

Schriftenreihe
Wirtschaftspsychologie
herausgegeben von
Prof. Dr. Heinz Schuler

Unternehmerisch erfolgreiches Handeln

herausgegeben von
Prof. Dr. Klaus Moser
Dipl.-Psych. Bernad Batinic
Dipl.-Psych. Jeannette Zempel



**Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen**

83

Unternehmerisch erfolgreiches Handeln

herausgegeben
von

Klaus Moser,
Bernad Batinic und Jeannette Zempel



**Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen**

Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern

Sigrun Göbel und Michael Frese

1 Einleitung

In der Unternehmerforschung finden sich in der Vergangenheit zwei Extreme: Entweder wird ein reines persönlichkeits-theoretisches Konzept vertreten (McClelland, 1986; Carland & Carland, 1989) oder es wird genau dieses Konzept verteuftelt (z. B. von Gartner, 1988). Wir möchten mit diesem Beitrag zwischen diesen Positionen vermitteln und den Einfluß von Mediatoren auf das Zusammenspiel von Personenmerkmalen und Erfolg untersuchen. Uns interessiert die Frage, inwiefern Strategien ein notwendiges und wichtiges Zwischenglied zwischen Personenmerkmalen des Unternehmers auf der einen Seite und unternehmerischem Erfolg auf der anderen Seite darstellen.

Personenmerkmale setzen sich aus Persönlichkeitseigenschaften und Humankapitalvariablen zusammen. Unter Persönlichkeitseigenschaft verstehen wir sowohl die Persönlichkeitsfaktoren im engeren Sinne, wie z. B. Rigidität oder Selbstwertgefühl, als auch die spezifischen Orientierungen, wie z. B. arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit. Orientierungen unterscheiden sich von den Persönlichkeitsfaktoren im engeren Sinne durch ihre nicht zu generalisierenden Aussagen. Sie gelten z. B. nur für den Arbeitsplatz. Unter Humankapitalvariablen verstehen wir Ausbildungsniveau, Erfahrung in der Branche, Führungserfahrung und Selbständigkeitserfahrung.

Wir vermuten, daß diese Merkmale nur dann wirklich mit Erfolg zusammenhängen, wenn sie auf das Handeln des Unternehmers einwirken. Nur Handlungen können zu unternehmerischem Erfolg führen. Handlungen werden durch Ziele und Strategien gesteuert. Strategien sind folglich wesentliche Zwischenglieder (Mediatoren) des Zusammenhangs von Personenmerkmalen und unternehmerischem Erfolg.

Auf Basis einer Anforderungsanalyse von Kleinunternehmern und einer Literaturrecherche wurde eine Liste von 29 verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften und Orientierungen aufgestellt. Untersuchungen finden Zusammenhänge mit dem Erfolg für die Persönlichkeitseigenschaften Bedürfnis nach Dominanz, Leistungsmotivation, interne Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit (McClelland, 1986; Klandt, 1990; Miner, Smith & Brecker, 1994; Box, White & Barr, 1994 und Brockhaus, 1980). Im folgenden wird analysiert, ob diese Eigenschaften direkt mit dem Erfolg

zusammenhängen oder vermittelnd über Strategien wirken. Es werden planende Strategien, Mitarbeiterführungsstrategien, Produkt-Markt-Strategien und andere Strategien teils auf Basis der Literatur, teils explorativ auf ihre Wirkungsweise als Mediatoren untersucht. In Abbildung 1 werden schematisch die zu untersuchenden Zusammenhänge wiedergegeben.

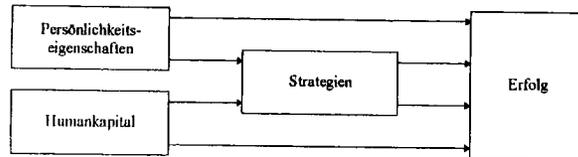


Abbildung 1: Darstellung der zu untersuchenden Zusammenhänge

2 Design der Untersuchung

Diese Arbeit ist aus dem Lehrforschungsprojekt „EKU“ (Erfolgsfaktoren bei Kleinunternehmern) entstanden. Einen Überblick über diese Untersuchung gibt Frese (1998). Das Projekt EKU¹ hatte das Ziel, klein- und mittelständische Unternehmer im Osten und im Westen Deutschlands zu untersuchen. Dieser Beitrag verwendet nur die in Westdeutschland erhobenen Daten.

2.1 Stichprobenbeschreibung

Es handelt sich in der hier verwendeten Stichprobe um eine Zufallsauswahl von klein- und mittelständischen Unternehmern aus dem Großraum Gießen/Wetzlar/nördliches Frankfurt. Die Auswahl erfolgte über Adressenlisten von den Industrie- und Handelskammern und durch Auswahl in Telefon- und Faxbüchern. In die Untersuchung wurden Betriebe aufgenommen, die mindestens einen und maximal 50 Mitarbeiter beschäftigen. Die befragten Unternehmer stammen aus allen Branchen, ausgenommen die freien Berufe wie Ärzte und Rechtsanwälte. Es wurden jeweils die Neugründer befragt, die rechtlich und finanziell „autonomen“ Einzelunternehmen vorstehen (owner/manager). Da wir Aussagen über die Unternehmensgründung treffen wollten,

¹ Das Projekt EKU wurde finanziert durch ein hessisches Schwerpunktprogramm des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst. TeilnehmerInnen des Lehrforschungsprojekts waren Bernard Batinic, Christian Fritschle, Susanne Heinz, Nathalie Galais, Sigrun Göbel, Astrid Kuhlmann, Andreas Rauch, Rainer Rothfuß, Roland Schenk, Andreas Utsch, Panangiolis Venezileas und Hannelore Wolkewitz. Dank gilt Prof. Eißler und der Industrie- und Handelskammer, die uns verschiedentlich unterstützten.

befragten wir ausschließlich Unternehmer und Unternehmerinnen, die sich zwischen 1990 und 1992 selbständig gemacht hatten.

Die Einzelfirmen wurden zunächst über die Untersuchung schriftlich per Brief oder Fax informiert. Danach fand eine telefonische Nachfrage statt, ob Bereitschaft besteht, am Projekt teilzunehmen. Die Erhebung fand zwischen Oktober 1993 und März 1995 statt. Von insgesamt 188 angefragten Unternehmern nahmen 98 vollständig an der Untersuchung teil (Ablehnungsquote: 47,9%).

2.2 Meßinstrumente

Die Datenerhebung erfolgte mittels Interview, Fragebogen und Mitarbeiterbefragung. Mit dem Unternehmer wurde ein vorstrukturiertes ca. 1,5 stündiges Interview durchgeführt. Ein großer Teil des Interviewleitfadens bestand aus offenen Fragen. Das Interview wurde schriftlich protokolliert und später von der Interviewerin selbst und von einer Fremdraterin quantitativ in Auswertungsbögen eingetretet.

Nach dem Interview wurde dem Unternehmer ein längerer Fragebogen ausgehändigt mit der Bitte, ihn bis zu einem bestimmten Termin auszufüllen. Gleichzeitig erhielt der Unternehmer für jeden Mitarbeiter einen Fragebogen mit der Bitte um Weitergabe.

3 Persönlichkeitseigenschaften und Orientierungen

Die Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne und die Orientierungen wurden mittels Fragebogen und überwiegend mit 5-stufigen Items erhoben. Im folgenden werden die einzelnen Eigenschaften dargestellt.

Allgemeiner Autoritarismus wurde mit der von Lederer (1982) übersetzten Skala erfaßt. Ein Unternehmer mit einem hohem Wert in dieser Skala sagt z. B. „Ja“ zu dem Satz: „Die derzeitige Kriminalität und die sexuelle Unmoral lassen es unumgänglich erscheinen, mit gewissen Leuten härter zu verfahren, wenn wir unsere moralischen Prinzipien wahren wollen“ (Cronbachs $\alpha = .74$).

Belohnungsaufschub wurde mit der von Blass (1983) entwickelten Skala gemessen. Ein Unternehmer mit einer starken Ausprägung in dieser Eigenschaft kann z. B. eine verlängerte Wartezeit in Kauf nehmen, um dadurch eine möglicherweise wertvollere Alternative zu erhalten (Cronbachs $\alpha = .70$).

Dominanzbedürfnis wurde mit der Skala von Steers und Braunstein (1976) ermittelt. Ein hoch dominanter Unternehmer möchte z. B. in einer Gruppe die Führung übernehmen (Cronbachs $\alpha = .83$).

Ehrgeiz wurde mit der von Warr, Cook und Wall (1979) entwickelten Skala gemessen. Ein ehrgeiziger Unternehmer möchte z. B. seine Fähigkeiten voll einsetzen

und erweitern, will etwas erreichen was persönlichen Wert hat und eigene Entscheidungen treffen (Cronbachs $\alpha = .82$).

Extraversion wurde mit Items aus dem Freiburger Persönlichkeitsinventar (Fahrenberg & Selg, 1978) ermittelt. Ein hoch extravertierter Unternehmer ist z. B. unternehmungslustig, gesprächig und kann in eine langweilige Gesellschaft schnell Leben hineinbringen (Cronbachs $\alpha = .72$).

Fehlerbelastetheit, Fehler vertuschen, Lernen aus Fehlern und Fehlerkompetenz wurden mit den von Rybowski, Garst, Frese und Batinic (1998) entwickelten Skalen gemessen. Ein Unternehmer hat eine ausgeprägte Fehlerbelastetheit, wenn er sich z. B. davor fürchtet einen Fehler zu machen (Cronbachs $\alpha = .67$). Ein Unternehmer mit einem hohen Wert in der Skala „Fehler vertuschen“ bemüht sich stark, Fehler nicht offen zu legen (Cronbachs $\alpha = .63$). „Lernen aus Fehlern“ ist die Bereitschaft des Unternehmers, aus gemachten Fehlern zu lernen (Cronbachs $\alpha = .67$). Ein Unternehmer mit hoher Fehlerkompetenz läßt sein eigenes Ziel nicht aus den Augen, auch wenn er einen Fehler gemacht hat (Cronbachs $\alpha = .63$).

Handlungsorientierung bei Handlungsplanung wurde mit der von Kuhl (1992) entwickelten Skala ermittelt. Ein Unternehmer, der diese Eigenschaft in hohem Maße hat, versucht z. B. die Dinge nicht auf die lange Bank zu schieben, sondern handelt nach der Planung am liebsten sofort (Cronbachs $\alpha = .67$).

Handlungsorientierung nach Mißerfolgslebnissen wurde ebenso mit der von Kuhl (1992) entwickelten Skala bestimmt. Ein Unternehmer mit einem hohen Wert in dieser Skala bleibt auch nach einem Mißerfolg handlungsfähig (Cronbachs $\alpha = .66$).

Hoffnung auf mehr Freizeit wurde mit der Skala aus dem Projekt AHUS (1997) gemessen. Ein Unternehmer mit einem hohen Wert in dieser Skala rechnet damit, in den nächsten drei Jahren mehr Zeit für Familie, Freunde und Bekannte zu haben (Cronbachs $\alpha = .85$).

Identifikation mit der Arbeit wurde mit Hilfe einer Skala von Lohdahl und Kejner (1965) erfaßt. Ein Unternehmer, der sich mit seiner Arbeit identifiziert, lebt für seine Arbeit. Es gibt nichts Wichtigeres (Cronbachs $\alpha = .82$).

Interesse an der Innovation in der Arbeit wurde mit der von Patchen (1965) erarbeiteten Skala gemessen. Ein Unternehmer mit einem hohen Wert auf dieser Skala hat einen ausgeprägten Wunsch nach Veränderungen bezüglich der Arbeitsmethoden und setzt häufig Innovationen im Arbeitsprozeß um (Cronbachs $\alpha = .62$).

Internale Kontrollüberzeugung wurde mit dem IPC-Fragebogen von Krampen (1981) gemessen. Ein Unternehmer mit internaler Kontrollüberzeugung handelt nach der Devise „Ich habe es in der eigenen Hand!“ (Cronbachs $\alpha = .78$).

Leistungsmotivation wurde mit dem Fragebogen zur Erfassung des Leistungsmotivs von Modick (1977) gemessen. Ein hoch leistungsmotivierter Unternehmer bemüht sich u. a. ausdauernd und beharrlich um Leistung (Cronbachs $\alpha = .80$).

Machiavellismus wurde mittels einer Skala von Christie und Geis (1970) bestimmt. Machiavellistisch ist ein Unternehmer, wenn er die Zweckmäßigkeit und sein Machtstreben über die Moral stellt (Cronbachs $\alpha = .79$).

Optimismus wurde mit der von Scheier und Carver (1985) entwickelten Skala ermittelt. Ein optimistischer Unternehmer hat die Erwartung, daß in Zukunft positive Ereignisse stattfinden werden (Cronbachs $\alpha = .79$).

Planorientierung wurde mit der Skala von Frese, Stewart und Hannover (1987) gemessen. Ein hoch planorientierter Unternehmer plant langfristig und detailliert (Cronbachs $\alpha = .60$).

Psychosomatische Beschwerden wurden mit der von Mohr (1986) entwickelten Skala ermittelt. Ein Unternehmer mit einer hohen Ausprägung hat z. B. Schmerzen in der Herzgegend oder Nackenschmerzen (Cronbachs $\alpha = .82$).

Rigidität wurde mit der von Krampen (1981) entwickelten Skala gemessen. Ein rigider Unternehmer hält streng an einem einmal eingeschlagenen Weg fest (Cronbachs $\alpha = .62$).

Risikobereitschaft wurde mit der im Projekt EKU entwickelten Skala ermittelt. Ein risikobereiter Unternehmer ist sowohl bei Unternehmensgründung risikobereit als auch im allgemeinen. Er handelt nach dem Motto „Wer wagt, gewinnt!“ (Cronbachs $\alpha = .69$).

Selbstwertgefühl wurde mit der von Mohr (1986) entwickelten Skala gemessen. Ein Unternehmer mit hohem Selbstwertgefühl kann Kritik von anderen oder bedrohliche Informationen ohne Verdrängungs- und Ablehnungsprozesse aufnehmen (Cronbachs $\alpha = .77$).

Selbstwirksamkeit (arbeitsbezogene) wurde mit der von Speier und Frese (1994) entwickelten Skala ermittelt. Ein Unternehmer mit hoher arbeitsbezogener Selbstwirksamkeit hat die Erwartung, Tätigkeiten in der Arbeit auch bei Schwierigkeiten erfolgreich ausführen zu können (Cronbachs $\alpha = .73$).

Streßanfälligkeit wurde mit der Skala, die im Rahmen des Projektes EKU erarbeitet wurde ermittelt. Ein Unternehmer mit hoher Streßanfälligkeit neigt dazu, auf eher kleine Herausforderungen mit Streßsymptomen zu reagieren (Cronbachs $\alpha = .66$).

Tüftler wurde mit der im Projekt EKU entwickelten Skala gemessen. Ein Unternehmer mit ausgeprägter Tüftlereigenschaft macht sich „im stillen Kämmerchen“ Gedanken über die Verbesserung von Produkten (Cronbachs $\alpha = .72$).

Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz wurde mit der von Frese und Plüddemann (1993) entwickelten Skala gemessen. Ein umstellungsbereiter Unternehmer ist bereit, sich weiterzubilden und sich mit neuen Arbeitsanforderungen auseinanderzusetzen (Cronbachs $\alpha = .67$).

Umstellungsbereitschaft bezüglich Berufswechsel wurde mit der von Frese und Plüddemann (1993) entwickelten Skala gemessen. Ein Unternehmer mit einer hohen Umstellungsbereitschaft wäre bereit, eine neue Arbeit und eine neue Arbeitsstelle anzunehmen (Cronbachs $\alpha = .61$).

Verantwortungsablehnung wurde als Skala von Frese (1984) entwickelt und hier verwendet. Ein Unternehmer mit hoher Verantwortungsablehnung lehnt Einflußmöglichkeiten am Arbeitsplatz ab (Cronbachs $\alpha = .85$).

4 Humankapitalvariablen

Durch die Skala *Ausbildungsniveau* wird die Höhe des beruflichen Abschlusses des Unternehmers gemessen. Die Frage nach dem beruflichen Abschluß wurde im Fragebogen gestellt.

Um die *Erfahrung in der Branche* zu bewerten, wurde den Unternehmern im Interview die Frage gestellt, ob sie vorher schon in der Branche gearbeitet hatten, in der sie jetzt selbständig sind.

Die *Führungserfahrung* und die *Selbständigkeitserfahrung* wurden im Interview erhoben. Führungserfahrung gibt an, inwieweit der Unternehmer vor der jetzigen Selbständigkeit schon einmal Erfahrungen als Führungskraft sammeln konnte. *Selbständigkeitserfahrung* zeigt an, ob der Unternehmer vor der jetzigen Selbständigkeit schon einmal selbständig war.

5 Strategien

Es wurden Strategien operationalisiert, die mit Erfolg in Verbindung gebracht werden können. Die Skalen wurden im Interview und im Fragebogen eingesetzt.

„Planende Strategien“ decken verschiedene zeitliche Bereiche des Planens ab. Lang-, mittel- und kurzfristige Planung wurden berücksichtigt.

Die Skala *Plan bei Unternehmensgründung* soll Auskunft darüber geben, inwieweit der Unternehmer langfristig plant und wie ausgiebig er sich auf die Selbständigkeit vorbereitet hat (Cronbachs $\alpha = .92$).

Die Skala *Betriebliche Zielplanung* mißt die mittelfristigen Ziele des Unternehmers. Sie gibt Auskunft darüber, inwieweit der Unternehmer konkrete und realistische Pläne macht, um seine Ziele zu erreichen (Cronbachs $\alpha = .85$).

Die Skala *Zeitmanagement* macht Aussagen über die kurzfristigen Planungen der Unternehmer (AHUS, 1997; dort wird diese Skala „Planung der eigenen Arbeit“ genannt). Im Sinne von Scott (1995) wurde diese Skala in „Zeitmanagement“ umbenannt. Diese Skala erfaßt, ob der Unternehmer eine langfristige Planung kurzfristig auch ändern kann (Cronbachs $\alpha = .68$).

Mitarbeiterorientierte Führungsstrategie und Autoritäre Mitarbeiterführung sind die verwendeten Führungsstrategien.

Die *mitarbeiterorientierte Führungsstrategie* setzt sich additiv aus drei Skalen zusammen. Die erste ist die Förderung des eigenverantwortlichen Handelns der Mit-

arbeiter (Cronbachs $\alpha = .78$). Die zweite ist die Motivation der Mitarbeiter. Sie mißt, ob der Unternehmer die Mitarbeiter dazu motiviert, mehr zu leisten und eine größere Eigeninitiative zu zeigen (Cronbachs $\alpha = .73$). Die dritte ist die Personalförderung. Dadurch wird gemessen in welchem Ausmaß der Unternehmer seine Mitarbeiter fördert.

Autoritäre Mitarbeiterführung meint, daß der Unternehmer in der Regel alle Entscheidungen alleine trifft (Cronbachs $\alpha = .63$).

Die Einteilung der *Produkt-Markt-Strategie* des Unternehmers basiert auf Fröhlich und Pichler (1988). Macht der Unternehmer mit den bisherigen Produkten und Leistungen auf dem angestammten Markt Fortschritte, betreibt er die Strategie *Marktdurchdringung*. Erschließt er mit denselben Produkten neue Märkte, wendet er die Strategie *Marktentwicklung* an. Durch *Produktentwicklung* bringt der Unternehmer neue Produkte auf denselben Markt und mit der Strategie *Diversifikation* erobert er durch neue Produkte neue Märkte.

Durch die Skala *Kundenorientierung* wird festgestellt, wie gut der Unternehmer auf individuelle Kundenwünsche eingeht und wie hoch der Individualisierungsgrad der jeweiligen Produkte ist (Cronbachs $\alpha = .85$).

Die Skala *Qualitätskontrolle* mißt, inwieweit der Unternehmer die Qualität der Produkte vor dem Verkauf kontrolliert (Cronbachs $\alpha = .95$).

Ein Unternehmer, der eine hohe Ausprägung in der Skala „*Netzwerke bilden*“ aufweist, ist z. B. in Fachverbänden Mitglied, kennt einflußreiche Personen am Ort und kann auch schon mal Nutzen aus den persönlichen Beziehungen ziehen (Cronbachs $\alpha = .59$).

Die Skala *Nischenorientierung* stellt fest, ob der Unternehmer bei Gründung des Unternehmens bewußt in eine Marktlücke gegangen ist.

6 Erfolg

Als Grundlage zur Berechnung des Erfolgs des Unternehmers wurde ein Gesamterfolgsindex verwendet (vgl. Details in Schenk, 1998). Dieser Erfolgsindex berechnet sich zu gleichen Anteilen aus dem Unternehmenswachstum, der Unternehmensgröße, der Arbeitszufriedenheit des Unternehmers und dessen Einkommen.

7 Analysemethoden

Zur Bestimmung der Zusammenhänge einzelner Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg wurden Korrelationsanalysen durchgeführt. Regressionsanalysen dienten dazu, Zusammenhänge zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen zu erkennen und zu erklären. Die Mediatorwirkung der verwendeten Strategien wurde mittels multipler hierarchischer Regressionen berechnet. Eine vereinfachte Darstellung des Rechenwegs am Beispiel von Persönlichkeitsmerkmalen findet sich in Abbildung 2.

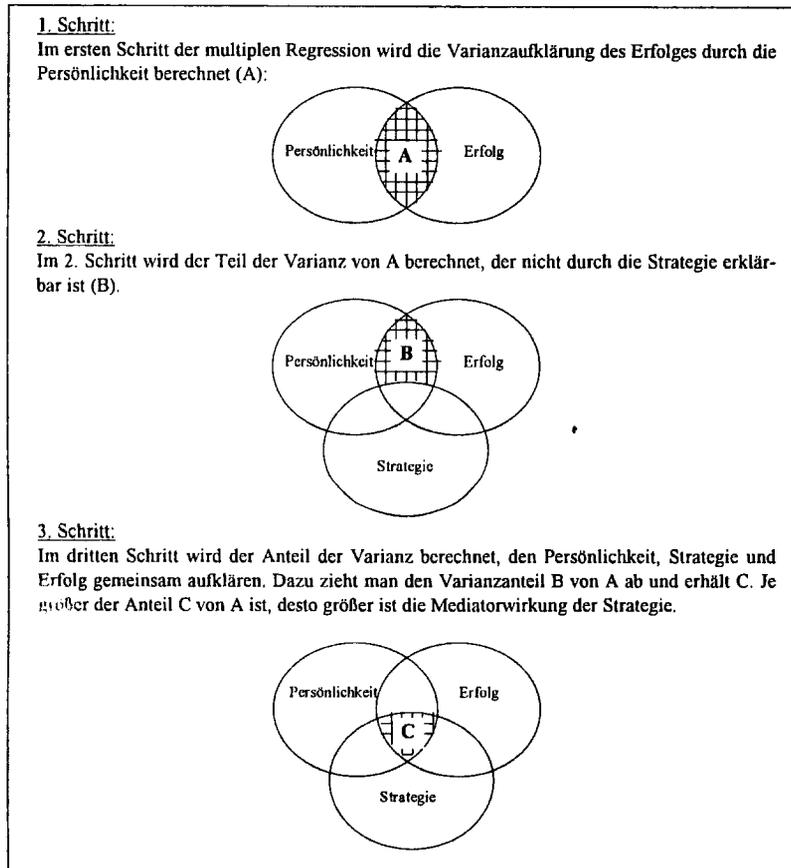


Abbildung 2: Berechnung der Mediatorwirkung der Strategien im Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg mittels einer hierarchischen multiplen Regression

8 Ergebnisse

Zunächst werden in Tabelle 1 die Zusammenhänge zwischen allen 29 Persönlichkeitseigenschaften (einschl. der Orientierungen), Humankapitalvariablen und Strategien mit dem Gesamterfolg des Unternehmers dargestellt. Im Anschluß wird auf die Mediatorwirkungen der Strategien eingegangen.

Tabelle 1: Darstellung der Zusammenhänge zwischen Personeneigenschaften (Persönlichkeitseigenschaften und Humankapital) sowie Strategien mit dem Gesamterfolg

Persönlichkeitseigenschaften	Gesamterfolg r
1. Allgemeiner Autoritarismus	-.10 n.s. (94)
2. Belohnungsaufschub	.02 n.s. (98)
3. Dominanzbedürfnis	.39 *** (96)
4. Extraversion	.20 * (98)
5. Fehler vertuschen	.08 n.s. (98)
6. Fehlerbelastetheit	-.20 * (98)
7. Fehlerkompetenz	.25 ** (98)
8. Lernen aus Fehlern	.07 n.s. (98)
9. Handlungsorientierung bei Handlungsplanung	.09 n.s. (97)
10. Handlungsorientierung nach Mißerfolgserlebnissen	.34 *** (98)
11. Higher order need strength	.21 * (97)
12. Hoffnung auf mehr Freizeit	.02 n.s. (92)
13. Identifikation mit der Arbeit	.19 * (98)
14. Interesse an der Innovation in der Arbeit	.22 * (98)
15. Internale Kontrollüberzeugung	.35 *** (97)
16. Leistungsmotivation	.28 ** (98)
17. Machiavellismus	-.15 n.s. (97)
18. Optimismus	.41 *** (97)
19. Planorientierung	-.02 n.s. (96)
20. Psychosomatische Beschwerden	-.07 n.s. (97)
21. Rigidität	-.01 n.s. (97)
22. Risikobereitschaft	.11 n.s. (98)
23. Selbstwertgefühl	.15 n.s. (98)
24. Selbstwirksamkeit	.41 *** (98)
25. Strebtoleranz	-.06 n.s. (97)
26. Tüftler	.14 n.s. (96)
27. Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz	.25 ** (96)
28. Umstellungsbereitschaft bezüglich Berufswechsel	.13 n.s. (95)
29. Verantwortungsablehnung	-.26 ** (96)

Anmerkung: Pearson Korrelationskoeffizient r, Anzahl Vpn in Klammern.

(Fortsetzung Tabelle 1)

Humankapital		
1. Ausbildungsniveau	.26 *	(73)
2. Berufserfahrung in der Branche	.16 n.s.	(98)
3. Führungserfahrung	.32 **	(96)
4. Selbständigkeitserfahrung	.16 n.s.	(98)
Strategien		
Planende Strategien		
1. Plan bei Gründung	.17 *	(98)
2. betriebliche Zielplanung	.41 ***	(93)
3. Zeitmanagement	.21 *	(98)
Mitarbeiterführungsstrategien		
1. Mitarbeiterorientierte Führung	.36 ***	(94)
2. Autoritäre Mitarbeiterführung	-.26 **	(98)
Produkt-Markt-Strategien		
• Marktdurchdringung	.10 n.s.	(89)
• Produktentwicklung	-.23 *	(89)
• Marktentwicklung	.16 n.s.	(98)
• Diversifikation	-.12 n.s.	(89)
Weitere Strategien		
• Kundenorientierung	.10 n.s.	(89)
• Qualitätskontrolle	-.05 n.s.	(82)
• Netzwerke aufbauen	.10 n.s.	(66)
• Nischenorientierung	.11 n.s.	(95)

Anmerkung: * = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Das Hauptaugenmerk dieser Untersuchung liegt auf den Zusammenhängen zwischen Personenmerkmalen, Strategien und Erfolg. Ziel ist es herauszufinden, ob Strategien als Mediatoren zwischen bestimmten Personenmerkmalen und Erfolg wirken. Als Personenmerkmale werden nur die verwendet, die in der Literatur mit Erfolg in Zusammenhang gebracht werden. Es handelt sich um Leistungsmotivation, Dominanzbedürfnis, Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Ausbildungsniveau, Berufserfahrung in der Branche, Führungserfahrung und Selbständigkeitserfahrung.

Um eine Strategie als Mediator zu ermitteln, sind die signifikanten Korrelationen der Strategie mit dem jeweiligen Personenmerkmal und dem Erfolg, sowie die signifikante Korrelation des Personenmerkmals mit dem Erfolg Voraussetzungen. Diese Zusammenhänge sind nicht bei allen Strategien gegeben. Die Testung der Mediatorwirkung mittels Auspartialisierung im Rahmen einer multiplen hierarchischen Regression wird deshalb nur bei den Zusammenhängen getestet, die die genannten Voraussetzungen erfüllen. Als Kriterium für die Mediatorwirkung einer Strategie wird die

von Weede (1977) vorgeschlagene Reduktion der aufgeklärten Varianz um einen Prozentpunkt verwendet.

Tabelle 2: Berechnung des Mediatoreffekts der jeweils genannten Strategien im Zusammenhang von einzelnen Persönlichkeitseigenschaften und Gesamterfolg

Mediortestung		1. Schritt (A)	2. Schritt (B)	3. Schritt (C)
Persönlichkeits-eigenschaft	Gesamt-erfolg R^2	Strategien	R^2 nach Auspartialisierung	R^2 -Reduktion aufgrund der Auspartialisierung
Leistungsmotivation	.08**	Plan bei Gründung	.07	.01
		Zeitmanagement	.06	.02
		Mitarbeiterorientierte Führung	.03	.05
Leistungsmotivation	.08**	Plan bei Gründung, Zeitmanagement, Mitarbeiterorientierte Führung	.02	.06
		Dominanzbedürfnis	.15***	.12
Internale Kontrollüberzeugung	.13***	Zeitmanagement	.10	.03
		Mitarbeiterorientierte Führung	.07	.06
Internale Kontrollüberzeugung	.13***	Zeitmanagement, Mitarbeiterorientierte Führung	.06	.07
		Selbstwirksamkeit	.17***	Betriebliche Zielplanung
Zeitmanagement	.14			.03
Mitarbeiterorientierte Führung	.09			.08
Produktentwicklung	.14			.03
Selbstwirksamkeit	.17***	Betriebliche Zielplanung, Zeitmanagement, Mitarbeiterorientierte Führung, Produktentwicklung	.05	.12

Anmerkung: Berechnung mittels hierarchischer multipler Regression (zur Erklärung des Rechenweges siehe Abbildung 2).

In Tabelle 2 ist zu sehen, daß alle nach den oben genannten Voraussetzungen ausgewählten Strategien, nämlich „Plan bei Gründung“, „Zeitmanagement“ und „mitarbeiterorientierte Führung“, als Mediatoren zwischen „Leistungsmotivation“ und dem Gesamterfolg wirken. Die „mitarbeiterorientierte Führung“ zeigt mit einer Varianzreduktion nach Auspartialisierung von fünf Prozentpunkten die stärkste Mediatorwirkung, gefolgt von der Strategie Zeitmanagement mit zwei Prozentpunkten und der Strategie Plan bei Gründung mit einem Prozentpunkt. „Leistungsmotivation“ scheint demnach als Persönlichkeitseigenschaft des Kleinunternehmers fast ausschließlich über Strategien mit dem Gesamterfolg in Zusammenhang zu stehen.

Zeitmanagement wirkt als Mediator zwischen der Persönlichkeitseigenschaft Dominanzbedürfnis und Gesamterfolg (R^2 -Reduktion = 3 Prozentpunkte). Dominanzbedürfnis scheint nur zu einem kleinen Anteil über die Strategien mit dem Gesamterfolg zusammenzuhängen (Die Varianzaufklärung des Gesamterfolgs ist auch nach Auspartialisierung mit $R^2 = .12$ noch sehr hoch). Zeitmanagement und mitarbeiterorientierte Führung wirken als Mediatoren zwischen Internaler Kontrollüberzeugung und Gesamterfolg. Auspartialisierung der Strategie Zeitmanagement führt zu einer R^2 -Reduktion von drei Prozentpunkten, „mitarbeiterorientierte Führung bedingt eine R^2 -Reduktion von sechs Prozentpunkten. Auch hierbei ist die Strategie „mitarbeiterorientierte Führung“ die maßgebliche.

Der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Gesamterfolg ist zu einem großen Teil auf die Anwendung der Strategien betriebliche Zielplanung, Zeitmanagement, mitarbeiterorientierte Führung und Produktentwicklung zurückzuführen. Nach Auspartialisierung reduziert sich die Varianzaufklärung um zwölf Prozentpunkte. Für Selbstwirksamkeit trifft das gleiche zu wie für Leistungsmotivation. Die beiden Persönlichkeitseigenschaften hängen nur zu einem sehr geringen Anteil direkt mit dem Gesamterfolg zusammen. Die Wirkung der Mediatoren ist beträchtlich. In Abbildung 3 sind die Zusammenhänge graphisch dargestellt.

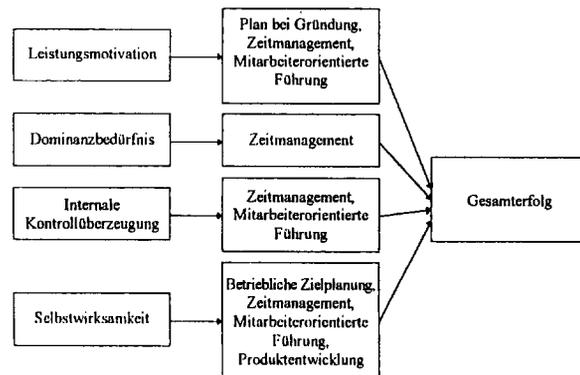


Abbildung 3: Darstellung der Zusammenhänge zwischen einzelnen Persönlichkeitseigenschaften, Strategien und Gesamterfolg

Berechnen wir die multiple Regression für alle vier Persönlichkeitseigenschaften gemeinsam (siehe Tabelle 3), dann zeigt sich ein Zusammenhang mit dem Gesamterfolg über die Strategien „Zeitmanagement“ und „Mitarbeiterorientierte Führung“. Dies bedeutet, daß der leistungsmotivierte, selbstwirksame Kleinunternehmer mit einem hohen Dominanzbedürfnis und einer hohen internalen Kontrollüberzeugung durch die Anwendung der Strategien Zeitmanagement und mitarbeiterorientierte Führung erfolgreich ist (siehe auch Abb. 4).

Tabelle 3: Berechnung des Mediatoreffekts der jeweils genannten Strategien im Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften und Gesamterfolg

Mediatorerhebung Persönlichkeitseigenschaften	1. Schritt (A)		2. Schritt (B)	3. Schritt (C)
	Gesamterfolg R^2	Strategie	R^2 nach Auspartialisierung der Strategie	R^2 -Reduktion aufgrund der Auspartialisierung
Leistungsmotivation, Dominanzbedürfnis, Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit	.24***	Zeitmanagement	.20	.04
		Mitarbeiterorientierte Führung	.17	.07
Leistungsmotivation, Dominanzbedürfnis, Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit	.24***	Zeitmanagement, Mitarbeiterorientierte Führung	.15	.09

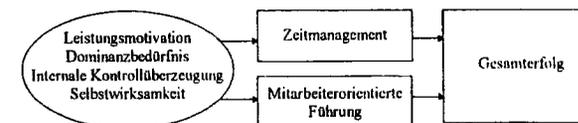


Abbildung 4: Darstellung des Zusammenhangs Persönlichkeitseigenschaften, Strategien und Gesamterfolg bei Kleinunternehmern

In Tabelle 4 sind die Zusammenhänge von einzelnen Humankapitalvariablen mit den Strategien und dem Gesamterfolg dargestellt. Es wurden nur die Variablen Ausbildungsniveau und Führungserfahrung betrachtet, da nur diese beiden mit dem Gesamterfolg korrelieren. Auch die Humankapitalvariablen hängen zu einem großen Teil über die Strategien mit dem Gesamterfolg zusammen. Durch Auspartialisieren der Strategie „betriebliche Zielplanung“ aus dem Zusammenhang zwischen Ausbildungsniveau und

Gesamterfolg erfolgt eine R^2 -Reduktion von fünf Prozentpunkten, d.h. die Strategie „betriebliche Zielplanung“ wirkt als Mediator zwischen Ausbildungsniveau und Gesamterfolg. „Plan bei Gründung“, „betriebliche Zielplanung“, „Zeitmanagement“, „mitarbeiterorientierte Führung“ und „autoritäre Mitarbeiterführung“ (mit negativem Korrelationskoeffizient) stellen Mediatoren zwischen dem Zusammenhang „Führungserfahrung“ des Unternehmers und seinem Gesamterfolg dar. Nach der Auspartialisierung der Strategien ergibt sich eine R^2 -Reduktion von zwölf Prozentpunkten. Die Strategien „Zeitmanagement“ mit einer R^2 -Reduktion von fünf Prozentpunkten und die „mitarbeiterorientierte Führung“ mit einer Varianzreduktion von vier Prozentpunkten sind in diesem Zusammenhang die stärksten Mediatoren. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 5 dargestellt.

Tabelle 4: Berechnung des Mediatoreffekts der jeweils genannten Strategien des Zusammenhangs von einzelnen Humankapitalvariablen und Gesamterfolg

Mediatorrestung	1. Schritt (A)		2. Schritt (B)	3. Schritt (C)
Humankapital	Gesamterfolg R^2	Strategien	R^2 nach Auspartialisierung der Strategien	R^2 -Reduktion aufgrund der Auspartialisierung
Ausbildungsniveau	.07**	Betriebliche Zielplanung	.02	.05
Führungserfahrung	.10***	Plan bei Gründung	.08	.02
		Betriebliche Zielplanung	.08	.02
		Zeitmanagement	.05	.05
		Mitarbeiterorientierte Führung	.06	.04
		Autoritäre Mitarbeiterführung	.08	.02
Führungserfahrung	.10***	Plan bei Gründung, Betriebliche Zielplanung, Zeitmanagement, Mitarbeiterorientierte Führung, Autoritäre Mitarbeiterführung	.02	.08

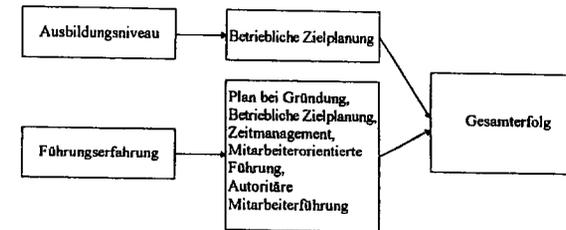


Abbildung 5: Darstellung des Zusammenhangs einzelner Humankapital-Variablen, Strategien und Gesamterfolg

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen allen Humankapitalvariablen und dem Gesamterfolg (siehe Tabelle 5), bleibt nur noch eine Strategie übrig, die eine signifikante Korrelation mit allen Humankapitalvariablen aufweist: Betriebliche Zielplanung. Diese Strategie hat eine ausgeprägte Mediatorwirkung. Nach deren Auspartialisierung reduziert sich die Varianzaufklärung um zehn Prozentpunkte.

Tabelle 5: Berechnung des Mediatoreffekts der jeweils genannten Strategien des Zusammenhangs zwischen Humankapital und Gesamterfolg

Mediatorrestung	1. Schritt (A)		2. Schritt (B)	3. Schritt (C)
Humankapital	Gesamterfolg R^2	Strategien	R^2 nach Auspartialisierung der Strategien	R^2 -Reduktion aufgrund der Auspartialisierung
Ausbildungsniveau, Berufserfahrung in der Branche, Führungserfahrung, Selbständigkeits-erfahrung	.17*	Betriebliche Zielplanung	.07	.10

9 Diskussion

Die vorliegende Untersuchung verfolgte zwei Ziele. Erstens sollte sie Auskunft darüber geben, inwieweit bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Humankapitalvariablen von Kleinunternehmern mit ihrem Erfolg zusammenhängen. Zweitens wurde geprüft, ob die Humankapitalvariablen und die Persönlichkeitseigenschaften, so wie in der Literatur beschrieben, direkt mit Erfolg zusammenhängen oder vermittelnd über Strategien wirken. Es wurden planende Strategien, Mitarbeiterführungsstrategien,

Produkt-Markt-Strategien und andere Strategien auf ihre Wirkungsweise als Mediatoren untersucht.

Aus den Ergebnissen geht hervor, daß bestimmte Persönlichkeitseigenschaften des Kleinunternehmers mit Erfolg zusammenhängen. Von den für die Gesamtuntersuchung ausgewählten 29 Persönlichkeitseigenschaften korrelieren 14 signifikant bis hoch signifikant mit dem Gesamterfolg.

Bei den Humankapitalvariablen der Kleinunternehmer finden wir signifikante Zusammenhänge mit Erfolg für das „Ausbildungsniveau“ und die „Führungserfahrung“. Keine signifikanten Zusammenhänge mit Erfolg bestehen zwischen der „Berufserfahrung in der Branche“ und der „Selbständigkeitserfahrung“.

Die vorliegende Untersuchung steht somit in Übereinstimmung mit den Untersuchungen von Brüderl, Preisendörfer und Baumann (1991) und LeMarois (1987) die einen Zusammenhang zwischen einzelnen Humankapitalvariablen und Erfolg finden. Im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit treffen Preisendörfer und Baumann keine Aussagen über den Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften (einschl. Orientierungen) und Erfolg. Ein Vorteil ihrer Untersuchung ist in der längsschnittlichen Ermittlung des Zusammenhangs der Humankapitalvariablen und Erfolg zu sehen. Sie läßt die Aussage zu, daß Humankapitalvariablen einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg haben. Eine vergleichbare Aussage für die Persönlichkeitseigenschaften kann in der vorliegenden Arbeit nicht getroffen werden.

McClelland (1986) untersuchte sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch Humankapitalvariablen. Er findet nur für die Persönlichkeitseigenschaften Zusammenhänge mit Erfolg aber nicht für das Humankapital. McClelland erklärte in seiner Untersuchung, daß sein Ergebnis möglicherweise mit der mangelhaften Operationalisierung der Humankapitalvariablen zusammenhängen kann.

In den folgenden Abschnitten werden die Zusammenhänge der Personenmerkmale mit Strategien und Erfolg diskutiert. Es werden nacheinander für jedes Personenmerkmal die Zusammenhänge dargestellt.

Die Persönlichkeitseigenschaft „Leistungsmotivation“ beinhaltet, daß der Unternehmer sehr viel arbeitet. Dies zeigt sich auch in der Anwendung der Strategien. Er hat bei Gründung einen ausgiebigen Plan aufgestellt, betreibt aktives Zeitmanagement und wendet die Strategie „Mitarbeiterorientierung“ an. „Mitarbeiterorientierung“ heißt in diesem Fall, daß der leistungsmotivierte Unternehmer versucht, seine Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren, indem er ihr eigenverantwortliches Handeln unterstützt und sie auf verschiedene Weisen fördert. Die Leistung des Mitarbeiters wird nicht befohlen, sondern die Mitarbeiter werden zu mehr Leistung durch Anreize motiviert.

Hat der leistungsmotivierte Kleinunternehmer mit der Anwendung dieser Strategien auch Erfolg? Es zeigt sich, daß der Zusammenhang der Persönlichkeitseigenschaft „Leistungsmotivation“ mit dem Gesamterfolg zu 75 Prozent auf der Mediatorwirkung der Strategien beruht. Das heißt, daß nicht die Persönlichkeitseigenschaft direkt mit dem Gesamterfolg zusammenhängt, sondern über die Anwendung der genannten Strategien. Diese Ergebnisse präzisieren Aussagen in der Literatur, nach der

Zusammenhänge zwischen Leistungsmotivation und Erfolg bestehen (McClelland, 1986; Klandt, 1990; Miner, Smith & Brecker, 1994). Dieser Zusammenhang läßt sich offensichtlich durch Strategien erklären.

„Dominanzbedürfnis“ korreliert signifikant positiv mit der Strategie Zeitmanagement. Wird diese Strategie aus dem Zusammenhang von Persönlichkeit und Erfolg auspartialisiert, zeigt sich kaum eine Reduktion der Varianzaufklärung. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß die Persönlichkeitseigenschaft „Dominanzbedürfnis“ eher einen direkten Zusammenhang mit Erfolg aufweist. Es kann allerdings weder hier noch in anderen Zusammenhängen ausgeschlossen werden, daß Personenmerkmale über andere, hier nicht operationalisierte Strategien auf Erfolg wirken. Wie eingangs berichtet, findet die Überprüfung der Strategien als Mediatoren zum Teil explorativ statt und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Variable Dominanzbedürfnis hat allerdings möglicherweise eine kompliziertere Funktion. Denn sie korreliert signifikant negativ mit der Strategie „autoritäre Mitarbeiterführung“, die selbst wiederum signifikant negativ mit Erfolg korreliert. Möglicherweise gibt es hier komplizierte Zusammenhänge und Interaktionen, die wir allerdings noch nicht ausgetestet haben. Unternehmer mit einem hohen Machtbedürfnis, die die Strategie „autoritäre Mitarbeiterführung“ anwenden, haben eher keinen Erfolg im Vergleich zu dem dominanzbedürftigen Unternehmer, der autoritäre Strategien eher ablehnt. Entsprechende Ergebnisse finden sich auch in McClelland und Burnham (1995) für Manager, die – wie Unternehmer meistens auch – Mitarbeiter führen.

Der Befund, daß die „mitarbeiterorientierte Führungsstrategie“ mit dem Erfolg signifikant positiv korreliert und die „autoritäre Mitarbeiterführungsstrategie“ signifikant negativ mit dem Erfolg korreliert, deckt sich mit Resultaten von Hamer (1991) und Domeyer und Funder (1991).

Erfolgreiche Unternehmer mit hoher Ausprägung der Persönlichkeitseigenschaft „Internale Kontrollüberzeugung“ betreiben die Strategien „Zeitmanagement“ und „Mitarbeiterorientierte Führung“. Nach Auspartialisierung dieser Strategie reduziert sich die Varianzaufklärung des Erfolgs um etwa die Hälfte. Ein Unternehmer mit internaler Kontrollüberzeugung geht davon aus, daß er alles in der eigenen Hand hat bzw. seines Glückes Schmied ist. Damit die Mitarbeiter trotzdem motiviert arbeiten und nicht alles ihrem Chef überlassen, ist eine Führungsstrategie, welche die Mitarbeiter zu Eigenverantwortung und Eigeninitiative motiviert, erfolgsversprechend.

Der Anteil beider Strategien am Erfolg ist geringer als beispielsweise bei „Leistungsmotivation“. Trotzdem ist das Ausmaß, in dem die Strategien als Mediatoren wirken, immer noch beträchtlich. Box, White und Barr (1994) und Brockhaus (1980) hatten ebenfalls einen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitseigenschaft „Internale Kontrollüberzeugung“ und Erfolg festgestellt. Dieses Ergebnis kann durch unsere Untersuchung präzisiert werden.

Durch die Anwendung der Strategien „betriebliche Zielplanung“, „Zeitmanagement“ und „mitarbeiterorientierte Führung“ ist der selbstwirksame Unternehmer eher erfolgreich als wenn er diese Strategien nicht nutzt. Selbstwirksamkeit wirkt im we-

sentlichen über Mediatoren auf den Erfolg. 71 Prozent der aufgeklärten Varianz am Gesamterfolg geht auf die Strategien zurück.

Auch die Humankapitalfaktoren wirken über Mediatoren. So besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang von Ausbildungsniveau und betrieblicher Zielplanung. Betriebliche Zielplanung wird wohl eher von Leuten angewendet, die eine entsprechende Ausbildung erhalten haben. Wird die „betriebliche Zielplanung“ auspartialisiert, reduziert sich der Zusammenhang zwischen Ausbildungsniveau und Gesamterfolg um mehr als 70 Prozent.

Führungserfahrung ist die Humankapitalvariable, die über die größte Anzahl vermittelnder Strategien mit Erfolg zusammenhängt. Führungserfahrung korreliert signifikant bis hochsignifikant mit den Strategien „Plan bei Gründung“, „Betriebliche Zielplanung“, „Zeitmanagement“, „Mitarbeiterorientierte Führung“ und „Autoritäre Mitarbeiterführung“. Nach Auspartialisierung der Strategien im Zusammenhang mit Erfolg reduziert sich der Zusammenhang zwischen Führungserfahrung und Gesamterfolg um 80%, was auf eine sehr starke medierende Funktion dieser Strategien hindeutet. Die mitarbeiterorientierte Führung und das Zeitmanagement sind die stärksten Mediatoren in diesem Zusammenhang. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß die Unternehmer, die führungserfahren sind, gesellschaftlich gesehen aus einer oberen Schicht kommen, deshalb über eine bessere Ausbildung verfügen und aufgrund dieser Ausbildung zum Manager aufgestiegen sind und dadurch wiederum zum erfolgreichen Unternehmer wurden. Für diese Verkettung spricht eine signifikante Korrelation der Führungserfahrung mit dem Ausbildungsniveau. Zu belegen ist die genannte Verkettung in einer Querschnittsuntersuchung natürlich nicht.

Barkham (1994) untersuchte 304 neugegründete Firmen und fand ebenfalls, daß Führungserfahrung mit Erfolg zusammenhängt. Für ihn war dieses Ergebnis nicht überraschend, weil die Mitarbeiteranzahl eines Unternehmens einen Teil des Erfolgs ausmacht und ein Unternehmer eher Leute einstellt, wenn er vorher Erfahrung in Mitarbeiterführung und Mitarbeiterführungsstrategien sammeln konnte.

Brüderl, Preisendörfer und Ziegler (1992) bestätigen den Einfluß von Unternehmensstrategien auf den Erfolg eines Unternehmens, schränken aber ein, daß es schwierig vorherzusagen sei, welche Strategien zum Erfolg beitragen. Sie gehen davon aus, daß die Markt- und Kulturbedingungen auf die Zusammenhänge zwischen Strategien und Erfolg einwirken. Rauch (1998a) zeigt in seiner Untersuchung über Kleinunternehmer, daß in Irland planende Strategien keinen Erfolg vorhersagen (sogar mit Erfolg negativ verbunden sind), während dieselbe Strategie in Deutschland positiv mit Erfolg zusammenhängt. (Rauch macht dafür die hohe Unsicherheitsvermeidung in Deutschland und die niedrige Unsicherheitsvermeidung in Irland verantwortlich.) Ähnlich sind die Ergebnisse von Rauch (1998b), in denen gezeigt wird, daß manche Strategien nur in Interaktion mit der Stärke der Konkurrenz mit Erfolg verbunden sind.

Planende Strategien weisen in Deutschland den stärksten Zusammenhang mit Erfolg auf. Hier zeigt sich, daß die von Hacker (1986) beschriebenen planenden Strategien nicht nur für Manager mit Erfolg zusammenhängen, sondern auch für Kleinunter-

nehmer. Die Kleinunternehmer, die bei Gründung einen Plan aufgestellt hatten, die jährliche Pläne für das Unternehmen aufstellen und die Zeitmanagement betreiben, haben eher Erfolg, als die Unternehmer, die diese Strategien nicht anwenden. Je mehr planende Strategien ein Unternehmer anwendet, desto größer ist der Zusammenhang mit Erfolg. Die Varianzaufklärung der einzelnen Strategien läßt sich aber nicht zu einer Gesamtvarianzaufklärung aller Strategien addieren. Dieses Phänomen hängt möglicherweise mit den signifikant hohen Interkorrelationen der Persönlichkeitseigenschaften und Strategien zusammen.

Es versteht sich von selbst, daß in einer Querschnittsuntersuchung keine Kausalansagen getroffen werden können. Es ist z. B. durchaus auch plausibel anzunehmen, daß Erfolg auf die Strategien und die Orientierungen einwirkt. Andererseits zeigen unsere Mediatoranalysen, daß Zusammenhänge zwischen Personenparametern und Erfolg durch Strategien vermittelt werden. Da es unwahrscheinlich ist, daß Persönlichkeitseigenschaften durch den Erfolg beeinflusst werden, bieten unsere Ergebnisse zumindest einen ersten Ansatzpunkt für eine im Rahmen von Längsschnittuntersuchungen genauer zu analysierende Kausalansage in der Art der am Anfang dieses Kapitels dargestellten Abbildung 1.

Weiterhin kann diese Untersuchung als Basis für Existenzgründungsseminare und Unternehmerseminare genutzt werden, weil eine zentrale Aussage die ist, daß Strategien des Unternehmers mit seinem Erfolg zusammenhängen und Strategien im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften gelernt werden können.

Literatur

- AHUS Skalenmanual (1997). *AHUS Skalendokumentation*. Universität Gießen: Fachbereich Psychologie.
- Barkham, R.J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of new firms: A model of an econometric test. *Small Business Economics*, 6, 117-125.
- Blass, W. (1983). Stabilität und Spezifität des Belohnungsaufschubs bei Straftätern. In H. Kerner et al. (Hrsg.), *Deutsche Forschungen zur Kriminalitätsentstehung und Kriminalitätskontrolle* (S.640-680). Köln: Heymanns.
- Box, T.M., White, M.A. & Barr, S.H. (1994). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 31-45.
- Brockhaus, R.H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: A longitudinal study. *Proceedings of the Academy of Management*, 368-372.
- Brüderl, J., Preisendörfer P. & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Baumann, A. (1991). Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe. *Mitt AB*, 91-100.

- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 374-359.
- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Macchiavellism*. New York: Academic Press.
- Domeyer, V. & Funder, M. (1991). *Kooperation als Strategie – Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fahrenberg, J. & Selg, H. (1978). *Freiburger Persönlichkeitsinventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. (1998) (Hrsg.). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24, 198-210.
- Frese, M. (1984). Do workers want control at work or don't they: Some results of denial and adjustment. *IfHA-Berichte*. Berlin: Institut für Humanwissenschaften in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität.
- Frese, M., Stewart, J. & Hannover, B. (1987). Goal orientation and planfulness: Action styles as personality concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1182-1194.
- Fröhlich, E. & Pichler, H.J. (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gartner, W.B. (1988). „Who is an entrepreneur?“ is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Spring, 11-32.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Hamer, E. (1991). Unternehmensführung. In H.C. Pfohl (Hrsg.), *Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft* (S. 43-73). Berlin: Erich Schmidt.
- Klandt, H. (1990). Zur Person des Unternehmensgründers. In W. Dieterle & E.M. Winkler (Hrsg.), *Unternehmensgründung – Handbuch des Gründungsmanagements* (S. 29-43). München: Vahlen.
- Krampe, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, self discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97-129.
- Le Marois, H. (1987). Die Finanzstruktur neuer Kleinunternehmen und die Charakterzüge ihrer Leiter. *Internationales Gewerbearchiv*, 35 (1), 189-197.
- Lederer, G. (1982). *Einstellungen bei westdeutschen und amerikanischen Jugendlichen. Jugendliche: neue Bewußtseinsformen und politische Verhaltensweisen*. Stuttgart: Wasmund.
- Lohdahl, T. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1995). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 1, 127-139.
- McClelland, D.C. (1986). Characteristics of successful entrepreneurs. *Proceedings of the third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium*, 21, 219-233.
- Miner, J.B., Smith, N.R. & Bracker, J.S. (1994). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: Interpretations from follow-up data. *Journal of Applied Psychology*, 79, 627-630.
- Modick, H.E. (1977). Leistungsmotivation – Fragebogen zur Erfassung des Leistungsmotivs. *Diagnostica*, 23, 298-321.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung des psychischen Befindens bei Arbeitern*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Patchen, M. (1965). *Some questionnaire measures of employee motivation and morale. A report on their reliability and validity*. Survey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Rauch, A. (1998a). Deutsche und irische Unternehmer im Kulturvergleich: Gibt es unterschiedliche Erfolgsfaktoren? In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 159-167). Göttingen: Hogrefe.
- Rauch, A. (1998b). Unternehmerische Umweltfaktoren, Strategien und Erfolg. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 123-131). Göttingen: Hogrefe.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1998). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*. In press.
- Scheier, M.F. & Carver, C.S. (1985). Optimism, coping and health, Assessment and implications of generalized outcome expectance. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schenk, R. (1998). Beurteilung des Unternehmenserfolgs. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 59-82). Göttingen: Hogrefe.
- Scott, M. (1995). *Zeitgewinn durch Selbstmanagement*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Speier, C. & Frese, M. (1994). *Work-related self-efficacy as a mediator between resources at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany*. University of Gießen: Manuscript.
- Steers, F. & Braunstein, C. (1976). Scale for measuring need of dominance. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Warr, P.B., Cook, J. & Wall, T.D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weede, E. (1977). *Hypothesen, Gleichungen und Daten*. Kronberg/Ts.: Athenäum.