in Kapitel 3.4 detailliert betrachtet werden.

3.2.3 Erklärungsansätze durch dynamische Wesenszüge

Die dynamischen Wesenszüge umfassen Merkmale, die als zielgerichtete antreibende Tendenzen Triebfedern des Handelns sind. Es geht also um Instinkte, Motive und Einstellungen. Die Motivforschung fragt nach, was menschliches Verhalten in Gang setzt. Dem Begriff Motiv kann jedoch keine einheitliche Definition zugeordnet werden. Es kann am ehesten mit den umgangssprachlichen Begriffen Streben, Wollen und Wünschen erfasst werden.²⁰

McClelland hat hierbei fünf Merkmale bei Unternehmern herausgearbeitet:²¹ Leistungsmotivation (Need to achievement), Streben nach Macht (Need for Power), interne Kontrollüberzeugung/ Machbarkeitsdenken (Internal locus of control), Geselligkeitsstreben (Need for affiliation) und Risikobereitschaft (Risk taking behaviour).

Nach *McClelland* verbindet sich das Leistungsmotiv mit verschiedenen anderen typischen Verhaltensaushaltungen.²²

- mit dem Setzen mäßig schwieriger aber erreichbarer persönlicher Ziele
- mit der Suche nach persönlicher Leistung
- mit der Bevorzugung von Arbeitssituationen, die eine direkte Rückmeldung über die erreichte Leistung ermöglichen
- mit der Neigung, an Problemen zu arbeiten und sie nicht in ihrem Ergebnis dem Zufall oder Dritten zu überlassen

Inhaltlich umschrieben wird der Begriff **Leistungsmotiv**, in der Prägung durch *McClelland*, am besten als der Wunsch nach Effizienz (desire for efficiency), also dem Wunsch, etwas besser, schneller, effizienter bzw. mit geringerer Anstrengung zu machen.²³ *Klandt* weist in seiner eigenen empirischen Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der Stärke des Leistungsmotivs und dem Umsatzerfolg nach. Leistungsmotiv und Gründungsaktivität sind hierbei klar positiv korreliert. Hingegen ist die Beziehung zwischen Leistungsmotiv und Gründungserfolg nicht eindeutig linear. Man könne zwar zunächst davon ausgehen, dass auch hier eine positive Korrelation vorliege, eventuell muss aber damit gerechnet werden, dass der Beziehungszusammenhang U-förmig sei.²⁴ *Barth*²⁵ konnte in ihrer Längsschnittuntersu-

¹⁸ Siehe Kapitel 3.3 dieses Berichtes.

¹⁹ Vgl. Gemünden/Konrad (2000), S.251, Myer (1992).

²⁰ Vgl. Kuipers (1990), S.38.

²¹ Vgl. *McClelland* (1967).

²² Vgl. *McClelland* (1967), S.46ff.

²³ Vgl. *Klandt* (1984), S. 140.

²⁴ Vgl. *Klandt* (1984), S.150f.

chung einen positiven linearen Zusammenhang zwischen Erfolg und Leistungsmotivation aufzeigen, der in der Forschung bisher vor allem in Querschnittsuntersuchungen nachgewiesen worden ist. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Leistungsmotiv im Zusammenhang mit der Unternehmenserfolg wohl das am meisten untersuchte und verifizierte Konstrukt in der Gründungsforschung ist.²⁶ Während das Leistungsmotiv als typische Dimension zur Kennzeichnung des Unternehmers angesehen wird, so ist das **Machtmotiv** das zentrale Charakteristikum des politischen Akteurs. *McClelland* umschreibt das Machtmotiv als den Wunsch, Verhalten zu kontrollieren.²⁷ Unternehmer sind nach den verschiedenen Untersuchungen nicht stärker an Macht interessiert als andere Personengruppen.²⁸

Man unterscheidet internale und externale Kontrollüberzeugung. Personen mit einer hohen **internalen Kontrollüberzeugung** sind sich sicher, ihr Schicksal selbst beeinflussen zu können. Personen mit externaler Kontrollüberzeugung schreiben das Erreichte dem Zufall oder den äußeren Umständen zu. Weil external kontrollierte Personen nicht glauben, etwas bewirken zu können, nimmt man an, dass sie auch tatsächlich weniger unternehmen und deshalb auch erfolgloser sind.²⁹ *Barth* weist in ihrer Längsschnittuntersuchung nach, dass die internale Kontrolle, als Maß der Überzeugung, durch eigene Anstrengungen den Erfolg einer Existenzgründung gestalten zu können, bezogen auf Erfolgsfaktor bei den später erfolgreicheren Gründern bereits zu Beginn der Untersuchung deutlich höher ausgeprägt ist.³⁰ Die Akzeptanz und Überzeugung eigener Kontrollmöglichkeiten für die Gestaltung der unternehmerischen Aufgabe und Erringung von Erfolg erweist sich somit, ihrer Meinung nach, als relevant für die Gründung. Ein weiterer typischer Charakterzug von Unternehmensgründern ist ihre **soziale Initiative**, d.h. sie verkehren gerne mit ihren Mitmenschen, sind unternehmungslustig und gesellig.³¹ Unternehmer haben keine besonders starke **Risikoneigung**, sie liegt eher auf mittlerem Niveau. Auch sind risikofreudige Gründer nicht erfolgreicher als andere.³² Hoch motivierte Menschen bevorzugen zwar hohe, aber doch erreichbare Ziele und klammern unrealistisch hohe Ziele aus. Dieser Befund bestätigt die Vermutung *McClellands*, dass hoch motivierte Menschen kalkulierbare Risiken bevorzugen. Damit versprechen sie sich auf Dauer den größten Fortschritt, da man sich weder an die unerheblichen Erfolge eines zu leichten Ziels bindet, noch auf unwahrscheinliche Zufallserfolge bei zu schwierigen Zielen spekuliert. Überträgt man dieses Konzept auf die Gründungsforschung, so scheint die Existenzgründung eine geradezu ideale Herausforderung für einen hoch leistungsmotivierten Menschen zu sein, denn die Höhe der individuellen Leistung ist *mittelbar* am Erfolg des gegründeten Unternehmens ablesbar.³³

3.3 Die Jung'sche Typologie

Die große Komplexität der Persönlichkeit des Menschen soll in dieser Untersuchung mit Hilfe einer Persönlichkeitstypologie auf eine überschaubare Menge an Typen

²⁵ Vgl. *Barth* (1995), S.197.

²⁶ Vgl. u.a. *Klandt* (1984), *Barth* (1995), *Kuipers* (1990).

²⁷ Vgl. *McClelland* (1967), S.48.

²⁸ Vgl. *Klandt* (1984), *Barth* (1995).

²⁹ Vgl. *Rauch/Frese* (1998), S.13.

³⁰ Vgl. *Barth* (1995), S.195.

³¹ Vgl. *Klandt* (1999), S.14.

³² Vgl. *Klandt* (1999), S.13

³³ Vgl. *Barth* (1995), S. 74f

reduziert werden. Dazu wird die sog. Insights Profilanalyse verwendet, welche von der Idee her auf *Carl Gustav Jung* zurückzuführen ist.³⁴ Anhand dieser Profilanalyse³⁵ werden die untersuchten Gründerpersonen verschiedenen Persönlichkeitskategorien zugeordnet.

Jung erarbeitete eine Methode, anhand welcher Menschen in adäquater Weise in verschiedene Typen einteilbar sind. *Jung* entwickelte dafür Schlüsselfunktionen, mit denen er die Menschen in Persönlichkeitstypen unterteilte. Diese waren „Einstellungen“ und „Funktionen“.³⁶ Nach *Jungs* Auffassung können alle Menschen einem der sich daraus kombinatorisch ergebenden acht Grundtypen zugeordnet werden.

3.3.1 Einstellung (Haltung): Introvertiert versus extravertiert

Unter „Einstellungen“ versteht *Jung* die Vorlieben eines Menschen für die „innere“ oder die „äußere“ Welt. Orientiert sich ein Mensch an der äußeren Welt, so bezieht er sein Denken, Fühlen und Handeln auf die objektive, materielle Welt, er wird somit als „extravertiert“ bezeichnet. Der „introvertierte“ Mensch ist dagegen eher auf das eigene Innenleben bezogen. Er beschäftigt sich mit seinen Gefühlen, Werten und Gedanken und bezieht aus ihnen seine Inspiration. Der „Introvertierte“ ist ruhig, beobachtend, konzentriert, tiefgründig, zurückgezogen, reserviert, reflektierend, vorsichtig und nach innen orientiert. Der „Extravertierte“ dagegen ist gesprächig, involviert, gesellig, vielseitig, offen, ausdrucksstark, umgänglich, mutig und nach außen orientiert. Die Begriffe „Intraversion“ und „Extraversion“ drücken also aus, in welche Richtung ein Mensch hauptsächlich seine Energie leitet, entweder nach innen oder nach außen.

3.3.2 Rationale (beurteilende) Funktion: Denken versus Fühlen

Der zweite Schlüsselfaktor bei *Jung* ist die sog. „rationale Grundfunktion“. Er unterscheidet dabei zwischen Denken und Fühlen.

- **Denken:** Menschen mit ausgeprägter Denkfunktion suchen nach Logik, analysieren gern und benutzen zur Beurteilung von Dingen und Menschen in erster Linie den Verstand. Sie haben hohe Maßstäbe, versuchen alles zu verstehen und möglichst alles perfekt zu machen.
- **Fühlen:** Statt auf die Logik vertrauen Menschen, die zum Fühltypus gehören, in erster Linie ihren Werten. Sie besitzen große Sensibilität, andere wahrzunehmen, zuzuhören und auf sie einzugehen. Sie sind stets darauf bedacht, zu anderen harmonische Beziehungen aufzubauen.

3.3.3 Irrationale (wahrnehmende) Funktion: Empfinden versus Intuition

Der dritte Schlüsselfaktor *Jungs* ist die sog. „irrationale Grundfunktion“, wobei er zwischen Empfinden und Intuition unterscheidet.

³⁴ Vgl. Jung (1972), S. 190ff

³⁵ Vgl. Stumpf; Lothian (1999)

³⁶ Vgl. Scheelen (2000), S.24ff

- **Empfinden:** Nach Jung gebraucht der Empfindungstypus vor allem seine fünf Sinne, um damit konkrete Daten und Fakten zu sammeln. Menschen mit dieser Funktion sind praktisch veranlagt und suchen nach realisierbaren Lösungen.
- **Intuition:** Der intuitive Typ kann Verbindungen zwischen verschiedenen Aspekten herstellen, das Gesamtbild erfassen und auf kreative Weise in die Zukunft denken. Er erkennt am schnellsten neue Möglichkeiten, hat Visionen und lehnt einengende Strukturen ab.

3.3.4 Kritische Würdigung und Auswahl einer Persönlichkeitstypologie

Alle Typologien kommen dem menschlichen Wunsch nach Vereinfachung, Ordnung und Übersichtlichkeit entgegen. In diesem Vorteil liegt aber auch ein großer Nachteil, da er dazu führt, dass die individuelle Vielfalt vernachlässigt wird. Gerade diese Einzigartigkeit des Menschen wird ja in der o.g. Minimaldefinition von Persönlichkeit betont. In der Praxis besteht deshalb die Gefahr übertriebener Pauschalisierung und Vereinfachung.

Für die empirischen Analysen dieser Untersuchung wird die sog. Insights-Profilanalyse verwendet, die von den Handwerkskammern Nordrhein-Westfalens unter dem eingängigen Namen „Unternehmer-Check“ eingesetzt wird, da sie einerseits (wie viele andere typisierende Persönlichkeitstests) auf der griffigen und anerkannten Typologie Jungs beruht, zudem aber auch den Vorzug hoher Akzeptanz bei Probanden sowie den aus wissenschaftlicher Sicht besonders wichtigen Vorteil umfangreicher und langjähriger Validierung aufweist.

Durch seine große Benutzerfreundlichkeit - der Insights-Fragebogen ist vergleichsweise kurz und sehr einfach zu handhaben - und die ansprechende äußere Gestaltung kann bei Laien der Eindruck erweckt werden, dass dem Instrument wissenschaftlicher Hintergrund und methodischer Tiefgang fehlen. Deshalb sollen hier einige Anmerkungen aus wissenschaftlicher Sicht dazu gemacht werden.

Der vorliegende Aufbau des Insights-Fragebogens stellt ein Extrakt aus einer weit umfangreicheren Zahl von Items dar, die schon in den achtziger Jahren eingehender wissenschaftlicher Prüfung unterzogen wurden. Dazu gehörten insbesondere mehrstufige Validitätstests, die weiter unten noch umrissen werden. Die Ursprünge des Instruments gehen auf die Arbeiten des Psychologen *Marston* in den 40er Jahren zurück, der erstmals das 4-Quadranten-Modell einsetzte. Später wurden seine Arbeiten von verschiedenen amerikanischen Wissenschaftlern aufgegriffen und erweitert. „Extrakt“ bedeutet hier, dass nach großartigem Einsatz eines umfangreicheren Fragebogens bei zahlreichen Items statistische Redundanzen, also Variablen, die keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zur Erklärung des Verhaltenstypes liefern, ermittelt werden konnten. Nach Streichung dieser Redundanzen ergab sich die jetzt vorliegende, sehr kompakte Form.

Ganz entscheidend für die wissenschaftliche Qualität empirischer Erhebungsinstrumente ist die Güte ihrer Validierung. Damit gemeint ist Frage, ob das, was das Instrument messen kann, tatsächlich das gesuchte Phänomen repräsentiert. In der empirischen Persönlichkeitsforschung muss zur Operationalisierung von Persönlichkeitsmerkmalen fast ausschließlich auf Indikatorenbündel zurückgegriffen werden, weil

eindeutige Messgrößen fehlen. Zur Entwicklung des Insights-Fragebogens in seiner jetzigen Form wurden insgesamt drei Validierungsstufen durchgeführt, die in mehreren Studien dokumentiert sind. In der ersten Stufe erfolgte eine Untersuchung der *Face-Validität*, die im wesentlichen auf einer Plausibilitätsprüfung der einzelnen Items beruht. Nebenbei sei angemerkt, dass die überwiegende Mehrzahl empirischer Instrumente, die überhaupt einer Validierung unterzogen wurden, sich auf diese Stufe beschränkt. In der zweiten Stufe wurde die sog. *Konstruktvalidität* untersucht, die die Ergebnisse und damit verbundenen Aussagen des betrachteten Instrumentes denjenigen von anderen, bereits etablierten Befragungsinstrumenten mit gleicher Zielsetzung gegenüberstellt. Dabei ergaben sich hohe Übereinstimmungen den in der Testpsychologie verbreiteten Verfahren (z.B. *16-PF-Test*, *Myers-Briggs-Test*, *Minnesota MPI-Test*). Schließlich wurde als dritte Stufe auch die *Prognosevalidität* geprüft, was darauf abzielte, die Verwertbarkeit der Befragungsergebnisse für die Ableitung von Verhaltensprognosen zu testen. Solche Prognosen können sich beispielsweise beziehen auf die Arbeitszufriedenheit von Personen, ihr Verhalten in bestimmten Situationen, ihre Art der Kommunikation, etc. Auch hier weisen die veröffentlichten Studien auf eine hohe Prognosegenauigkeit und lassen auf eine entsprechende Validität schließen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Validierungsmöglichkeiten nicht nur sehr weitgehend ausgeschöpft wurden, sondern auch, dass dabei die gewählten Indikatoren methodisch statistisch solide abgesichert wurden. Der vorliegende Aufbau, der deshalb statistisch als gut abgesichert angesehen werden kann, erscheint im Hinblick auf die Nutzerakzeptanz sehr vorteilhaft. Je kürzer, übersichtlicher und fragetechnisch „zugänglicher“ ein standardisiertes Erhebungsinstrument wie dieses aufgebaut ist, um so größer ist die Bereitschaft der Nutzer (also der Befragten) nicht nur teilzunehmen, sondern sich auch authentisch zu verhalten, d.h. zutreffende Antworten zu geben. Wichtig ist hierbei noch der Hinweis, dass die kompakte Form nicht originäres Entwicklungsziel, sondern Konsequenz der Validierungsstudien war. Nicht Machbarkeit, sondern Aussagekraft bildeten also wissenschaftliche Zielsetzungen bei der Entwicklung des Instrumentes. Gestalterische Maßnahmen im Layout schließlich haben zu der vorliegenden lesefreundlichen Form geführt und dürften neben der Kürze ebenfalls zur enormen internationalen Verbreitung beigetragen haben. Aus dem langjährigen internationalen Einsatz des Instrumentes weiß man im übrigen, dass Akzeptanz und Authentizität dieses Instrumentes in westlichen Industriegesellschaften extrem hoch sind.

3.4 Insightstypen und –analyse

3.4.1 Das Insights-Rad

Die Insights-Analyse geht von der Existenz von 56 Persönlichkeitstypen aus. Die Basis dafür bilden die sich aus den Dimensionen *Einstellung* (Intro-/Extraversion), *beurteilende Funktion* (Denken, Fühlen) und *wahrnehmende Funktion* (Empfinden, Intuition) ergebenden Differenzierungen. Jede Persönlichkeit vereinigt demnach in sich Kombinationen verschiedener Ausprägungen dieser Dimensionen. *Jacobi*, eine Schülerin Jungs, präsentierte einige Jahre nach Erscheinen der Jung'schen Typenlehre das Jung/Jacobi Rad.³⁷ Damit gelang es ihr, Jungs theoretischen Typen Gestalt zu geben und gleichzeitig die Überschneidungen der Typen deutlich zu machen. Jeder Typ wird durch eine bestimmte Position auf dem Insights-Rad beschrieben.

³⁷ Vgl. Jacobi (1967), S. 23.

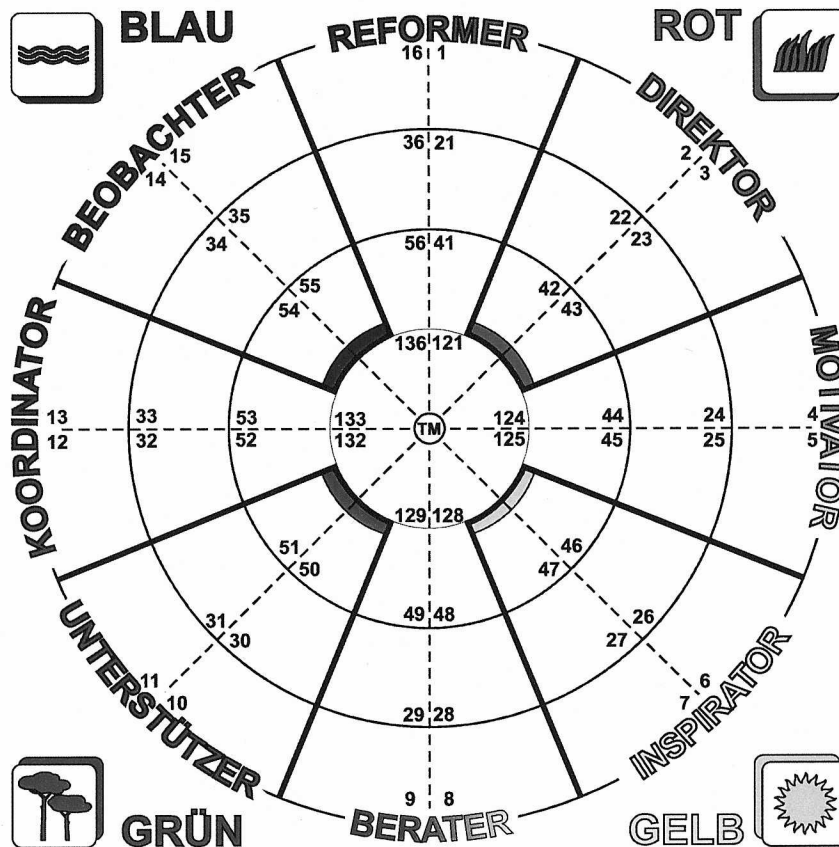


Abbildung 3.1: Das Insights Rad

Das Rad besteht zunächst aus den vier Quadranten D (Rot), I (Gelb), S (Grün) und G (Blau), den Grundtypen³⁸, die in der weiteren Untersuchung auch Farbtypen genannt werden.

- **D** steht für *Dominanz*. Die Menschen dieser Gruppe sind energiegelad und handlungsfreudig, sind immer in Aktion, sehen die Dinge positiv, sind sachlich in ihren Handlungen, die sie oftmals mit großer Dringlichkeit verwirklichen. Da sie extravertiert, zielstrebig und ergebnisorientiert sind, treten sie anderen Menschen auf sehr direkte, manchmal sogar autoritäre Weise gegenüber. Farblich werden diese Typen als „Feuerrote“ bezeichnet. Der „**Feuerrote**“ in Stichworten: beherrschend, kontrollierend, entscheidungsfreudig, zielgerichtet, sachorientiert.
- **I** bedeutet *Initiative*. Die Typen dieses Quadranten stehen dem Leben positiv gegenüber und haben starkes Interesse an guten zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie sind extravertiert, anziehend und freundlich. Ihrer Meinung nach soll das Leben Spaß machen. Sie sind nicht nur gerne in Kontakt mit anderen Menschen, sondern versuchen auch ständig, sie von etwas zu überzeugen, lassen aber den anderen stets die freie Wahl. Man nennt sie in der Typologie die „**Sonnengelben**“. Der Sonnengelbe in Stichworten: kontaktfreudig, aufgeschlossen, optimistisch, begeisterungsfähig, kreativ.

³⁸ Zur Kategorisierung vgl. u.a. Scheelen (2000), S. 41ff., Brüning/Schulte/Beu/Klandt (1998) S. 5f.

- **S** steht hier für *Stetigkeit*. Für diese Typen sind Beständigkeit und Zuverlässigkeit sehr wichtig. Sie setzen sich zielstrebig für ihre Interessen ein, brauchen dabei aber möglichst gleichbleibende Lebensumstände. Unklarheiten oder unpersönliche Strukturen empfinden sie als negativ und reagieren auch so darauf. Im Umgang mit anderen Menschen wirken sie eher zurückhaltend, sind eher introvertiert und werden als „**Erdgrüne**“ bezeichnet. Der Erdgrüne in Stichworten: beständig, gewohnheitsliebend, sicherheitsbedürftig, einfühlsam, zuverlässig.
- **G** bedeutet *Gewissenhaftigkeit*. Menschen dieses Quadranten besitzen ein starkes Bedürfnis, ihre Umwelt über das Denken zu erfassen. Dementsprechend durchdenken sie alles sehr sorgfältig bevor sie handeln, was sie oft distanziert oder gar ablehnend erscheinen lässt. Autoritären Druck lehnen sie völlig ab, sind eher introvertiert und ziehen bezüglich der Kommunikation den schriftlichen Weg vor. Man nennt sie die „**Eisblauen**“. Die Eisblauen in Stichworten: genau, analytisch, kritisch, detailorientiert, distanziert.

Die Sektoren des Rades bilden acht auf Jung basierenden Haupttypen (Reformer, Direktor, Motivator, Inspirator, Helfer, Unterstützer, Koordinator, Beobachter) ab.³⁹ Der äußere Ring des Rades zeigt die sog. *fokussierten Typen*. Den zweiten Ring bilden die sog. *Basistypen*, während der dritte Ring aus den *flexiblen Typen* besteht. Die Persönlichkeiten in den inneren acht Feldern werden als *Kreuzungstypen* bezeichnet und können keinem der acht Haupttypen zugeordnet werden. Sie sind jedoch, wie auch die übrigen 48 Typenklassen den vier oben erläuterten Grundtypen D, I, S, G zuzuordnen.

3.4.2 Die acht Insights-Typen

Die acht Haupttypen, anhand welcher die Gründerpersönlichkeiten in dieser Untersuchung größtenteils kategorisiert werden, sollen im folgenden kurz charakterisiert werden. Die Bezeichnungen der acht Typen kommen aus dem beruflichen Kontext, können aber ebenso auf das private Umfeld angewendet werden.⁴⁰

Der **Direktor** ist eindringlich, fordernd und entschlossfreudig. Dieser autokratische Persönlichkeitstyp tendiert stark zum Individualismus. Er ist vorausschauend, progressiv und kämpft für seine Ziele. Die Betonung des Verstandes führt zu breitgefächerten Interessen und zu einer logischen und scharfsinnigen Vorgehensweise beim Lösen von Problemen. Er hat jedoch häufig Probleme mit Menschen, da er immer wieder für kühl, schroff und arrogant gehalten wird. Er neigt dazu, egozentrisch und wenig mitfühlend, dabei in hohem Maße kritisch und Fehler suchend zu sein, wenn seinen Maßstäben nicht entsprochen wird. Er überschreitet manchmal seine Grenzen und Routinearbeit macht ihn ungeduldig und unzufrieden.

Motivator-Typen legen viel Wert auf Ergebnisse sowie auf zwischenmenschliche Beziehungen. Sie sind von Natur aus partizipierende Persönlichkeiten, die Aufgaben in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern erledigen. Sie mögen keine Detailarbeit, führen sie jedoch gleichwohl aus, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Für sie sind sowohl Kontakte als auch Respekt anderer wichtig. Von anderen Persönlichkeitstypen werden sie als dynamisch und voller Enthusiasmus erlebt, manche halten sie jedoch auch

³⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.4.2 dieses Berichtes.

⁴⁰ Vgl. Stumpf/Lothian (1999), S. 6f.

für voreilig und indiskrete Individuen. Sie können zu „Workaholics“ werden, wenn sie sich ihrer Grenzen nicht bewusst sind.

Inspiratoren sind extravertiert, gesellig und suchen ein angenehmes soziales Umfeld, in dem sie Kontakte knüpfen und erhalten können. Sie sind fähig, in anderen Begeisterung für eine Sache zu wecken und unterhalten ein ausgedehntes Netzwerk an Kontakten, das eine gute Grundlage für ihre Geschäfte bildet. Gesellschaftlich gewandt, schließen sie leicht Freundschaften und überwerfen sich mit anderen nur selten ernsthaft. Sie sind verbal geschickt und verkaufen ihre eigenen Ideen gut und wecken dabei Begeisterung in anderen. Optimistisch wie sie sind, neigen sie aber auch zur Fehleinschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und der der anderen. Sie ziehen oft voreilig positive Schlüsse, ohne alle nötigen Informationen gesammelt zu haben. Anderen erscheinen sie oftmals als unbeständig.

Berater sind warmherzige, verständnisvolle und umgängliche Individuen, die sowohl im Beruf als auch im Privatleben nach positiven Beziehungen zu ihren Mitmenschen streben. Sie sind anspruchsvoll und lösen Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen. Sie sind gute Teamarbeiter, jedoch sehr empfindsam und nehmen Kritik an ihrer Arbeit möglicherweise persönlich. Sie haben Schwierigkeiten, anderen gegenüber Autorität zu zeigen, falls dies notwendig wird. Sie empfinden es als schwierig, Entscheidungen ohne vorherige Beratung mit anderen zu treffen.

Unterstützer sind umgängliche, liebenswerte, beständige Menschen, die mit anderen gut auskommen. Durch ihre gemäßigte, kontrollierte Haltung sind sie rücksichtsvoll, geduldig und immer gewillt, denen zu helfen, die sie für ihre Freunde halten. Sie entwickeln in ihrem Arbeitsumfeld enge Beziehungen zu einer kleinen Gruppe von Kollegen. Ihre Bemühungen richten sich darauf, das Vertraute und Berechenbare zu erhalten. Sie benötigen aber Hilfe, wenn es darum geht, Zeitpläne einzuhalten. Projekte werden oftmals beiseite gelegt, bevor sie vollständig zu Ende geführt werden. Sie können unter Druck stur und widerspenstig werden, womit sie Kollegen und Vorgesetzte möglicherweise frustrieren.

Koordinatoren neigen zu Abhängigkeit und Objektivität und besitzen gewöhnliche strenge Wertmaßstäbe. Sie sind vorsichtige, sorgsame und konventionelle Menschen, die diplomatisch und aufrichtig handeln. Sie neigen dazu, sehr loyal, präzise und diszipliniert zu sein, mit hohen Maßstäben und Erwartungen an sich selbst. Entscheidungen fallen ihnen jedoch schwer, bevor nicht alle Fakten und Details verfügbar sind. Sie brauchen Hilfe und Bestätigung, da sie nur schwer aus sich herausgehen. Sie vertrauen anderen nicht schnell und teilen ihre Gedanken nicht mit, benötigen spezifische Instruktionen, bevor sie eine neue Tätigkeit beginnen und mögen weder Stress noch Chaos.

Beobachter sind genau, vorsichtig und diszipliniert, gewissenhaft und zuverlässig bei Arbeiten, die Genauigkeit und Aufmerksamkeit erfordern. Sie haben hochentwickelte analytische Fähigkeiten, und für sie sind sachliche Daten bei Entscheidungen und im grundsätzlichen Handeln von großer Bedeutung. Sie sind objektive Denker, die intuitive Informationen mit den Fakten, die sie auf effektive Weise gesammelt haben, kombinieren. Sie verstricken sich aber auch darin, Material zu suchen, um Fehler zu kaschieren. Sie neigen dazu, Fremden zu misstrauen und haben möglicherweise Schwierigkeiten, die Vergangenheit zu vergessen.

Reformer sind intelligent und sowohl kreative als auch abstrakte Denker. Es fällt ihnen aber schwer, Entscheidungen auf lange Sicht zu treffen. Ihr konkurrenzbewusstes Streben nach Resultaten wird durch den übertriebenen Drang nach Perfektion überlagert. Reformer sind Schnelldenker, ihre Reaktion wird jedoch durch den Wunsch bestimmt, alle möglichen Lösungen zu erforschen. Sie neigen dazu, ärgerlich zu werden, wenn sie unrecht haben und suchen selbst dann noch stützende Fakten, wenn bereits eine Entscheidung gefallen ist. Andere halten sie eventuell für reserviert und kalt. Sie können autoritär werden, wenn ihre harte Arbeit nicht anerkannt wird. Ihre Egozentrik wird von manchen als anmaßend empfunden.

3.5 Kritik an persönlichkeitsbezogenen Ansätzen

Die Frage nach dem Einfluss der Persönlichkeit auf den Erfolg wird kontrovers diskutiert. Allein die Beschreibung der Persönlichkeit beispielsweise stieße, so *Gemünden/Konrad*,⁴¹ aufgrund der nach oben offenen Anzahl von Persönlichkeitseigenschaften auf Grenzen. Auch nach einer Reduzierung dieser Anzahl durch geeignete Gruppenbildung bleibe eine große Menge zurück, die es fast unmöglich mache, diese mit vertretbarem Aufwand empirisch zu testen. Ergebnisse verschiedener Tests seien eine umfangreiche Liste von Eigenschaften, welche die Gründungsaktivität wohl beeinflussen könnten. Die Frage sei aber, welcher erfolgreiche Gründer all diese Eigenschaften erfüllt habe.

Angesichts des Zusammenwirkens vieler Faktoren könne, so *Schaller*, eine Partial-Analyse, bspw. unter der Vernachlässigung der Umweltbedingungen, nur äußerst eingeschränkte Ergebnisse liefern. So würde der Erfolg eines Unternehmensgründers ebenso mit den Handlungsmöglichkeiten und –strategien zusammenhängen wie mit der Persönlichkeit, wohingegen die Entscheidung, Unternehmer zu werden, durch die Persönlichkeitsmerkmale durchaus stark geprägt würde.⁴²

⁴¹ Vgl. Gemünden/Konrad (2000), S. 252.

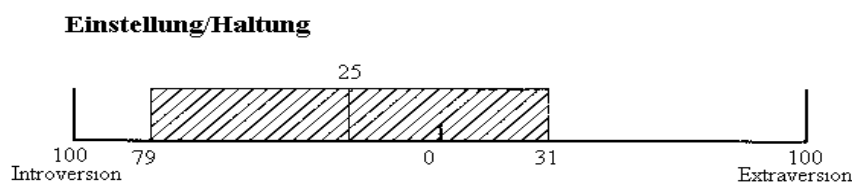
⁴² Vgl. Schaller (2001), S.37.

4. Die empirische Untersuchung

Das vorliegende Datenmaterial stützt sich, wie bereits weiter oben erwähnt wurde, auf verschiedene empirische Erhebungen. Zum einen wird in regelmäßigen Abständen von einem halben Jahr die wirtschaftliche Lage der von der LGH geförderten Betriebe durch eine schriftliche Befragung analysiert, zum anderen liegt eine Persönlichkeitsanalyse einer kleinen Gruppe der Gründerpersonen der geförderten Unternehmen vor. In dieser Untersuchung werden beide Datensätze miteinander verknüpft, um Zusammenhänge hinsichtlich des Einflusses der Persönlichkeit der Gründerperson auf den Unternehmenserfolg aufzudecken.

Die Insights-Profilanalyse bietet sich zur Kategorisierung der Unternehmerpersönlichkeiten wegen ihres beruflichen Fokus besonders an. Dabei steht die eigene Einschätzung und die Wahrnehmung von sich selbst im Vordergrund. Dieses, so wird angenommen, ist bei Unternehmensgründern von besonderer Bedeutung. Die Insights-Analyse wurde im Laufe der Jahre kontinuierlich modifiziert und verbessert und hat sich seit langem bei führenden Unternehmen bei der Personalauswahl und -entwicklung bewährt. Neben der Insights-Profilanalyse gibt es eine beinahe endlose Reihe weiterer Persönlichkeitstests mit spezifischen Schwerpunkten und Analysezielen, die hier nicht vorgestellt und bewertet werden können. *Rauchfleisch* gibt einen umfangreichen Überblick über die am häufigsten verwendeten Tests.¹

Bei der Insights-Profilanalyse füllen die Probanden einen Fragebogen aus, welcher aus 25 Items mit je vier Eigenschaftspaaren besteht. Pro Item sollen jene Begriffspaare angekreuzt werden, das nach Meinung des Probanden am meisten und das am wenigsten auf ihn zutrifft. Die übrigen beiden Begriffspaare müssen dann anhand einer Einschätzungsskala bzgl. ihres Zutreffens auf den Befragten geordnet werden.² Der ausgefüllte Fragebogen wird computergestützt erfasst und ausgewertet. Der Befragte kann nun anhand seiner individuellen, prozentualen Verteilung der vier Farbtypen auf dem Insights-Rad eingeordnet werden. Es ergeben sich zwei Einordnungen. Eine davon stellt den sog. Basispunkt dar und zeigt an, welchen Grundstil der Befragte hat. Hierbei spricht man auch von der „**unbewussten Persona**“. Der Akteur ist sich seiner Wirkung nach außen hin nur zum Teil bewusst. Man spricht deshalb auch von „blinden Flecken“, die aber von anderen gesehen werden. Die andere Einordnung steht für die sog. „Maske“. Sie beschreibt, wie die Person sich selbst sieht *und* von anderen gesehen wird. Hierbei handelt es sich um die „**bewusste Persona**“. Neben der Einordnung auf dem Insights-Rad werden für jeden Probanden Werte für die Jung'schen Präferenzen hinsichtlich der persönlichen Einstellung und den vier Grundfunktionen errechnet, deren Ausprägungen in Form von Balkendiagrammen dargestellt werden:



¹ Vgl. Rauchfleisch (1994)

² Fragebogen s. Anhang.

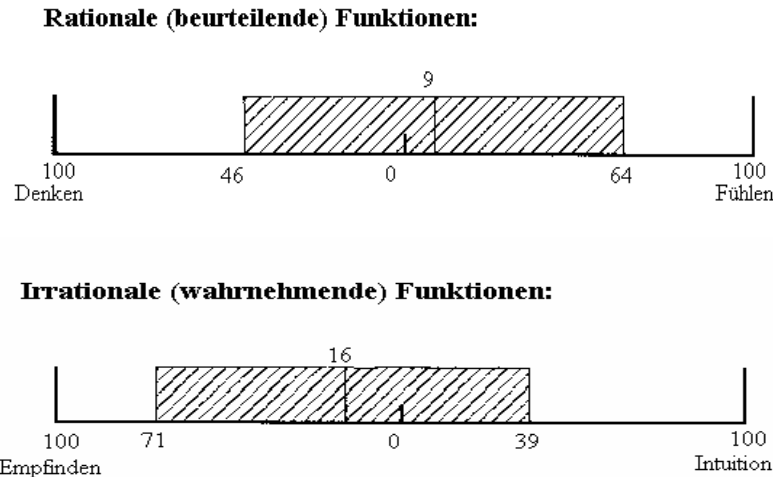


Abbildung 4.1: Jung'sche Präferenzen

Diese Werte sind die Grundlage für die Einordnung des Probanden auf die einzelnen Farb- und Haupttypen. Halbiert man das Insights Rad zum einen horizontal, so werden Unterschiede in den Persönlichkeitsausprägungen hinsichtlich der rationalen (beurteilenden) Funktionen, also im Eigenschaftspaar Denken/Fühlen deutlich. Wird es jedoch vertikal geteilt, so zeigen sich Unterschiede in den irrationalen (wahrnehmenden) Funktionen, also in den Eigenschaften Empfinden/Intuition, wie hier anhand des Mittelwertvergleiches der Stichprobe deutlich wird:

4.1 Merkmale der Stichprobe

Im folgenden wird die Stichprobe dieser Untersuchung erläutert und anhand von einfachen Häufigkeitsverteilungen gezeigt, wie diese sich strukturell zusammensetzt. Die Zahl der bei der LGH geführten geförderten Unternehmen lag (Stand: 30.06.2001) bei 6.217 Betrieben. Die Anzahl der bis zum Zeitpunkt dieser Untersuchung eingegangen Insights-Profilanalysen der Gründerpersonen bezifferte sich auf 155 Stück. In dieser Gruppe lagen von 101 Betrieben verwertbare Wirtschaftsdaten aus dem Gründungspanel NRW vor. Die dazugehörigen Unternehmen teilten sich bezüglich ihrer Gründungsart folgendermaßen auf:

Existenzgründungsart	Anzahl
Neugründungen	69
Betriebsübernahmen	26
tätige Beteiligungen	6

Tabelle 4.2: Art der Betriebsgründung

Da in dieser Untersuchung, wie bereits oben erwähnt, lediglich Unternehmensneugründungen betrachtet werden, verkleinert sich die Stichprobe somit auf 69 Unternehmen. Bei einigen der bi- und multivariaten Analysen wird sich diese Zahl noch einmal um einige Fälle verringern, weil die Angaben zu den Wirtschaftsdaten von Seiten der Unternehmensgründer teilweise unvollständig sind. Dieses wird bei den jeweiligen Analysen angemerkt.

Im folgenden wird die Stichprobe der Untersuchung anhand einiger Häufigkeitsverteilungen vorgestellt und mit der Grundgesamtheit der von der LGH geförderten Unternehmen verglichen, um die Repräsentativität der Stichprobe zu prüfen. Zu diesem Zweck wird die prozentuale Verteilung in der Stichprobe mit der der Grundgesamtheit verglichen.

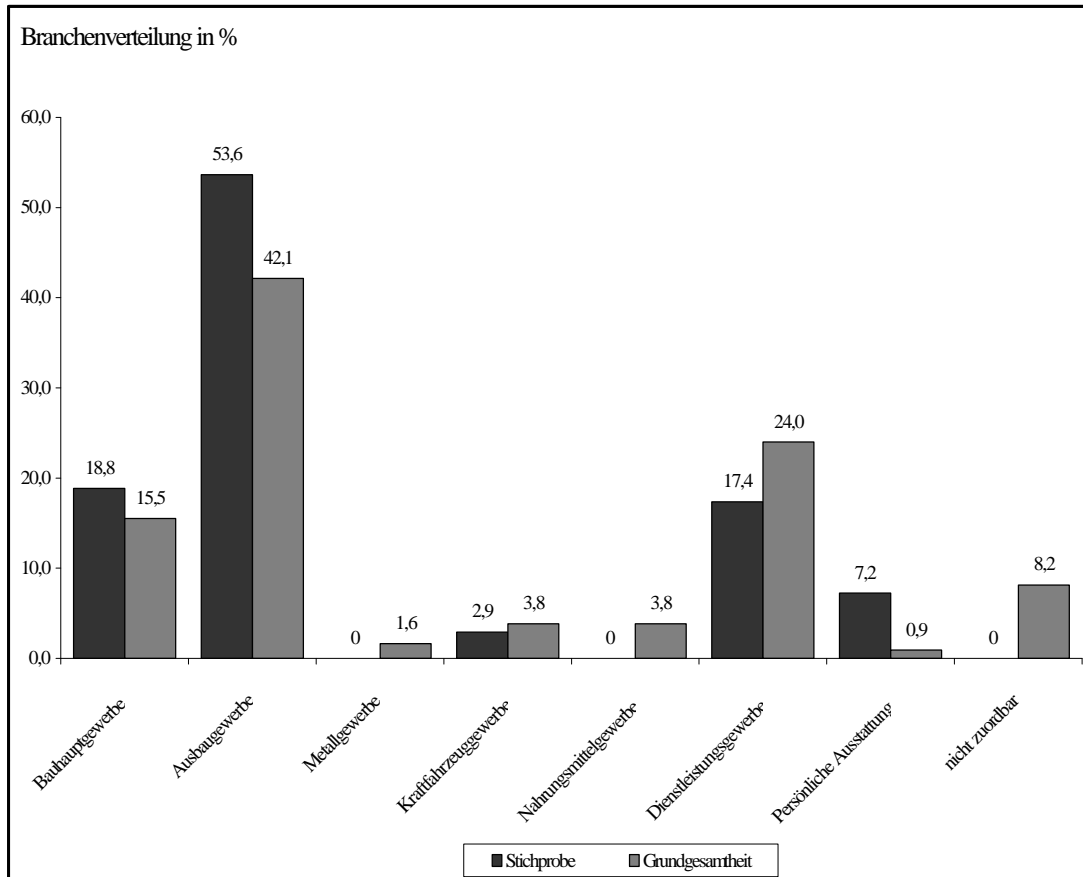


Tabelle 4.3: prozentuale Verteilung der Betriebe auf die Branchen

Gewerbe	Anzahl	Stichprobe	Grundgesamtheit
Bauhauptgewerbe	13	18,8%	15,5%
Ausbaugewerbe	37	53,6%	42,1%
Metallgewerbe	0	0%	1,6%
Kraftfahrzeuggewerbe	2	2,9%	3,8%
Nahrungsmittelgewerbe	0	0%	3,8%
Dienstleistungsgewerbe	12	17,4%	24,0%
Persönliche Ausstattung	5	7,2%	0,9%
Sonstige	0	0%	8,2%
Gesamt	69	100,0	100,0%

Tabelle 4.4: Verteilung der Betriebe auf die Branchen

Der durchschnittliche Jahresumsatz der untersuchten Betriebe lag bei 580 TDM.³ In den Unternehmen der einzelnen Branchen gab es durchschnittlich folgenden Jahresumsätze:

³ Aufgrund von fehlenden Angaben einiger Betriebe zum Umsatz reduziert sich die Zahl der gültigen Fälle auf 54.

Nettoumsatz p.A. in TDM			
Branche	Mittelwert	Anzahl der Betriebe	Standardabweichung
Bauhauptgewerbe	340,8	11	180,7
Ausbaugewerbe	760,9	29	830,9
Kraftfahrzeuggewerbe	250,2	2	80,5
Dienstleistungsgewerbe	480,1	9	240,8
Persönliche Ausstattung	150,3	3	90,1
Insgesamt	580,2	54	650,9

Tabelle 4.5: Mittelwertvergleich der branchenspezifischen Jahresumsätze

Desweiteren waren in den Betrieben der einzelnen Branchen durchschnittlich 5,5 Mitarbeiter tätig.⁴ Hierbei wurden sowohl Auszubildende, Gehilfen und kaufmännische Angestellte mit einbezogen. Die branchenspezifischen Mitarbeiterzahlen sehen folgendermaßen aus:

Summe der Mitarbeiter			
Branche	Mittelwert	Anzahl der Betriebe	Standardabweichung
Bauhauptgewerbe	6,1	7	4,1
Ausbaugewerbe	5,1	23	3,3
Kraftfahrzeuggewerbe	4,5	2	0,7
Dienstleistungsgewerbe	7,6	7	5,4
Persönliche Ausstattung	3,0	3	1,7
Insgesamt	5,5	42	3,8

Tabelle 4.6: Mittelwertvergleich der branchenspezifischen Mitarbeiterzahlen

Sowohl bei den Jahresumsätzen, als auch bei den Mitarbeiterzahlen werden anhand der Standardabweichungen große Unterschiede zwischen den Betrieben der einzelnen Branchen deutlich. Die durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsätze der Branchen sehen folgendermaßen aus:

Pro-Kopf-Umsatz in TDM p.A.			
Branche	Mittelwert	Anzahl der Betriebe	Standardabweichung
Bauhauptgewerbe	78,4	11	18,3
Ausbaugewerbe	166,9	29	206,3
Kraftfahrzeuggewerbe	126,0	2	42,4
Dienstleistungsgewerbe	128,6	9	33,3
Persönliche Ausstattung	65,6	3	35,5
Insgesamt	135,4	54	155,9

Tabelle 4.7: Mittelwertvergleich der branchenspezifischen Pro-Kopf-Umsätze

Der Anteil der von Frauen gegründeten Unternehmen liegt sowohl in der Stichprobe, wie auch in der Grundgesamtheit bei knapp 20%, was die Bedeutung der Frau als Existenzgründer noch einmal unterstreicht. Im Einzelnen sehen die Werte folgendermaßen aus:

Geschlecht	Anzahl	Prozentualer Anteil	
		Stichprobe	Grundgesamtheit
männlich	57	82,6%	80,9%
weiblich	12	17,4%	19,1%

Tabelle 4.8: Geschlecht der Gründerperson

⁴ Die Anzahl der Betriebe mit Angaben zur Mitarbeiterzahl liegt bei 42.

Bezüglich der von der Gründerperson gewählten Rechtsform dominiert immer noch die klassische Einzelirma. Es ergeben sich folgende Verteilungen:

Rechtsform	Anzahl	Prozentualer Anteil	
		Stichprobe	Grundgesamtheit
GbR	11	15,9%	10,0%
Einzelirma	48	69,6%	77,2%
GmbH	10	14,5%	12,1%
Sonstige	0	0%	0,7%

Tabelle 4.9: Rechtsform der Unternehmen

Die bis auf einige geringfügige Abweichungen ähnlichen Anteile in Stichprobe und Grundgesamtheit deuten auf eine gewisse Repräsentativität der Stichprobe, so dass die Ergebnisse dieser Untersuchung bei entsprechender Signifikanz auf die Gesamtheit der Gründer des Gründungspanels übertragbar erscheinen.

Zum Zeitpunkt der Erhebung der hier zu Grunde liegenden Daten (zum 01.04.2001) waren die Unternehmen nach Alter folgendermaßen verteilt:

Unternehmensalter bei Datenerhebung			
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
bis 1 Jahr	5	7,2	8,8
1-2 Jahre	17	24,6	29,8
2-3 Jahre	11	15,9	19,3
3-4 Jahre	6	8,7	10,5
über 4 Jahre	18	26,1	31,6
Gesamt	57	82,6	100
Fehlend	12	17,4	
	69	100	

Tabelle 4.10: Unternehmensalter zum 01.04.2001

Im folgenden werden nun die Verteilungen der Gründerpersonen aus der Stichprobe anhand der Insights Typologie, zum einen nach der Zugehörigkeit zu den vier Grund- bzw. Farbtypen (Rot, Gelb, Grün, Blau), zum anderen nach der Zugehörigkeit zu den Haupttypen des Insights-Rads untersucht. Hierbei werden sowohl die bewusste als auch die unbewusste Person des Gründers betrachtet.

	unbewusste Person		bewusste Person	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Feuerrot	17	24,6%	13	18,8%
Sonnengelb	10	14,5%	19	27,5%
Erdgrün	24	34,8%	11	15,9%
Eisblau	18	26,1%	26	37,7%

Tabelle 4.11: Verteilung der Farbtypen

Die Gegenüberstellung der Verteilungen der unbewussten und der bewussten Person zeigt, dass es hier deutliche Unterschiede in der Zellbelegung gibt. Es scheint Verschiebung von den unbewusst „feuerroten“ und „erdgrünen“ Typen hin zu den bewusst „eisblauen“ und „sonnengelben“ Typen zu geben. Welcher Typ sich im einzelnen zu welchem entwickelt, wird in Kapitel 4.3.1.1 untersucht.

Folgende Tabellen dokumentieren die Verteilungen der vier Farbtypen auf die einzelnen Branchen. Dabei werden noch einmal die Unterschiede in der Verteilung der unbewussten und bewussten Farbtypologie deutlich. In der nächsten Tabelle kann abgelesen werden, wieviel Prozent der Gründer eines Farbtyps jeweils in einer Branche tätig sind. So gründeten bspw. 50% der unbewusst sonnengelben Typen ihr Unternehmen im Ausbaugewerbe.

Branche		Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Gesamt	
		unbew.	bewusst	unbew.	bewusst	unbew.	bewusst	unbew.	bewusst	unbew.	bewusst
Bauhauptgewerbe	Anzahl	3	4	2	1	8	7		1	13	13
	%	17,6%	30,8%	20%	5,3%	44,4%	26,9%		9,1%	18,8%	18,8%
Ausbaugewerbe	Anzahl	9	6	5	9	8	15	15	7	37	37
	%	52,9%	46,2%	50%	47,4%	44,4%	57,7%	62,5%	63,6%	53,6%	53,6%
Kraftfahrzeuggewerbe	Anzahl	1					1	1	1	2	2
	%	5,9%					3,8%	4,2%	9,1%	2,9%	2,9%
Dienstleistungsgewerbe	Anzahl	3	3	1	5	2	2	6	2	12	12
	%	17,6%	23,1%	10%	26,3%	11,1%	7,7%	25%	18,2%	17,4%	17,4%
Persönliche Ausstattung	Anzahl	1		2	4		1	2		5	5
	%	5,9%		20%	21,1%		3,8%	8,3%		7,2%	7,2%
Gesamt	Anzahl	17	13	10	19	18	26	24	11	69	69
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle 4.12: Branchenanteile in den vier Farbtypen

In der zweiten Tabelle hingegen wird deutlich, wieviel Prozent die jeweiligen Farbtypen in den einzelnen Branchen ausmachen. So liegt bspw. der Anteil der feuerroten Gründerpersonen im Dienstleistungsgewerbe bei 25%.

Farbtyp		Bauhauptgewerbe		Ausbaugewerbe		Dienstleistungsgewerbe		Persönliche Ausstattung		Gesamt	
		unbew.	bewusst	unbew.	bewusst	unbew.	bewusst	unbew.	bew.	unbew.	bew.
Rot	Anzahl	3	4	9	6	3	3	1		16	13
	%	23,0%	30,7%	24,3%	16,2%	25%	25%	20%		23,8%	19%
Gelb	Anzahl	2	1	5	9	1	5	2	4	10	19
	%	15,3%	7,6%	13,5%	24,3%	8,3%	41,6%	40%	80%	14,9%	28%
Grün	Anzahl		1	15	7	6	2	2		23	10
	%		7,6%	40,5%	18,9%	50%	16,6%	40%		34,3%	15%
Blau	Anzahl	8	7	8	15	2	2		1	18	25
	%	61,5%	53,8%	21,6%	40,5%	16,7%	16,6%		20%	26,8%	37%
Gesamt	Anzahl	13	13	37	37	12	12	5	5	67	67
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle 4.13. Farbtypzugehörigkeit in den Branchen

Farbtyp		Bauhaupt- gewerbe		Ausbaue- gewerbe		Kraftfahr- zeuggewer- be		Dienstlei- stungsge- werbe		Persönliche Ausstattung		Gesamt	
		un- bew.	bew.	un- bew.	bew.	un- bew.	bew.	un- bew.	bew.	un- bew.	bew.	unbew.	bew.
Feuer- rot	Anz. %	3 23,1%	4 30,8%	9 24,3%	6 16,2%	1 50%		3 25%	3 25%	1 20%		17 24,6%	13 18,8%
Son- nengelb	Anz. %	2 15,4%	1 7,7%	5 13,5%	9 24,3%			1 8,3%	5 41,7%	2 40%	4 80%	10 14,5%	19 27,5%
Erd- grün	Anz. %		1 7,7%	15 40,5%	7 18,9%	1 50%	1 50%	6 50%	2 16,7%	2 40%		24 34,8%	11 15,9%
Eisblau	Anz. %	8 61,5%	7 53,8%	8 21,6%	15 40,5%		1 50%	2 16,7%	2 16,7%		1 20%	18 26,1%	26 37,7%
Gesamt	Anz. %	13 100%	13 100%	37 100%	37 100%	2 100%	2 100%	12 100%	12 100%	5 100%	5 100%	69 100%	69 100%

Tabelle 4.14. Farbtypzugehörigkeit in den Branchen

Die Verteilung der unbewussten Persönlichkeitstypen der Gründer aus der Stichprobe auf die acht Haupttypen sieht folgendermaßen aus:

unbewusste Person	Anzahl	%
Direktor	7	10,1%
Motivator	6	8,7%
Inspirator	8	11,6%
Berater	7	10,1%
Unterstützer	10	14,5%
Koordinator	7	10,1%
Beobachter	13	18,8%
Reformer	9	13,0%
Kreuzungstyp	2	2,9%
Summe	69	100 %

Tabelle 4.15: unbewusste Person in der Persönlichkeitstypologie

Die Gründerpersonen verteilen sich von ihren bewusst wahrgenommenen Typen her folgendermaßen auf die acht Insights Kategorien:

bewusste Person	Anzahl	%
Direktor	7	10,1%
Motivator	6	8,7%
Inspirator	8	11,6%
Berater	7	10,1%
Unterstützer	10	14,5%
Koordinator	7	10,1%
Beobachter	12	17,4%
Reformer	10	14,5%
Kreuzungstyp	2	2,9%
Summe	69	100 %

Tabelle 4.16: bewusste Person in der Persönlichkeitstypologie

Auffällig hierbei ist, dass die Zellbelegungen der acht Haupttypen bei bewusster und unbewusster Person nahezu identisch sind, während es bei den vier Farbtypen noch deutliche Verschiebungen untereinander gab. Anhand der Häufigkeitsverteilung so-

wohl der vier Farbtypen als auch der acht Haupttypen lässt sich zunächst eine einigermaßen gleichmäßige Verteilung über die verschiedenen Typen konstatieren.

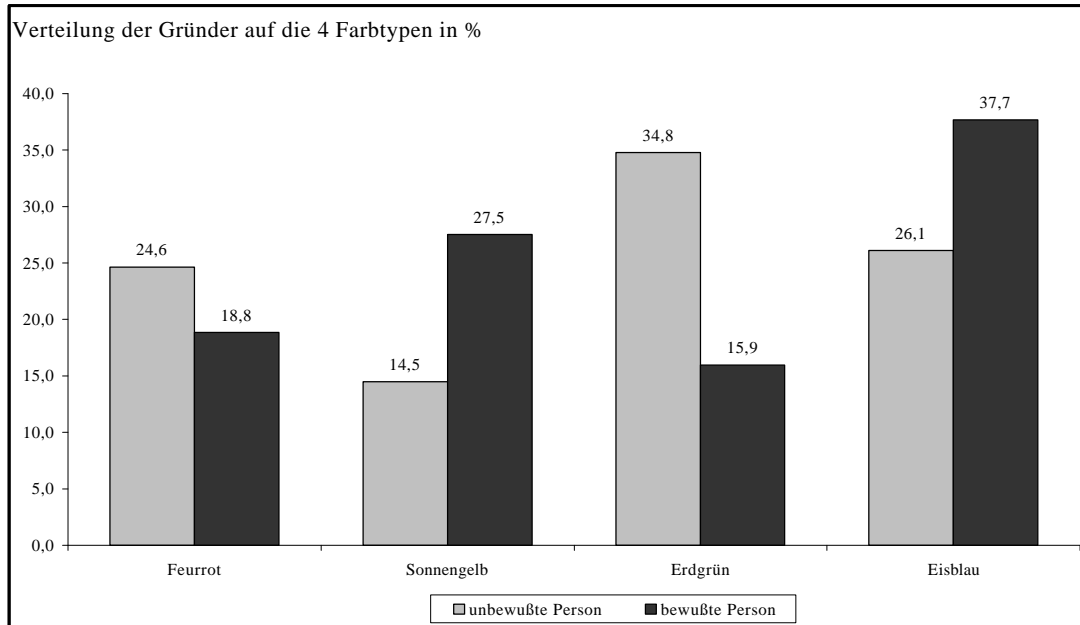


Abbildung 4.17: Die Verteilung auf die vier Farbtypen

Da innerhalb der acht Haupttypen kaum Verschiebungen zu verzeichnen sind, werden diese später nicht weiter auf Wanderungen hin untersucht, sondern hier lediglich in ihrer Häufigkeitsverteilung graphisch vorgelegt.

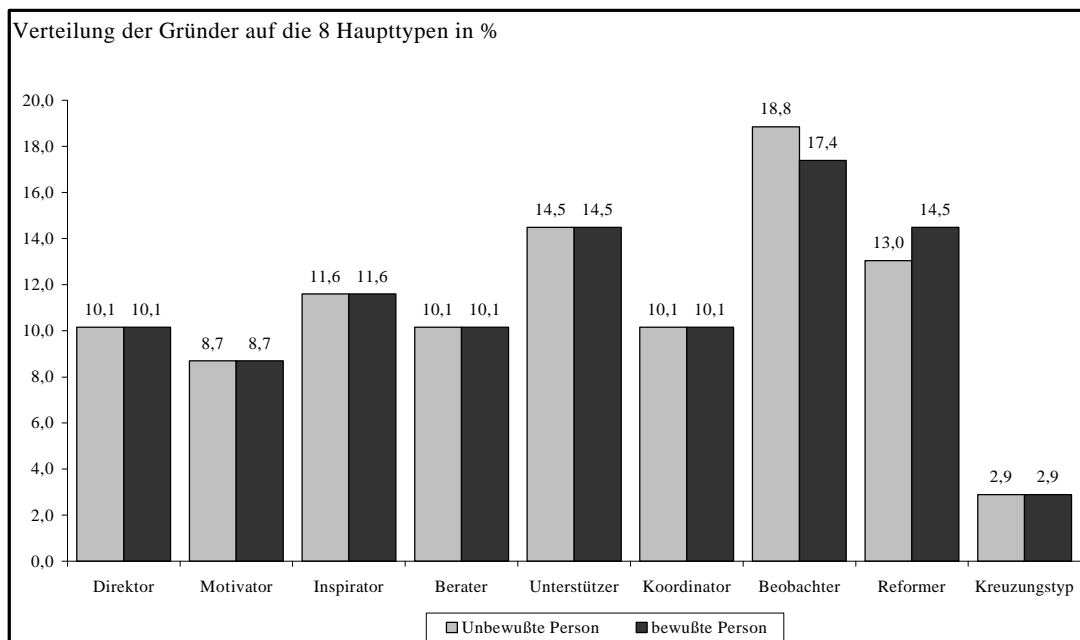


Abbildung 4.18: Die Verteilung auf die acht Haupttypen

Die Unterschied zwischen den Wanderungen bei den Farbtypen und bei den Haupttypen war Anlass für weitere Analysen. Hierbei kam es dahingehend zu bemerkenswerten Ergebnissen, dass es, unabhängig von Haupt- oder Farbtyp, scheinbar starke Verschiebungen zwischen den sog. Typengruppen gibt, weg von der Gruppe der *fokussierten Typen* hin zu der Gruppe der *flexiblen Typen*. Bildlich vorzustellen als

Bewegungen zur Mitte des Insights-Rades hin, finden also Anpassungsprozesse derart statt, dass eine einzelne der vier Grundeigenschaften (Dominanz, Initiative, Stehtigkeit, Gewissenhaftigkeit) in der Persönlichkeit des Gründers nicht mehr so stark ausgeprägt ist, sondern diese sich einander in ihren Anteilen an der Persönlichkeit annähern. Während bei vielen unbewussten Persönlichkeitstypen jeweils eine Grundeigenschaft besonders stark ausgeprägt ist, eignen sich die Gründer in ihrer bewussten Person Eigenschaften der anderen Frabtypen an, so dass sie zwar in ihrer Zugehörigkeit zum jeweiligen Haupttyp unverändert bleiben, innerhalb ihres Haupttyps jedoch in Richtung Radzentrum wandern und dabei auch unter einen anderen Farbtyp fallen können, da Farb- und Haupttypen nicht deckungsgleich sind. Welcher Typ im Einzelnen zu welcher Gruppe wandert und ob diese „Mäßigung“ eines Typs erfolgsrelevant ist, wird später noch untersucht.

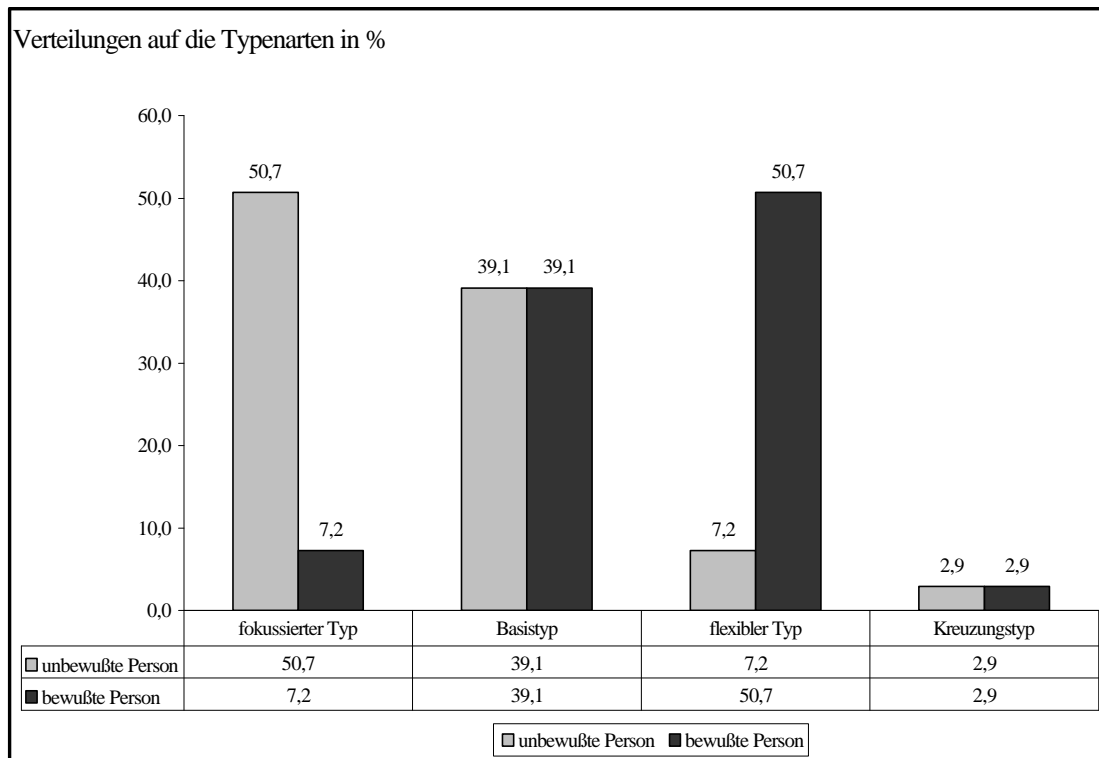


Abbildung 4.19: Verschiebungen zwischen den Gruppen der Typen

	Anzahl des unbewussten Typs	Anzahl des bewussten Typs
fokussierter Typ	35	5
Basistyp	27	27
flexibler Typ	5	35
Kreuzungstyp	2	2

Tabelle 4.20: Typgruppenverteilungen

4.2 Arbeitshypothesen

Eine Hypothese ist eine Annahme über die Realität, die als „Wenn-Dann-Beziehung“ formuliert werden kann. In dieser werden mindestens zwei Variablen miteinander in Beziehung gesetzt. Im Wenn-Teil steht die unabhängige Variable, die eine Ursache bildet oder einen Einfluss ausübt, im Dann-Teil die abhängige Variable, die eine

Wirkung zeigt.⁵ Im folgenden werden die aufzustellenden Hypothesen zur Falsifizierung oder weiteren Aufrechterhaltung in dieser Wenn-Dann-Form formuliert.

Aus der bereits oben beschriebenen Annahme, dass die Persönlichkeit des Unternehmensgründers einen Einfluss auf den späteren Unternehmenserfolg besitzt, kann gefolgert werden, dass diese Fähigkeiten und Eigenschaften bei den verschiedenen Persönlichkeitstypen unterschiedlich ausgeprägt sind. So steht über dieser Arbeit eine Art übergeordnete „Hauptarbeitshypothese“, welche zugleich Anlass und Beweggrund für die vorliegende Untersuchung ist:

Hypothese 1: Die Gründerpersönlichkeit beeinflusst den Unternehmenserfolg⁶

Wenn es zutrifft, dass erfolgreiche und erfolglose Unternehmensgründer sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften unterscheiden, impliziert dies, im Typenschema von *Jung* gedacht, dass Personen des einen Typs diese Fähigkeiten und Eigenschaften für eine erfolgreiche Gründung eher aufweisen, als Personen eines anderen Typs. Also sollten Gründer eines bestimmten Typs erfolgreicher sein als andere. M.a.W.: Wenn die Gründerpersönlichkeit Einfluss auf eine erfolgreiche Gründung besitzt, dann sind Gründer aus bestimmten Persönlichkeitskategorien erfolgreicher als andere.

Es erscheint plausibel, dass unterschiedliche Branchen unterschiedliche Anforderungen an den Gründer stellen. So wird im Bereich personenorientierter Dienstleistungen eher ein extrovertiertes, offenes und kundenfreundliches Auftreten gefragt sein, wohingegen in einem produzierenden Betrieb ohne viel Kundenkontakt dies nicht unbedingt von Nöten sein wird. Das legt die Überlegung nahe, dass sich in den unterschiedlichen Branchen unterschiedliche Schwerpunkte in der Verteilung der Persönlichkeitstypen ergeben.

Hierbei geht es nicht so sehr um die Frage nach dem Gründungserfolg, welcher sich natürlich aus der Wahl der individuell „richtigen“ Branche anschließend ergeben kann, vielmehr betrachtet die Hypothese die Entscheidung in der Vor-Gründungsphase, in der sich die Gründerperson dazu entschließt, ein Unternehmen in einer speziellen Branche zu gründen. Deshalb lautet eine weitere Arbeitshypothese:

Hypothese 2: Die Persönlichkeit beeinflusst die Branchenwahl.

Wenn die Persönlichkeit also einen Einfluss auf die Berufs- bzw. Branchenwahl besitzt, dann würden die Gründerperson, sofern sie einem anderen Typ angehören würden, eine andere Branche wählen. Soweit es branchenspezifische Unterschiede in den Persönlichkeitsausprägungen gibt, so stellt sich die Frage, inwieweit diese auf den angeborenen Verhaltens- und Charaktereigenschaften der Gründerpersonen beruhen oder ob diese Unterschiede eine Konsequenz von Anpassungsprozessen von Seiten der Gründer an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Branche sind. So wäre Hypothese 2 derart umkehrbar, dass vermutet werden kann, dass die Branche die Persönlichkeitsausprägungen der Gründer beeinflusst. Es ist demnach zu untersuchen, ob sich die Gründer den unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Branche anpassen (können), so dass berufseigene Besonderheiten in der Persönlichkeit

⁵ Vgl. Müller-Böling/Klandt (1994), S. 9f.

⁶ vgl. auch Kuipers (1990), S. 73.

der Gründerperson „erlernte“ Eigenschaften sind. So lautet Hypothese 3 folgendermaßen:

Hypothese 3: Unternehmensgründer passen sich branchenspezifischen Persönlichkeitsanforderungen an.

Wenn also die Branche Einfluss auf die Persönlichkeitsausprägungen hat, dann würde sich diese bei Wahl einer anderen Branche folglich anders entwickeln.

Hinter den letzten beiden Hypothesen steht die einschränkende Annahme, nämlich die, dass die Branchenwahl vor allem über die unbewusste Person gesteuert wird und dass diese weitgehend zeitstabil ist.

4.3 Dependenzanalysen

Aus methodischer Sicht gelten, so *Brüderl et al.*,⁷ viele Studien der Gründungsforschung als defizitär. Es dominierten noch immer einfache Häufigkeitsauszählungen und Kreuztabellierungen. Obwohl der Wert solcher elementaren statistischen Auswertungsverfahren nicht unterschätzt werden dürfe, würde damit das Datenmaterial in der Regel nicht effizient ausgeschöpft. Notwendig erscheint deshalb hier ein verstärkter Einsatz multivariater Analysetechniken.⁸

Nichtsdestotrotz müssen univariate Analysen am Anfang dieser Untersuchung stehen. Verschiedene bivariate Analysen werden sich anschließen, da daraus elementare Ergebnisse zu gewinnen sind, welchen dann anhand von multivariaten Analysen weiter nachgegangen werden kann. Dies ist nötig, um Anhaltspunkte über Zusammenhänge und/oder Kausalitäten zwischen den Variablen zu gewinnen, die einem späteren multivariaten Gesamtmodell zugrundegelegt werden können.

4.3.1 Persönlichkeit und Unternehmenserfolg

4.3.1.1 Persönlichkeit nach Farben (4) und Haupttypen (8)

Im folgenden wird untersucht, inwieweit sich die Persönlichkeitseigenschaften auf den Erfolg der Unternehmung - gemessen am in Kapitel 2.1.3 entwickelten Erfolgsindex - auswirken. Der Erfolgsindex gibt den Pro-Kopf-Umsatz eines jeden Unternehmens dividiert durch den durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsatz der jeweiligen Branche an. Bei einem dem Branchendurchschnitt entsprechendem Pro-Kopf-Umsatz ergibt sich demnach ein Wert von eins, so dass es möglich wird, die Betriebe unabhängig von ihrer Branche miteinander zu vergleichen. Aufgrund fehlender Umsatz- oder Mitarbeiterzahlangaben im Gründungspanel reduziert sich die Fallzahl bei dieser und den folgenden Analysen auf 54, zudem wurden 2 Betriebe mit deutlich höheren Umsatzwerten eliminiert, da sie als Ausreißer angesehen werden müssen.

⁷ Vgl. Brüderl, Preisendörfer, Baumann (1991), S. 92.

⁸ Vgl. dazu bspw. Voß (2000); Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1999), S.189ff; Eckstein (2000), S. 119ff.

Umsatzindex					
unbewusster Farbtyp	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Feuerrot	13	1,09	0,39	0,58	2,04
Sonnengelb	8	0,94	0,31	0,38	1,36
Erdgrün	16	0,95	0,40	0,36	1,83
Eisblau	15	1,01	0,41	0,24	1,68
Gesamt	52	1,00	0,38	0,24	2,04
<i>F-Wert</i>	0,385	<i>Signifikanz</i>	> 0,1	<i>erklärte Varianz</i>	2,3 %

Tabelle 4.21: Mittelwertvergleich Umsatzindex nach vier Farbtypen (unbewusst) und Zusammenhangsanalyse

Umsatzindex					
Bewusster Farbtyp	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Feuerrot	12	1,09	0,47	0,24	2,04
Sonnengelb	13	1,01	0,32	0,38	1,53
Erdgrün	8	1,06	0,45	0,51	1,83
Eisblau	19	0,91	0,34	0,36	1,65
Gesamt	52	1,00	0,38	0,24	2,04
<i>F-Wert</i>	0,626	<i>Signifikanz</i>	> 0,1	<i>erklärte Varianz</i>	3,8 %

Tabelle 4.22: Mittelwertvergleich Umsatzindex nach vier Farbtypen (bewusst) und Zusammenhangsanalyse

An den sehr nahe beieinander liegenden Mittelwerten ist zu erkennen, dass die Gründer der verschiedenen Farbtypen sich nicht hinsichtlich des Umsatzes unterscheiden. Der Anteil der Varianz der Umsatzwerte, der durch die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Farbtyp erklärt werden kann, ist sehr gering. Der Mittelwertvergleich liefert keinen Beleg für einen Zusammenhang.

Bei der folgenden Untersuchung wurden die Unternehmen anhand des gebildeten Umsatzindex in unter- und überdurchschnittlich erfolgreich eingeteilt, um mittels dieser zusammengefassten, dichotomen Daten etwaige zusätzliche Aufschlüsse zu erhalten. Sie bestätigen das bisherige Ergebnis jedoch.

Umsatzindex	unbewusster Farbtyp								Gesamt	
	Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Σ	%
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%		
unterdurchschnittl.	7	53,8%	6	75%	9	56,3%	9	60%	31	59,6%
überdurchschnittlich	6	46,2%	2	25%	7	43,8%	6	40%	21	40,4%
Σ	13	100%	8	100%	16	100%	15	100%	52	100%
<i>Chi²</i>	1,042	<i>Signifikanz</i>	> 0,1	<i>erklärte Varianz</i>	2,0 %					

Tabelle 4.23: Kreuztabelle Umsatzgruppenindex nach vier Farbtypen (unbewusst) und Zusammenhangsanalyse

		bewusster Farbtyp									
		Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Gesamt	
Umsatzindex		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Σ	%
unterdurchschnittlich		7	58%	8	62%	4	50%	12	63%	31	60%
überdurchschnittlich		5	42%	5	38%	4	50%	7	37%	21	40%
Σ		12	100%	13	100%	8	100%	19	100%	52	100%
<i>Chi²</i>	0,434	<i>Signifikanz</i>		> 0,1		<i>erklärte Varianz</i>		0,8 %			

Tabelle 4.24: Kreuztabelle Umsatzgruppenindex nach vier Farbtypen (bewusst) und Zusammenhangsanalyse

Diese Ergebnisse zusammenfassend kann gesagt werden, dass anhand dieser Analysen kein Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit der Gründerperson und dem Umsatzindex ermittelt werden konnte. Die Zusammenhänge sind zu gering und un-signifikant. Das gleiche Ergebnis ergibt sich bei Differenzierung in die acht weiter oben vorgestellten Insights-Haupttypen, so dass hier auf eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse verzichtet werden soll. Als Ergebnis ist zunächst festzuhalten, dass *kein Zusammenhang zwischen Unternehmerpersönlichkeit und der Unternehmenserfolg* zu erkennen ist.

4.3.1.2 Persönlichkeit nach Typgruppen

Bisherige Analysen stützten sich auf die acht Haupt- bzw. vier Farbtypen der Jung/Jakobi Typologie. Im folgenden geht es um *Typgruppen*, die sich durch die Anzahl jeweils dominanter Farben unterscheiden, die im Insights-Rad als konzentrische Ringe visualisiert sind. Dabei wird unterschieden zwischen fokussierten Typen (*äußerer Ring des Rades, nur eine dominante Farbe*), Basistypen (*zweiter Ring von außen, zwei dominante Farben*), flexiblen Typen (*dritter Ring von außen, drei dominante Farben*) und Kreuzungstypen (*Zentrum des Rades*).

Umsatzindex							
unbewusste Typenart	Mittelwert	Anzahl	Standardabweichung	Minimum	Maximum		
fokussierter Typ	1,16	23	0,43	0,24	2,04		
Basistyp	0,88	24	0,32	0,36	1,38		
flexibler Typ	0,81	4	0,09	0,70	0,92		
Insgesamt	1,00	51	0,39	0,24	2,04		
<i>F-Wert</i>	4,227	<i>Signifikanz</i>		0,020	<i>erklärte Varianz</i>		15,0 %

Tabelle 4.25: Mittelwertvergleich des Umsatzindex der Typengruppen

Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang. Die unbewusste Typgruppe erklärt einen beträchtlichen Anteil der Varianz des Erfolgsindex. Fokussierte Typen sind demnach merklich erfolgreicher als alle anderen vertretenen Gruppen. Bei Betrachtung der entsprechenden bewussten Typgruppe kehrt sich dieses Ergebnis jedoch erstaunlicherweise um.

unbewusste Typengruppen									
		fokussierter Typ		Basistyp		flexibler Typ		Gesamt	
Umsatzindex		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
unterdurchschnittlich		10	43,5%	17	70,8%	4	100%	31	60,8%
überdurchschnittlich		13	56,5%	7	29,2%			20	39,2%
Gesamt		23	100%	24	100%	4	100%	51	100%
<i>Chi²</i>	6,487	<i>Signifikanz</i>		0,039	<i>erklärte Varianz</i>		12,7 %		

Tabelle 4.26: Kreuztabelle Umsatzgruppenindex nach Typgruppen (unbewusst) und Zusammenhangsanalyse

Die gruppenweise Analyse von über- und unterdurchschnittlich Erfolgreichen Betrieben zeigt zunächst wieder die schon beschriebene Tendenz, dass die Gruppe der fokussierten Typen dem Umsatz nach erfolgreicher sind als die anderen beiden Kategorien (bewusste Person), während die unbewusst flexiblen Typen allesamt unterdurchschnittliche Umsätze aufweisen.

Dieses Ergebnis *dreht* sich bei Betrachtung der *bewussten Persona*, wie die folgende Tabelle zeigt. Somit scheinen diejenigen Gründer überdurchschnittlich erfolgreich zu sein, welche von ihrer unbewussten Person her von einem der vier Farbtypen besonders stark beeinflusst werden und sich in ihrer bewussten Person Eigenschaften der anderen drei Farbtypen aneignen. Im Gegensatz dazu sind die Gründer, welche eine ausgeglichene Verteilung der Farbtypen aufweisen und sich derart verhalten, dass sie einzelne Farbeigenschaften besonders betonen, unterdurchschnittlich erfolgreich. Aufgrund der oben beobachteten Verschiebungen sind es demnach die bewusst fokussierten Typen, welche unterdurchschnittlich erfolgreich sind.

bewusste Typengruppe									
		fokussierter Typ		Basistyp		flexibler Typ		Gesamt	
Umsatzindex		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
unterdurchschnittlich		4	100%	17	70,5%	10	43,5%	31	60,8%
überdurchschnittlich				7	29,2%	13	56,5%	20	39,2%
Gesamt		4	100%	24	100%	23	100%	51	100%
<i>Chi²</i>	6,487	<i>Signifikanz</i>		0,039	<i>erklärte Varianz</i>		12,7 %		

Tabelle 4.27: Kreuztabelle Umsatzgruppenindex nach Typgruppen (bewusst) und Zusammenhangsanalyse

Deshalb erscheint es sinnvoll, im folgenden nicht die Typgruppe, sondern die individuelle *Veränderung* der Typgruppe in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen. Sie kann als Hinweis auf das Anpassungsverhalten der Persönlichkeit angesehen werden. Die entsprechenden Analysen folgen im nächsten Abschnitt.

4.3.1.3 Diskrepanzen zwischen bewusster und unbewusster Person

Zunächst werden die Verschiebungen zwischen den verschiedenen Farbtypen beschrieben, die sich durch unterschiedliche Positionen von bewusster und unbewusster Person im Insights-Rad ergeben. Hierzu werden die jeweiligen Verteilungen der bewussten und der unbewussten Person derart in einer Tabelle zusammengefasst, dass

zu erkennen ist, von welchem unbewussten Typen sich die Gründer zu welchem bewussten Typ entwickeln.⁹

unbewusster Typ	bewusster Farbtyp								Σ
	Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Feuerrot	7	41,2%	5	29,4%	0	0,0%	5	29,4%	17
Sonnengelb	1	10,0%	8	80,0%	1	10,0%	0	0,0%	10
Erdgrün	0	0,0%	6	25,0%	10	41,7%	8	33,3%	24
Eisblau	5	27,8%	0	0,0%	0	0,0%	13	72,2%	18
Σ	13		19		11		26		69
Zuwachs	6		11		1		13		

Tabelle 4.28: Zuwanderungen zu bewusster von unbewusster Person in den Farbtypen

Betrachtet man die Wanderungen aus der anderen Richtung, so wird deutlich, dass die Eisblauen und die Sonnengelben die absolut und relativ größten Zuwächse zu verzeichnen haben, die vor allem aus der Gruppe der „Grünen“ stammen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Personen des eisblauen und des sonnengelben Typs sich in ihrem bewussten Verhalten ihrem unbewussten Typ nicht nur am ehesten treu bleiben, sondern dass diese beiden Typen auch die größten Zuwanderungen verzeichnen, während besonders Menschen des erdgrünen Typs sich in ihrem bewussten Verhalten anders verhalten, als es ihrer Basisposition im Rad entspricht. Der feuerrote Typ verzeichnet sowohl starke Ab- als auch starke Zuwanderungen. Auffällig ist zudem, dass „grün“ nur eine einzige Zuwanderung verzeichnet. Das legt den Schluss nahe, dass die den Erdgrünen auszeichnenden Eigenschaften einer Unternehmensführung nicht förderlich sind, während Persönlichkeitsmerkmale des sonnengelben und besonders des eisblauen Typs erforderlich sind, so dass sie, wenn nicht schon von der unbewussten Person her vorgegeben, von den Gründern übernommen werden. Eine Erfolgsrelevanz dieses Anpassungsverhaltens konnte auf der betrieblichen Ebene allerdings nicht nachgewiesen werden, wie sich bereits unter 4.3.1.1 gezeigt hat: Bewusste wie auch unbewusste Persona lieferten keine nennenswerten Erklärungsbeiträge im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn in gleicher Weise Wanderungen zwischen den *Typgruppen* untersucht werden.

unbewusste Typenart	bewusste Typengruppe									
	fokussierter Typ		Basistyp		flexibler Typ		Kreuzungstyp			
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Σ	%
fokussierter Typ					35	100%			35	50,7%
Basistyp			27	100%					27	39,1%
flexibler Typ	5	100%							5	7,2%
Kreuzungstyp							2	100%	2	2,9%
Σ	5	100%	27	100%	35	100%	2	100%	69	100%

Tabelle 4.29: Zuwanderungen von unbewusster zu bewusster Person in den Typgruppen

Auffällig ist dabei, dass **alle** unbewusst einem fokussiertem Typ angehörigen Personen sich in der bewussten Person als flexible Typen präsentieren. Zum anderen gibt

⁹ Die Tabelle ist folgendermaßen zu lesen: Von den 10 unbewußt „sonnengelben“ Gründern bleiben 80% ihrem Typ auch bewußt treu, während hingegen bspw. knapp 60% der 24 unbewußt „erdgrünen“ Probanden eine andere (nicht „grüne“) bewußte Persona annehmen.

es eine Art „Gegenbewegung“ aller unbewusst flexiblen Typen hin zu den fokussierten Typen, welche sie in ihrer bewussten Person annehmen. Während die Basistypen konstant in ihrer Person bleiben, findet also ein 1:1 Austausch der fokussierten mit den flexiblen Typen statt. Das ist um so erstaunlicher, weil dabei eine Typengruppe ganz übersprungen wird. Im folgenden wird untersucht, inwieweit sich dies auf den Erfolg, wiederum anhand der Umsatzkennzahl gemessen, auswirkt.

In folgender Tabelle sind deshalb die Bewegungen von unbewusster zu bewusster Person in Gruppen zusammengefasst und werden anhand der Mittelwerte miteinander verglichen.

Umsatzindex					
Insights Bewegung	Anzahl	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum
fokussiert zu flexibel	23	1,162	0,427	0,238	2,037
Basistyp (konstant)	24	0,876	0,315	0,364	1,378
flexibel zu fokussiert	4	0,808	0,089	0,700	0,917
Insgesamt	51	1,000	0,386	0,238	2,037
<i>F-Wert</i>	4,227	<i>Signifikanz</i>	0,020	<i>erklärte Varianz</i>	15,0 %

Tabelle 4.30: Mittelwertvergleich Umsatzindex nach Typgruppenwanderung und Zusammenhangsanalyse

Somit wird der beobachtete Zusammenhang weiter untermauert; die Nullhypothese wird also verworfen. Demnach besteht ein Einfluss der Persönlichkeitsentwicklung auf den Erfolg dahingehend, *dass sich eine Aneignung verschiedener Persönlichkeitsstile positiv auf den Umsatz auswirkt*. In diesem Zusammenhang muss allerdings auf die sehr kleine Fallzahl hingewiesen werden, die sich gerade in der Zellbelegung der Gruppe der „flexibel zu fokussiert“-Typen niederschlägt.

4.3.1.4 Multivariate Analyse und Zwischenfazit

Die Integration der oben als erfolgsbestimmend identifizierten Anpassungsbereitschaft in eine multivariate Regressionsanalyse unter Berücksichtigung der zusätzlichen Faktoren Gründungsjahr, Branche, Geschlecht und Rechtsform erzeugt keine nennenswerte Verbesserung des Erklärungsgehaltes.

Aufgrund der vorliegenden Analysen ergibt sich also ein unmittelbarer Einfluss der Persönlichkeit des Unternehmensgründers auf den Erfolg des Unternehmens, gemessen an einem Umsatzindex, allein im Hinblick auf die Anpassungsbereitschaft der Persönlichkeit an das unternehmerische Umfeld. Die Hypothese 1 muss also in der Spezifizierung auf das Anpassungsverhalten nicht verworfen werden.

4.3.2 Persönlichkeit und Branchenwahl

Im folgenden wird untersucht, inwieweit die Persönlichkeit des Unternehmensgründers Auswirkungen auf die individuelle Branchenwahl hat. Da individuelle Berufswünsche durch die Persönlichkeit geprägt werden dürften, stellt sich die Frage, ob sich branchenspezifische Häufigkeitsverteilungen in der Persönlichkeitstypologie nachweisen lassen. Andererseits ist zu prüfen, ob die gewählte Branche wiederum

auf die Persönlichkeit zurückwirkt, weil sich die Gründerperson möglicherweise den branchenspezifischen Gegebenheiten anpasst. Ersteres kann anhand der unbewussten Persona geprüft werden, Letzteres anhand der bewussten. Wiederum wird davon abgesehen, Betriebsübernahmen und tätige Beteiligungen einzubeziehen, weil die Berufswahl durch das Vorhandensein eines familiären Betriebes möglicherweise stärker geprägt wird als durch die eigene Persönlichkeit.

Zunächst wird der (unbewusste) Farbtyp mit der Branche des Gründers in Zusammenhang gestellt und tabellarisch dargestellt.

Branche	unbewusster Farbtyp									
	Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Gesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Bauhauptgewerbe	3	17,6%	2	20%			8	44,4%	13	18,8%
Ausbau-gewerbe	9	52,9%	5	50%	15	62,5%	8	44,4%	37	53,6%
Kraftfahr-zeuggewerbe	1	5,9%			1	4,2%			2	2,9%
Dienstlei-stungsgewerb.	3	17,6%	1	10%	6	25%	2	11,1%	12	17,4%
Persönl. Aus-stattung	1	5,9%	2	20%	2	8,3%			5	7,2%
Gesamt	17	100%	10	100%	24	100%	18	100%	69	100%

Tabelle 4.31: Zugehörigkeit der Farbtypen zu den Branchen

Aufgrund der relativ schwachen Zellbelegungen sind die Untersuchungswerte nur sehr eingeschränkt interpretierbar. Es lässt sich jedoch festhalten, dass kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden kann. Wenn man jedoch einmal das Kraftfahrzeuggewerbe aufgrund der sehr geringen Fallzahl außer Acht lässt, sind trotzdem verschiedene Werte erwähnenswert. So wählten die unbewusst „erdgrünen“ Gründer fast ausschließlich zwei Branchen für ihre Selbständigkeit, nämlich 62,5% das Ausbaugewerbe und 25% die Dienstleistungsbranche. Ähnlich verhält es sich bei den „eisblauen“ Gründer, welche sich jeweils zu fast 45% für das Bauhaupt-, sowie das Ausbaugewerbe entschieden.

unbewusster Farbtyp	Bauhauptgewerbe		Ausbaugewerbe		Dienstleistungsgewerbe		Persönliche Ausstattung		Gesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Rot	3	23,1%	9	24,3%	3	25%	1	20%	16	23,9%
Gelb	2	15,4%	5	13,5%	1	8,3%	2	40%	10	14,9%
Grün			15	40,5%	6	50%	2	40%	23	34,3%
Blau	8	61,5%	8	21,6%	2	16,7%			18	26,9%
Gesamt	13	100%	37	100%	12	100%	5	100%	67	100%

Tabelle 4.32: Farbzugehörigkeit in den Branchen

Die Drehung der Tabelle zeigt, dass über 60% der Gründer eines Bauhauptgewerbes dem „eisblauen“ Typ zugehörig sind, während 50% des Dienstleistungsgewerbes der „erdgrünen“ Kategorie entstammen. Diese Auffälligkeiten können zwar aufgrund der fehlenden Signifikanz nicht als allgemeingültig angenommen werden, seien hier aber trotzdem angemerkt.

Im folgenden wird der umgekehrte Zusammenhang getestet, also die Auswirkung der Branchenwahl auf die, in diesem Fall, bewusste Person des Gründers.

bewusster Farbtyp	Branche									
	Bauhauptge- werbe		Ausbaue- werbe		Dienstleis- tungsgewerbe		Persönliche Ausstattung		Gesamt	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Rot	4	30,8%	6	16,2%	3	25%			13	19,4%
Gelb	1	7,7%	9	24,3%	5	41,7%	4	80%	19	28,4%
Grün	1	7,7%	7	18,9%	2	16,7%			10	14,9%
Blau	7	53,8%	15	40,5%	2	16,7%	1	20%	25	37,3%
Gesamt	13	100%	37	100%	12	100%	5	100%	67	100%
<i>Chi²</i>	18,087		<i>Signifikanz</i>		> 0,1		<i>erklärte Varianz</i>		6,6 %	

Tabelle 4.33: Farbzugehörigkeit in den Branchen

Wegen der z.T. sehr geringen Zellbesetzungen liefert ein statistischer Test keine aussagekräftigen Ergebnisse. Wiederum sind jedoch einige Werte auffällig. So sind 80% der in der Branche der persönlichen Ausstattung und über 40% der in der Dienstleistungsbranche tätigen Gründer dem sonnengelben Typ zuordbar, welcher als besonders kontaktfreudig gilt. Branchen also, von denen angenommen wird, dass sie sich durch Kundenkontakt auszeichnen.

Anhand von Mittelwertvergleichen soll nun analysiert werden, inwiefern sich möglicherweise branchenspezifische Unterschiede in den Eigenschaftsausprägungen Extra- und Introversion, bzw. den Bewusstseinsfunktionen (Denken, Fühlen, Empfinden, Intuition) auswirken.

Branche	Anzahl	Extraversion		Denken		Empfinden	
		Mittelwert	Stdabw.	Mittelwert	Stdabw.	Mittelwert	Stdabw.
Bauhauptgew.	13	54,0	13,47	61,3	7,97	53,2	15,21
Ausbaugewerbe	37	51,1	13,45	54,7	9,87	57,7	19,11
Kraftfahrzeuggew.	2	42,5	17,68	50,5	9,19	54,0	24,04
Dienstleistungsgew.	12	54,9	7,18	56,6	8,68	58,8	17,79
Persönl. Ausstattung	5	62,8	10,94	45,0	9,57	53,4	19,86
Insgesamt	69	52,9	12,68	55,4	9,87	56,6	17,94
<i>erklärte Varianzen</i>		8,2 %		16,3 %		1,5 %	

Tabelle 4.34: Mittelwertvergleiche von Extraversion, Denken, Empfinden über die Branchen

Es zeigt sich dahingehend ein Zusammenhang, dass Gründer im Bauhauptgewerbe höhere Werte in ihrer Denkfunktion besitzen als Gründer in anderen Branchen, während Personen in der Branche der persönlichen Ausstattung mit ihren Werten deutlich unter dem Durchschnitt liegen. Menschen mit ausgeprägter Denkfunktion suchen nach Logik, analysieren gern und benutzen zur Beurteilung von Dingen und Menschen in erster Linie den Verstand. Sie haben hohe Maßstäbe, versuchen alles zu verstehen und möglichst alles perfekt zu machen. Sowohl die erklärte Varianz von über 16% als auch die Signifikanz der zugrundeliegenden Tests ($< 0,05$) belegen, dass hier ein Zusammenhang vorliegt. Unabhängig von der Erfolgsrelevanz dieser Eigenschaft ist somit festzuhalten, dass sie in den verschiedenen Branchen unterschiedlich stark gefordert zu sein scheint und damit bei den Gründern unterschiedlich ausgeprägt ist.

Die beiden auf Branche und Persönlichkeit bezogenen Hypothesen können also nicht verworfen werden: Der Persönlichkeitstyp scheint sich auf die Wahl der Branche ebenso auszuwirken, wie die gewählte Branche Rückwirkungen auf die Entwicklung der Persönlichkeit zeigen kann.

4.3.3 Persönlichkeit und unternehmerische Partner

Abschließend werden die Persönlichkeitseigenschaften auf ihren Einfluss hinsichtlich der Art der Gründung, sprich Einzelgründung bzw. mit Partner, untersucht. Es geht also um die Frage, ob bestimmte Persönlichkeitstypen eher dazu neigen, eine unternehmerische Partnerschaft einzugehen als andere. Hinter dieser Untersuchung steckt die Annahme, dass nicht jeder Persönlichkeitstyp gleich gut für diese Art von „Gewaltenteilung“ geeignet ist und sich demnach Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen ergeben müssten.

		unbewusster Farbtyp									
		Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Gesamt	
Gründungsart		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Einzelgründung		8	61,5%	5	62,5%	12	75%	11	73,3%	36	69,2%
mit Partner		5	38,5%	3	37,5%	4	25%	4	26,7%	16	30,8%
Gesamt		13	100%	8	100%	16	100%	15	100%	52	100%

Tabelle 4.35: Kreuztabelle von Gründungsart und unbewusstem Farbtyp

		bewusster Farbtyp									
		Feuerrot		Sonnengelb		Erdgrün		Eisblau		Gesamt	
Gründungsart		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Einzelgründung		9	75%	8	61,5%	6	75%	13	68%	36	69,2%
mit Partner		3	25%	5	38,5%	2	25%	6	32%	16	30,8%
Gesamt		12	100%	13	100%	8	100%	19	100%	52	100%

Tabelle 4.36: Kreuztabelle von Gründungsart und unbewusstem Farbtyp

Es zeigen sich weder bei den unbewussten noch bei den bewussten Persönlichkeitstypen Zusammenhänge zur Gründungsart. Auch bei Betrachtung der verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften wird kein signifikanter Zusammenhang mit der Gründungsart erkennbar. Die entsprechenden Erklärungsbeiträge der Variablen sind dementsprechend vernachlässigbar gering.

Somit bleibt festzuhalten, dass die Art der Unternehmensgründung nicht von Persönlichkeit des Gründers beeinflusst wird. Leider ist anhand der vorliegenden Daten nicht ersichtlich, welchem Persönlichkeitstyp der jeweilige Partner angehört. Hier liegt ein weiterer interessanter Aspekt für die künftige Forschung.

5. Ergebnisse im Überblick

In der Einführung dieses Berichtes wurde gezeigt, wie bedeutsam junge Unternehmen für eine Volkswirtschaft sind. Wie wenig dagegen die Person des Unternehmensgründers immer noch erforscht ist, weil dieses Thema lange Zeit vernachlässigt wurde, zeigte der anschließende Überblick über den gegenwärtigen Stand der Forschung. Eine Ursache davon dürfte die Interdisziplinarität dieses Forschungsbereiches sein. Hier ist es notwendig, einen engeren Austausch zwischen Psychologen, Soziologen und Wirtschaftswissenschaftlern herzustellen, um im Hinblick auf die unternehmerischen Potentiale einer Person bessere Entscheidungshilfen entwickeln zu können.

Die Erforschung der Erfolgsrelevanz der unternehmerischen Persönlichkeit erfordert einerseits die Bestimmung eines geeigneten Maßstabes für den Unternehmenserfolg, andererseits ein Messinstrument zur Erschließung des Phänomens „Persönlichkeit“. Diesen beiden Problemen widmeten sich die Kapitel 2 und 3 des Berichtes. Nach ausführlicher Diskussion der betriebswirtschaftlichen Aspekte in Kapitel 2 wurde ein branchenunabhängiger Erfolgsindex abgeleitet, der die Grundlage der späteren Datenanalysen bildete. Kapitel 3 erläuterte überblicksartig die theoretischen Grundlagen der Persönlichkeitsanalyse und stellte vor diesem Hintergrund die für die empirischen Analysen benutzte Insights-Profilanalyse vor, die eine Kategorisierung von Persönlichkeitsstilen erlaubt und als sog. „UnternehmerCheck“ in der Beratungsarbeit der Handwerkskammern eingesetzt wird.

Die mit diesem methodischen Rüstzeug durchgeführten Datenanalysen brachten folgende Ergebnisse:

- Die Gründerpersönlichkeit beeinflusst offensichtlich den Gründungserfolg. Allerdings lässt sich die Annahme, dass Gründer aus bestimmten Persönlichkeitskategorien grundsätzlich erfolgreicher sind als andere, nicht aufrechterhalten. Es zeigte sich vielmehr, dass die Bereitschaft zur bewussten Anpassung an andere Persönlichkeitsstile Erfolgsunterschiede erklärt.
- Die Annahme, dass die unbewusste Persönlichkeit die Branchenwahl bei einer Existenzgründung beeinflusst, kann aufrechterhalten werden. Die untersuchten Branchen unterscheiden sich merklich und offensichtlich nicht zufällig hinsichtlich der jeweils vertretenen Persönlichkeitstypen.
- Die Annahme, dass die Art der Geschäftstätigkeit Einfluss auf die bewusste Persönlichkeit einer Gründerperson nimmt, kann ebenfalls aufrechterhalten werden, denn in den verschiedenen Branchen sind deutlich unterschiedliche Verteilungen bezogen auf die bewussten Persönlichkeitstypen beobachtbar.
- Die Bedeutung unternehmerischer Partnerschaften für den Gründungserfolg wurde in anderen Untersuchungen mehrfach bestätigt. In der vorliegenden Untersuchung wurde daher auch geprüft, ob bestimmte Persönlichkeitstypen Partnergründungen bevorzugen. Jedoch ließen sich dafür keine Anhaltspunkte finden.

Bei allen diesen Erkenntnissen ist darauf hinzuweisen, dass das Persönlichkeitsprofil eines Jungunternehmers ein zwar wesentliches, aber nicht alleiniges Kriterium des Gründungserfolges darstellt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl von

Einzel determinanten zum Tragen kommt, die hier nicht untersucht wurden. Um so erstaunlicher sind die hier ermittelten, allein auf die Persönlichkeit zurückführbaren Erklärungsbeiträge des Gründungserfolges.

In diesem Sinne müssen auch die Ergebnisse der Profilanalysen im Beratereinsatz behandelt werden: Nicht als Alleinkriterium („K.O.-Merkmal“), sondern als zu anderen Beratungshilfen komplementäres Diagnoseinstrument, das helfen soll, individuelle Stärken und Schwächen der jungen Unternehmer zu erkennen, um diesen auch in persönlichkeitsbezogenen Fragen eine gezielte Hilfe anbieten zu können.

Insights-Analysebogen (Vorderseite)

Insights Discovery Preference Evaluator

Standard

Version R1.0 (G)

Insights Discovery

Version R 2.0

Ihr Ansprechpartner:

Landes-Gewerbeförderungsstelle des
nordrhein-westfälischen Handwerks e.V.
Aufm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf
Kai Hambüchen
Tel.: 0211/ 30108-12 Fax.: 0211/30108-35
email: hambuechen@lgh.de

Persönliche Angaben (BLOCKBUCHSTABEN)

Datum : _____ männl.: O weibl.: O

Alter: Ounter 20 Jahre O20-30 Jahre O30-40 Jahre

O40-50 Jahre O50-65 Jahre

Titel : _____

Vorname : _____

Nachname : _____

Berufsbez. : _____

Abteilung : _____

Unternehmen: _____

Anschrift : _____

: PLZ _____

Telefon-Nr. : _____

Fax-Nr. : _____

E-mail-Nr. : _____

Präferenzen-Analyse

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Dieser Fragebogen bildet die Grundlage Ihres Insights Discovery Reports. Das ist kein Test. Es geht stattdessen um die Einschätzung Ihrer Präferenzen/Vorlieben. Jeder Mensch hat solche speziellen Vorlieben, die die Art und Weise beeinflussen, wie er in bestimmten Situationen vorgehen wird. Es gibt deshalb keine richtigen oder falschen Antworten.

1. Beziehen Sie sich bei Ihren Antworten auf Ihr Arbeitsumfeld.
2. Bitte lesen Sie jeden Abschnitt sorgfältig durch. Sie beginnen mit den Aussenpositionen "B" und "W". "B" beschreibt Sie beruflich am besten, "W" trifft in Ihrem Beruf am wenigsten zu.
3. Zwei Aussagen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfasst worden. Für diese Aussagen steht Ihnen nun eine Einschätzungsskala von 1-5 zur Verfügung. Sie kreisen in den verbleibenden zwei Zeilen je eine Zahl ein.
1 = trifft nicht auf mich zu
5 = beschreibt mich sehr gut.
Jede Zahl darf nur einmal gewählt werden.
4. Auf diese Weise füllen Sie alle 25 Abschnitte aus. Kontrollieren Sie bitte selbst noch einmal, ob in jedem Abschnitt 4 Angaben eingekreist sind.
5. Es kommt auf Ihre Selbsteinschätzung an. Diskutieren Sie die Punkte bitte nicht mit anderen.
6. Als Zeitrahmen sind wegen der gewünschten Spontanität 10-20 Minuten anzusetzen.

0. Mitfühlend und ehrlich Fördernd und wertschätzend Zurückhaltend und nachdenklich taktierend und durchsetzungsfähig	W 1 2 3 4 5 B 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B
1. Sorgfältig und abwägend Beständig und anhänglich Beeindruckend und gestenreich Strategisch und zügig	W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B
2. Gesellig und lebhaft Zuverlässig und zurückhaltend Energisch und zielorientiert Methodisch und logisch	W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B
3. Ruhig und ausgeglichen Entschlossen u. durchsetzungsfäh. Optimistisch und fröhlich Genau und präzise	W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B
4. Selbstbewußt und energisch Ordentlich und prägnant Erfahren und beständig Gesprächig und anregend	W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B
5. Distanziert und sachlich Direkt und herausfordernd Loyal und unterstützend Aktiv und kontaktfreudig	W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B W 1 2 3 4 5 B

WENN SIE DEN FRAGEBOGEN AUSGEFÜLLT HABEN, ÜBERPRÜFEN SIE BITTE, OB SIE IN JEDEM ABSCHNITT EIN 'B', EIN 'W' UND ZWEI VERSCHIEDENE WERTE AUS 1, 2, 3, 4 ODER 5 GEKENNZEICHNET HABEN.

© Copyright 1992-1997 Andrew Lothian, Insights. All rights reserved.
Insights Training & Development, 29/31 South Tay Street, Dundee DD1 1NP, Scotland. Tel: 01382-229292 Fax: 01382-229701

Insights-Analysebogen (Rückseite)

Insights Discovery Preference Evaluator Name: _____ Version R1.0 (G)

6. Verantwortungsvoll u. umgänglich	W 1 2 3 4 5 B	16. Lebhaft und überzeugend	W 1 2 3 4 5 B
Sprachgewandt und optimistisch	W 1 2 3 4 5 B	Entschluss- u. handlungsfreudig	W 1 2 3 4 5 B
Einflussreich und bestimmend	W 1 2 3 4 5 B	Analytisch und diszipliniert	W 1 2 3 4 5 B
Besonnen und beherrscht	W 1 2 3 4 5 B	Tolerant und geruhsam	W 1 2 3 4 5 B
7. Überzeugend und motiviert	W 1 2 3 4 5 B	17. Einfühlsam und geduldig	W 1 2 3 4 5 B
In Frage stellend u. anspruchsvoll	W 1 2 3 4 5 B	Logisch und beherrscht	W 1 2 3 4 5 B
Zupackend und selbstbewusst	W 1 2 3 4 5 B	Zielorientiert und konfrontierend	W 1 2 3 4 5 B
Beständig und zurückhaltend	W 1 2 3 4 5 B	Gesprächs- u. kompromissbereit	W 1 2 3 4 5 B
8. Richtungsweisend und resolut	W 1 2 3 4 5 B	18. Einflussnehmend und informell	W 1 2 3 4 5 B
Sozial engagiert und heiter	W 1 2 3 4 5 B	Rücksichtsvoll u. wertorientiert	W 1 2 3 4 5 B
Kollegial und hilfsbereit	W 1 2 3 4 5 B	Diskret und objektiv	W 1 2 3 4 5 B
Zuverlässig und korrekt	W 1 2 3 4 5 B	Herausfordernd u. entschlossen	W 1 2 3 4 5 B
9. Einfühlsam und ausgleichend	W 1 2 3 4 5 B	19. Sehr genau und systematisch	W 1 2 3 4 5 B
Präzise und sachbezogen	W 1 2 3 4 5 B	Mutig und eigenwillig	W 1 2 3 4 5 B
Motivierend und begeisternd	W 1 2 3 4 5 B	Interessiert und extrovertiert	W 1 2 3 4 5 B
Drängend und ergebnisfixiert	W 1 2 3 4 5 B	Beratend und fürsorglich	W 1 2 3 4 5 B
10. Dominierend und entschlossen	W 1 2 3 4 5 B	20. Klar und überzeugend	W 1 2 3 4 5 B
Zurückhaltend und kooperativ	W 1 2 3 4 5 B	Impulsiv und temperamentvoll	W 1 2 3 4 5 B
Aufgeschlossen und gewandt	W 1 2 3 4 5 B	Wissensorientiert und logisch	W 1 2 3 4 5 B
Gewissenhaft u. detailorientiert	W 1 2 3 4 5 B	Friedfertig und harmonisch	W 1 2 3 4 5 B
11. Spontan und teamorientiert	W 1 2 3 4 5 B	21. Organisiert und hinterfragend	W 1 2 3 4 5 B
Rational und gründlich	W 1 2 3 4 5 B	Unterstützend und geduldig	W 1 2 3 4 5 B
Ausgeglichene und liebenswürdig	W 1 2 3 4 5 B	Energisch u. argumentationsstark	W 1 2 3 4 5 B
Unverblümt u. aufgabenorientiert	W 1 2 3 4 5 B	Offen und kontaktfreudig	W 1 2 3 4 5 B
12. Reflektierend und sorgfältig	W 1 2 3 4 5 B	22. Sachbezogen und risikofreudig	W 1 2 3 4 5 B
Locker und unterhaltsam	W 1 2 3 4 5 B	Entspannt und gelassen	W 1 2 3 4 5 B
Wettbewerbsorientiert u. robust	W 1 2 3 4 5 B	Rational und konventionell	W 1 2 3 4 5 B
Verständnisvoll und reserviert	W 1 2 3 4 5 B	Lebhaft und sympathisch	W 1 2 3 4 5 B
13. Personenorientiert u. tiefgründig	W 1 2 3 4 5 B	23. Begeisterungsfäh. u. beeindruckend	W 1 2 3 4 5 B
Emotional und vertrauensvoll	W 1 2 3 4 5 B	Durchsetzungsfähig u. realistisch	W 1 2 3 4 5 B
Beobachtend und unparteiisch	W 1 2 3 4 5 B	Mitfühlend und rücksichtsvoll	W 1 2 3 4 5 B
Aktiv und kontrollierend	W 1 2 3 4 5 B	Detailorientiert und aufmerksam	W 1 2 3 4 5 B
14. Willensstark und zielstrebig	W 1 2 3 4 5 B	24. Ausgeglichene und loyal	W 1 2 3 4 5 B
Wohlüberlegt und wählerisch	W 1 2 3 4 5 B	Unabhängig und kühn	W 1 2 3 4 5 B
Eifrig und engagiert	W 1 2 3 4 5 B	Gründlich und nachdenklich	W 1 2 3 4 5 B
Anteilnehmend und feinfühlig	W 1 2 3 4 5 B	Temperamentvoll und mitteilend	W 1 2 3 4 5 B
15. Förmlich und prinzipientreu	W 1 2 3 4 5 B	25. Umsichtig und sorgfältig	W 1 2 3 4 5 B
Lebensfroh und beliebt	W 1 2 3 4 5 B	Unverblümt und geradeheraus	W 1 2 3 4 5 B
Stetig und massvoll	W 1 2 3 4 5 B	Schwungvoll und vielseitig	W 1 2 3 4 5 B
Rasch und nachdrücklich	W 1 2 3 4 5 B	Verlässlich und akzeptierend	W 1 2 3 4 5 B

WENN SIE DEN FRAGEBOGEN AUSGEFÜLLT HABEN, ÜBERPRÜFEN SIE BITTE, OB SIE IN JEDEM ABSCHNITT EIN 'B', EIN 'W' UND ZWEI VERSCHIEDENE WERTE AUS 1, 2, 3, 4 ODER 5 GEKENNZEICHNET HABEN.

Übersicht über die analysierten Fälle

#	Gewerk	Branche	Jahr Rollen- eintrag	Rechtsform	Geschlecht	PKU ¹⁾ TDM p.a.	PKU ¹⁾ Branche in TDM p.a. ²⁾	Erfolgs- index	Haupttyp (unbewußt)
1	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	Ausbaugewerbe	95	GbR	männlich	240	118	2,04	Direktor
2	Zahntechniker	Dienstleistungsgewerbe	95	Einzel firma	männlich	.	129	.	Direktor
3	Dachdecker	Bauhauptgewerbe	95	Einzel firma	männlich	60	78	0,77	Reformer
4	Goldschmiede	persönliche Ausstattung	95	Einzel firma	weiblich	84	66	1,28	Berater
5	Dachdecker	Bauhauptgewerbe	96	GbR	männlich	75	78	0,96	Inspirator
6	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	96	GbR	männlich	120	118	1,02	Kreuzungstyp
7	Zimmerer	Bauhauptgewerbe	96	GmbH	männlich	75	78	0,96	Beobachter
8	Zahntechniker	Dienstleistungsgewerbe	96	Einzel firma	männlich	139	129	1,08	Unterstützer
9	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	96	Einzel firma	männlich	69	118	0,59	Koordinator
10	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	97	GmbH	männlich	216	118	1,83	Unterstützer
11	Straßenbauer	Bauhauptgewerbe	96	Einzel firma	weiblich	.	78	.	Beobachter
12	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	Ausbaugewerbe	97	Einzel firma	männlich	195	118	1,65	Beobachter
13	Glaser	Ausbaugewerbe	96	Einzel firma	männlich	180	118	1,53	Unterstützer
14	Hörgeräteakustiker	Dienstleistungsgewerbe	97	Einzel firma	männlich	125	129	0,97	Motivator
15	Raumausstatter	Ausbaugewerbe	96	GmbH	männlich	102	118	0,87	Motivator
16	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	97	GmbH	männlich	198	118	1,68	Reformer
17	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	Ausbaugewerbe	96	Einzel firma	weiblich	109	118	0,93	Direktor
18	Tischler	Ausbaugewerbe	97	Einzel firma	weiblich	106	118	0,90	Beobachter
19	Damenschneider	persönliche Ausstattung	97	Einzel firma	männlich	.	66	.	Motivator
20	Zimmerer	Bauhauptgewerbe	97	Einzel firma	weiblich	74	78	0,95	Direktor
21	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	98	Einzel firma	männlich	60	118	0,51	Unterstützer
22	Augenoptiker	Dienstleistungsgewerbe	98	Einzel firma	männlich	144	129	1,12	Berater
23	Kraftfahrzeug- mechaniker	Kraftfahrzeuggewerbe	96	GmbH	männlich	156	126	1,24	Unterstützer
24	Friseur	Dienstleistungsgewerbe	98	GmbH	männlich	.	129	.	Inspirator
25	Metallbauer	Ausbaugewerbe	98	Einzel firma	männlich	90	118	0,76	Inspirator
26	Elektroinstallateur	Ausbaugewerbe	98	GbR	männlich	60	118	0,51	Beobachter
27	Tischler	Ausbaugewerbe	98	GbR	männlich	105	118	0,89	Inspirator
28	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	98	Einzel firma	männlich	108	118	0,92	Berater
29	Tischler	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	111	118	0,94	Motivator
30	Straßenbauer	Bauhauptgewerbe	98	GmbH	männlich	67	78	0,86	Beobachter
31	Orthopädienschuh- macher	Dienstleistungsgewerbe	97	GmbH	männlich	.	129	.	Berater
32	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	160	118	1,36	Direktor
33	Damenschneider	persönliche Ausstattung	98	Einzel firma	männlich	25	66	0,38	Inspirator
34	Kraftfahrzeug- mechaniker	Kraftfahrzeuggewerbe	99	Einzel firma	weiblich	96	126	0,76	Reformer
35	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	96	118	0,81	Beobachter
36	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	77	118	0,66	Koordinator
37	Orthopädienschuh- macher	Dienstleistungsgewerbe	99	Einzel firma	männlich	103	129	0,80	Unterstützer
38	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	540	118	4,58*	Unterstützer
39	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	99	Einzel firma	männlich	28	118	0,24	Reformer
40	Maurer	Bauhauptgewerbe	99	Einzel firma	männlich	89	78	1,13	Reformer
41	Maurer	Bauhauptgewerbe	99	GmbH	männlich	46	78	0,58	Reformer
42	Zahntechniker	Dienstleistungsgewerbe	99	GbR	männlich	96	129	0,75	Direktor
43	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	Ausbaugewerbe	2000	Einzel firma	weiblich	.	118	.	Inspirator
44	Dachdecker	Bauhauptgewerbe	2000	Einzel firma	weiblich	108	78	1,38	Direktor
45	Metallbauer	Ausbaugewerbe	98	Einzel firma	männlich	.	118	.	Berater

Anhang

#	Gewerk	Branche	Jahr Rollen- eintrag	Rechtsform	Geschlecht	PKU ¹⁾ TDM p.a.	PKU ¹⁾ Branche in TDM p.a. ²⁾	Erfolgs- index	Haupttyp (unbewußt)
46	Dachdecker	Bauhauptgewerbe	2000	GbR	männlich	.	78	.	Beobachter
47	Stukkateur	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	.	118	.	Koordinator
48	Maurer	Bauhauptgewerbe	2000	Einzelirma	männlich	96	78	1,22	Beobachter
49	Metallbauer	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	.	118	.	Unterstützer
50	Metallbauer	Ausbaugewerbe	99	Einzelirma	weiblich	200	129	1,56	Beobachter
51	Metallbauer	Ausbaugewerbe	99	Einzelirma	männlich	1.120	118	9,51*	Beobachter
52	Maurer	Bauhauptgewerbe	2000	Einzelirma	männlich	72	78	0,92	Berater
53	Metallbauer	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	120	118	1,02	Reformer
54	Glas- und Porzellanmaler	persönliche Ausstattung	2000	Einzelirma	männlich	.	66	.	Kreuzungstyp
55	Stukkateur	Ausbaugewerbe	99	Einzelirma	männlich	160	118	1,36	Inspirator
56	Friseur	Dienstleistungsgewerbe	2000	GmbH	männlich	90	129	0,70	Berater
57	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	99	Einzelirma	männlich	.	118	.	Reformer
58	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	weiblich	43	118	0,36	Koordinator
59	Fliesen-, Platten- u. Mosaikleger	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	96	118	0,81	Koordinator
60	Fotograf	persönliche Ausstattung	2000	GbR	männlich	88	66	1,34	Inspirator
61	Zahntechniker	Dienstleistungsgewerbe	2000	GbR	männlich	141	129	1,09	Koordinator
62	Zahntechniker	Dienstleistungsgewerbe	2000	Einzelirma	weiblich	120	129	0,93	Reformer
63	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	.	118	.	Unterstützer
64	Tischler	Ausbaugewerbe	2000	GbR	männlich	.	118	.	Koordinator
65	Dachdecker	Ausbaugewerbe	2000	GbR	männlich	.	118	.	Motivator
66	Maler und Lackierer	Ausbaugewerbe	2000	Einzelirma	männlich	80	118	0,68	Beobachter
67	Dachdecker	Bauhauptgewerbe	2000	Einzelirma	männlich	100	78	1,28	Beobachter
68	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	2001	Einzelirma	männlich	180	118	1,53	Motivator
69	Gas- und Wasserinstallateur	Ausbaugewerbe	99	Einzelirma	weiblich	72	118	0,61	Unterstützer

1) Pro-Kopf-Umsatz 2) Vergleichswerte aus dem Gründungspanel NRW
*) aus den Auswertungen eliminierte Ausreißer

Literaturverzeichnis

- Barth, Stephanie: Existenzgründer in den neuen Bundesländern: psychologische Dimensionen und wirtschaftlicher Erfolg; Wiesbaden 1995
- Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Auflage, Wiesbaden 1999
- Brüderl, Josef: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmen; Berlin 1996
- Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter; Baumann, Axel: Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24. Jg. (1991), S.91-100
- Brüning, Erdme; Schulte, Reinhard; Beu, Jürgen; Klandt, Heinz: Unternehmerpotentiale im Handwerk finden und fördern; Unveröffentlichter Projektbericht im Auftrage des MWMTV des Landes NRW, Düsseldorf 1998
- Bygrave, William D.: Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship, in: Faltin, Ripsas, Zimmer (Hrsg.): Entrepreneurship - Wie aus Ideen Unternehmen werden, München 1998, S.113-139
- Cattell, R.B.: Die empirische Erforschung der Persönlichkeit, Weinheim 1973
- Dahremöller, Axel: Existenzgründungsstatistik: Nutzung amtlicher Datenquellen zur Erfassung des Gründungsgeschehens, Stuttgart 1987
- Eckstein, Peter P.: Angewandte Statistik mit SPSS, 3. Auflage, Wiesbaden 2000
- Fisseni, Hermann-Josef: Persönlichkeitspsychologie – Ein Theorienüberblick, 4. Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1998
- Gemünden, Hans Georg; Konrad, Elmar D.: Unternehmerisches Verhalten als ein bedeutender Erfolgsfaktor von technologieorientierten Unternehmensgründungen – eine kritische Würdigung von Erklärungsansätzen verschiedener Modellkonstrukte; in Die Unternehmung, 54. Jg. (2000), Heft 4, S.247-272
- Goebel, Peter: Erfolgreiche Jungunternehmer: lieber kleiner Herr, als großer Knecht, München 1990
- Harhoff, Dietmar /ZEW Band 7: Unternehmensgründungen – empirische Analysen für die alten und neuen Bundesländer, Baden-Baden 1997
- Jacobi, Jolande: Die Psychologie von C.G. Jung, 5. Auflage, Olten 1967
- Jung, C.G.: Typologie, Olten 1972
- Klandt, Heinz: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers; Bergisch Gladbach 1984
- Klandt, Heinz: Der integrierte Unternehmensplan; München, Wien 1999
- Küsters, Annette-Christiane: Gibt es selbständigkeitsrelevante Persönlichkeitsmerkmale?, in: Weißbach, Miethe, Sulzbach, (Hrsg.): Existenzgründungen, Arbeitspapier 1999-1, o.O. 1999
- Kuipers, Michael: Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung – eine Untersuchung erfolgreicher und erfolgloser Unternehmensgründer in der Schweiz, Bamberg 1990
- Leibbrand, Frank: Unternehmensgründungen und –insolvenzen, in: Blum, U.; Leibbrand, F. (Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum, Wiesbaden 2001, S. 57 - 109
- Manstedten, Bjørn Christian: Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmungen; Köln-Dortmund 1997
- McClelland, David C.: Motivation und Kultur, New Jersey 1967
- Müller-Böling, Detlef in: Szyperski et al.: Unternehmensgründung und Innovation, Göttingen 1983, S. 123-129
- Müller-Böling, Detlef; Klandt, Heinz: Empirische Gründungsforschung (Arbeitsbericht Nr. 27 des Fachgebietes Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung), Dortmund 1992
- Müller-Böling, Detlef; Klandt, Heinz: Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung, 2. Auflage, Dortmund 1994

- Nathusius, Klaus; Klandt, Heinz; Kirschbaum, Günter (Hrsg.): Unternehmensgründung: Konfrontation von Forschung und Praxis, Bergisch-Gladbach 1984
- Nerlinger, Eric A.: Standorte und Entwicklung junger innovativer Unternehmen: empirische Ergebnisse für West-Deutschland, Baden-Baden 1998
- Nöcker, Ralf: Klein- und Mittelunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Frese (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1998, S. 35-45
- Plaschka, Gerhard: Unternehmenserfolg, Wien 1986
- Rauch, Andreas; Frese, Michael: Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? in: Frese (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer; Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1998, S.1-34
- Rauchfleisch, Udo: Testpsychologie, 3. Auflage, Göttingen 1994
- Rohracher, H.: Kleine Charakterkunde, 9. Auflage, Wien 1961
- Schaller, Armin: Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß, in: Blum, U.; Leibbrand, F. (Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum, Wiesbaden 2001, S. 3-56
- Scheelen, Frank M.: Menschenkenntnis auf einen Blick; Landsberg am Lech 2000
- Schenk, Roland: Beurteilung des Unternehmenserfolges, in: Frese (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer; Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1998, S.59-82
- Schmude, Jürgen: Stand und Probleme der Gründungsforschung, in: Weißbach, Miethe, Sulzbach (Hrsg.): Existenzgründungen, Arbeitspapier 1999-1
- Schulz, Norbert: Unternehmensgründungen und Markteintritt, Heidelberg 1995
- Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München 1926
- Stumpf, Monika; Lothian, Andrew: Insights Training & Developement Ltd. - Effektivere Teams durch den bewußten Einsatz kognitiver Präferenzen; Jg. 1999, Heft 1, o.O.
- Szyperski, Norbert; Nathusius, Klaus: Probleme der Unternehmensgründung – eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2.Auflage, Köln 1999
- Voigt, Martina: Unternehmerinnen und Erfolg – geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1994
- Voß, Werner: Praktische Statistik mit SPSS, 2. Auflage, München 2000
- Wellhöfer, Peter R.: Grundstudium Persönlichkeitspsychologie, Stuttgart 1977
- Wenz, Jochen: Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, Bergisch Gladbach, Köln 1993