

**Entrepreneurial Teams und ihr Erfolg -
Eine empirische Studie**

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg, Schweiz

von

Carsta Militzer-Horstmann
aus Deutschland

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
am 28.05.2018 auf Antrag von
Prof. Dr. Rudolf Grünig (erster Referent) und
Prof. Dr. Eric Davoine (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2018

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen Meinungen der Verfasserin Stellung zu nehmen. (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Vorwort und Danksagung

Entrepreneurship fasziniert mich bereits seit 2005, als ich an meinem ersten Gründerwettbewerb teilnahm und später zahlreiche Gründerseminare besuchte. Schnell begann ich, mich auch für die wissenschaftliche Untersuchung dieser Thematik zu interessieren. So stellte ich fest, dass in der Praxis Einzelgründungen schon lange nicht mehr die Regel sind, da eine erfolgreiche Gründung viele Talente und Fähigkeiten erfordert, die selten in einem Individuum vereint sind. Besonders Gründungen mit großem Wachstumspotential erfolgen meist im Team. Ich fragte mich, wie sich diese Teams formieren, wie sich Entrepreneurial Teams erfolgswirksam zusammensetzen sollten, und warum manche erfolgreicher sind als andere. So entschied ich im Jahr 2007, mich mit diesen Themen tiefgreifender zu beschäftigen und schließlich sogar auf diesem Gebiet zu promovieren. Dabei wollte ich nicht nur die betriebswirtschaftliche, sondern auch die psychologische Seite von Entrepreneurial Teams beleuchten.

Die Erstellung der vorliegenden Arbeit erstreckte sich bis zur Einreichung im Sommer 2017 über einen längeren Zeitraum. Diese intensive Zeit des Recherchierens, Analysierens, Auswertens und Schreibens wurde durch einige erfreuliche Zwischenprojekte ergänzt. Auch wenn ich bis zur Abgabe der Dissertation die relevante Literatur gelesen, ausgewertet und – wo nötig – in die Arbeit integriert habe, wurde Kapitel III bereits in den Jahren 2012 und 2013 verfasst. Ein ergänzendes gutes Review insbesondere zur „Entrepreneurial Team Cognition“ liefern de Mol et al. (2015). Jin et al. (2016) führten zudem eine Meta-Analyse zum Thema „Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance“ durch, die ich ebenfalls als weiterführende Literatur empfehlen möchte.

Mir ist es wichtig, festzuhalten, dass meine Arbeit nicht gegendert ist. Geschlechtlich indefinite Bezeichnungen habe ich in meiner Dissertation in Anlehnung an das Prinzip des generischen Maskulinums gewählt. Sie implizieren daher stets alle Identitäten. Ich verwende lediglich aus sprachökonomischen und stilistischen Gründen die männliche Form als geschlechtsneutrale Formulierung. Erfolgreiche Entrepreneure und Entrepreneurial Teams sind, wie auch in der Arbeit ersichtlich, natürlich bei weitem nicht nur männlich.

Gern möchte ich mich bei den Personen bedanken, die mich bei der Verfassung meiner Dissertation maßgeblich unterstützt haben. Mein erster Dank geht an meinen Doktorvater, Prof. Dr. Rudolf Grünig, für die exzellente Betreuung und das entgegengebrachte Vertrauen. Von ihm habe ich über die Dissertation hinaus insbesondere hinsichtlich Pragmatismus, Strukturiertheit und Führungsqualität viel für mein Arbeitsleben gelernt. Prof. Dr. Eric Davoine danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine Anregungen während der Doktorandenseminare. Ein großer Dank gebührt Dr. Bernhard Kessler, Patrick Kutschera, Beat Perny und René Wendler, die für die Durchführung der explorativen Interviews bereitstanden. Sie

bestätigten mich in der Wahl meines Dissertationsthemas und gaben erste wertvolle Einblicke in die Entstehung, Zusammensetzung und soziale Interaktion ihrer jeweiligen Entrepreneurial Teams. Außerdem danke ich allen Teilnehmern meiner empirischen Studie und Vorstudien. Ohne sie wäre die Arbeit nicht möglich gewesen. Ganz herzlich danke ich ebenfalls meinen Kolleginnen am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Fribourg sowie den Teilnehmern zahlreicher (inter-)universitärer Doktorandenseminare. Ein großer Dank geht zudem an Sabrina Mangold für ihre Hilfe bei der Erstellung des Onlinefragebogens, Dr. Martin Diethelm für die Kreation der Passwörter zum Onlineversand, Dr. Carmine Maiello und Sebastian Sterl für die Diskussionen über statistische Methoden, Claudia Roitzsch für die Hilfe bei der Erstellung der Grafiken, sowie Dr. Susen Becker, Christian Hrach, Dr. Arndt Militzer, Martina Militzer, Lara Tautz und Dr. Thomas Wozniak für das Korrekturlesen der Kapitel.

Ohne ein funktionierendes soziales Umfeld ist es meiner Meinung nach fast unmöglich ein solch umfassendes Projekt wie die Erstellung einer Dissertation abzuschließen. Meine Familie und Freunde lieferten oft neue Energie und moralische Unterstützung. Allen voran danke ich daher Eric, Marc und Raik Horstmann, denen ich diese Arbeit widme, für ihre Geduld, vorbehaltlose Unterstützung und stete Zustimmung. Langjährige freundschaftliche Begleitung erhielt ich ebenfalls durch Jessyka Polensky, Marco Rasp und Dr. Franziska Sucker. Während der fünf Jahre in Fribourg haben mich zahlreiche Menschen begleitet und sehr zum Wohlfühlen in der Schweiz beigetragen. Dazu zählen hauptsächlich Dr. Sandra Anclam-Rühle, Dr. Martin Diethelm, Annett Donath, Dr. Christine Falken-Großer, Sabrina Mangold, Dr. Maude Montani, Dr. Anna Rohe, Thekla Schulthess und Elfi Tregubenko. Meine anschließende Zeit in Leipzig wurde in sozialer Hinsicht maßgeblich durch Karen Heyden, Laura Hofmann, Christian Hrach, Konstanze Klemm, Katja Leuteritz, Danila Puchlew, Andy und Susi Rönicke, Katja Ruprecht und Matthias Wittwer aufgewertet.

Besonders möchte ich jedoch meinen Eltern, Arndt und Martina Militzer, für die unermüdliche Stärkung und Unterstützung in jeglicher Form danken. Ihr habt mir stets den Rücken freigehalten und hattet immer ein offenes Ohr für mich. Vielen Dank!

Leipzig, 10. Juni 2018

Inhaltsübersicht

Vorwort und Danksagung	III
Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
I Einleitung	1
1 Problemstellung und Relevanz des Themas	1
2 Zielsetzung	4
3 Wissenschaftstheoretische Positionierung	5
4 Forschungsmethodik	7
5 Aufbau der Arbeit	9
II Entrepreneurship, Entrepreneure und Entrepreneurial Teams	11
1 Kapitelüberblick	11
2 Entrepreneurship	11
3 Entrepreneure	16
4 Teams	19
5 Entrepreneurial Teams	23
III Literatur zu Entrepreneurial Teams und Hypothesenherleitung	30
1 Kapitelüberblick	30
2 Grundsätzliche Überlegungen und Vorgehensweise bei Literaturreviews	30
3 Überblick über die Entrepreneurial Team Literatur	35
4 Aussagen und Theorien zur Teamformation und Hypothesenherleitung	44
5 Aussagen und Theorien zur Teamzusammensetzung und Hypothesenherleitung	54
6 Aussagen und Theorien zur sozialen Interaktion und Hypothesenherleitung	93
7 Zusammenfassendes Forschungsmodell	95
IV Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie	97
1 Kapitelüberblick	97
2 Erhebungsdesign der empirischen Studie	97
3 Operationalisierung	106
4 Verfahren zur Datenanalyse	130
5 Durchführung der empirischen Studie inkl. Pretests	140

V	Deskriptive Auswertung der empirischen Studie	147
1	Kapitelüberblick	147
2	Datenaufbereitung	147
3	Allgemeine Unternehmensangaben	148
4	Teamformation	152
5	Zusammensetzung des Teams bezüglich der funktionalen Fähigkeiten	153
6	Zusammensetzung des Teams bezüglich der psychologischen Merkmale	160
7	Soziale Interaktion	172
8	Unternehmenserfolg	174
VI	Prüfung der Hypothesen	181
1	Kapitelüberblick	181
2	Hypothesenprüfung der Teamformationsvariablen.....	181
3	Hypothesenprüfung zu den funktionalen Fähigkeiten.....	202
4	Hypothesenprüfung zu den psychologischen Merkmalen	229
5	Hypothesenprüfung zu der sozialen Interaktion	254
6	Zusammenfassung der Ergebnisse	256
VII	Fazit und Schluss	263
1	Kapitelüberblick	263
2	Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	263
3	Beurteilung der Dissertation und Lehren für die Forschung	276
	Bibliographie.....	281

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	III
Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
I Einleitung	1
1 Problemstellung und Relevanz des Themas	1
2 Zielsetzung	4
3 Wissenschaftstheoretische Positionierung	5
4 Forschungsmethodik	7
4.1 Vorgehen	7
4.2 Datengrundlage	8
5 Aufbau der Arbeit	9
II Entrepreneurship, Entrepreneure und Entrepreneurial Teams	11
1 Kapitelüberblick	11
2 Entrepreneurship	11
2.1 In der Literatur zu findende Definitionen	11
2.1.1 Englischsprachige Literatur	12
2.1.2 Deutschsprachige Literatur	14
2.2 Arbeitsdefinition	15
3 Entrepreneure	16
3.1 In der Literatur zu findende Definitionen	16
3.2 Abgrenzung zu verwandten Begriffen	17
3.2.1 Abgrenzung zum Begriff Manager	17
3.2.2 Abgrenzung zum Begriff Unternehmer	19
3.3 Arbeitsdefinition	19
4 Teams	19
4.1 In der Literatur zu findende Definitionen	20
4.2 Abgrenzung zu Gruppen, insb. Arbeitsgruppen	21
4.3 Arbeitsdefinition	23
5 Entrepreneurial Teams	23
5.1 In der Entrepreneurshipliteratur zu findende Definitionen	24
5.2 Abgrenzung zu Top Management Teams	28
5.3 Arbeitsdefinition	29

III	Literatur zu Entrepreneurial Teams und Hypothesenherleitung	30
1	Kapitelüberblick	30
2	Grundsätzliche Überlegungen und Vorgehensweise bei Literaturreviews.....	30
3	Überblick über die Entrepreneurial Team Literatur	35
4	Aussagen und Theorien zur Teamformation und Hypothesenherleitung.....	44
4.1	Theorien zur Teamformation	45
4.2	Hypothesenherleitung	50
5	Aussagen und Theorien zur Teamzusammensetzung und Hypothesenherleitung	54
5.1	Theorien zur Teamzusammensetzung	55
5.2	Funktionale Fähigkeiten und Hypothesenherleitung.....	62
5.2.1	Branchenerfahrung	63
5.2.2	Ausbildungsniveau.....	66
5.2.3	Gründungserfahrung.....	68
5.2.4	Diversität bezüglich der Führungserfahrung	71
5.2.5	Fachliche Heterogenität	73
5.2.6	Zusammenfassende Aussagen zur funktionalen Zusammensetzung ...	75
5.3	Psychologische Merkmale und Hypothesenherleitung	76
5.3.1	Locus of Control.....	81
5.3.2	Innovationsfreude	83
5.3.3	Selbstwirksamkeit	84
5.3.4	Leistungsstreben.....	86
5.3.5	Risikofreude	89
5.3.6	Führungswille.....	91
5.3.7	Zusammenfassende Aussagen zur Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale.....	92
6	Aussagen und Theorien zur sozialen Interaktion und Hypothesenherleitung	93
7	Zusammenfassendes Forschungsmodell	95
IV	Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie	97
1	Kapitelüberblick	97
2	Erhebungsdesign der empirischen Studie	97
2.1	Auswahl der Erhebungsmethode	97
2.2	In der Entrepreneurship Forschung untersuchte Unternehmen	97
2.2.1	In der Literatur zu findende Definitionen junger Unternehmen.....	98
2.2.2	Unternehmensgründungen in der Literatur	99
2.3	Auswahl der Probandenstruktur	100
2.4	Konzeption des Fragebogens	101
3	Operationalisierung	106
3.1	Operationalisierung von Messmodellen	106
3.2	Inhaltliche und formale Anforderungen.....	109
3.2.1	Objektivität	109

3.2.2	Reliabilität	110
3.2.3	Validität	111
3.3	Datenaggregation.....	113
3.4	Operationalisierung der Teamformation	115
3.4.1	Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs.....	116
3.4.2	Vorherige gemeinsame Teamerfahrung	117
3.5	Operationalisierung der funktionalen Zusammensetzung	117
3.5.1	Branchenerfahrung, Gründungserfahrung und Ausbildungsniveau	119
3.5.2	Diversität bezüglich der Führungserfahrung	120
3.5.3	Fachliche Heterogenität	121
3.6	Operationalisierung der Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale.....	121
3.6.1	Internal Locus of Control.....	121
3.6.2	Innovationsfreude	122
3.6.3	Selbstwirksamkeit	123
3.6.4	Leistungsstreben.....	124
3.6.5	Diversität bezüglich der Risikofreude.....	124
3.6.6	Diversität bezüglich des Führungswillens	126
3.7	Operationalisierung der sozialen Interaktion	126
3.8	Operationalisierung des Unternehmenserfolgs	128
4	Verfahren zur Datenanalyse.....	130
4.1	Verfahren zu Prüfung von Unterschieden	130
4.2	Verfahren zur Prüfung von Zusammenhängen	134
4.3	Verfahren zur Prüfung der Interaktionseffekte.....	138
5	Durchführung der empirischen Studie inkl. Pretests.....	140
5.1	Interviews und Fragebogenerstellung	141
5.2	Pretests	141
5.3	Studie	142
V	Deskriptive Auswertung der empirischen Studie.....	147
1	Kapitelüberblick	147
2	Datenaufbereitung	147
3	Allgemeine Unternehmensangaben	148
3.1	Gründungsjahr	148
3.2	Branche.....	149
3.3	Allgemeine Zusammensetzung der Gründerteams	150
4	Teamformation	152
4.1	Lead Entrepreneur	152
4.2	Vorherige gemeinsame Teamerfahrung.....	153
5	Zusammensetzung des Teams bezüglich der funktionalen Fähigkeiten	153
5.1	Branchenerfahrung.....	153

5.2	Ausbildungsniveau	154
5.3	Gründungserfahrung	155
5.4	Diversität bezüglich der Führungserfahrung.....	156
5.5	Fachliche Heterogenität	158
6	Zusammensetzung des Teams bezüglich der psychologischen Merkmale	160
6.1	Locus of Control	160
6.2	Innovationsfreude.....	162
6.3	Selbstwirksamkeit.....	163
6.4	Leistungsstreben	165
6.5	Risikofreude	167
6.6	Führungswille	169
7	Soziale Interaktion	172
8	Unternehmenserfolg	174
8.1	Objektiver finanzieller Unternehmenserfolg.....	175
8.2	Subjektiver finanzieller Unternehmenserfolg	176
8.3	Zukunftsaussicht	177
8.4	Abschließende Worte zu den Erfolgsmaßen	180
VI	Prüfung der Hypothesen.....	181
1	Kapitelüberblick	181
2	Hypothesenprüfung der Teamformationsvariablen.....	181
2.1	Hypothesen zum Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs	181
2.2	Hypothesen zur vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung	193
3	Hypothesenprüfung zu den funktionalen Fähigkeiten.....	202
3.1	Hypothesen zur Branchenerfahrung.....	203
3.2	Hypothesen zum Ausbildungsniveau	209
3.3	Hypothesen zur Gründungserfahrung	216
3.4	Hypothesen zur Diversität der Führungserfahrung.....	221
3.5	Hypothesen zur fachlichen Heterogenität.....	225
4	Hypothesenprüfung zu den psychologischen Merkmalen	229
4.1	Hypothesen zum Locus of Control	229
4.2	Hypothesen zur Innovationsfreude.....	236
4.3	Hypothesen zur Selbstwirksamkeit.....	240
4.4	Hypothesen zum Leistungsstreben	244
4.5	Hypothesen zur Risikofreude	249
4.6	Hypothesen zum Führungswillen	251
5	Hypothesenprüfung zu der sozialen Interaktion	254
6	Zusammenfassung der Ergebnisse	256

VII	Fazit und Schluss	263
1	Kapitelüberblick	263
2	Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis	263
2.1	Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Teamformation.....	263
2.2	Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Teamzusammensetzung.....	266
2.2.1	Zusammensetzung bezüglich der funktionalen Fähigkeiten	266
2.2.2	Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale	270
2.3	Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur sozialen Interaktion	274
2.4	Zusammenfassende Lehren für die Praxis	275
3	Beurteilung der Dissertation und Lehren für die Forschung	276
3.1	Beurteilung der Zielerreichung und der Forschungsmethodik und Limitationen der Untersuchung	276
3.2	Ansatzpunkte für weitere Forschung	279
	Bibliographie.....	281

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Arbeit	5
Abbildung 2: Schritte des Forschungsdesigns und beabsichtigte Ergebnisse.....	8
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 4: Funktionale Aufgaben im Entrepreneurial Prozess	18
Abbildung 5: Teamentwicklungsprozess	21
Abbildung 6: Vorgehen und verwendete Literatur	33
Abbildung 7: Bezugsrahmen der empirischen Studie von Lechler & Gemünden ...	42
Abbildung 8: Modell der Teamformation nach Ben-Hafaiedh-Dridi	49
Abbildung 9: Grundform des Diagramms zur Verteilung und Ausprägung im Team	58
Abbildung 10: Forschungsmodell	96
Abbildung 11: Auswahl der Unternehmen und erwartete „Antworten“	101
Abbildung 12: Vorgehensweise bei der Fragebogenerstellung	105
Abbildung 13: Reflektives Messmodell	107
Abbildung 14: Formatives Messmodell.....	108
Abbildung 15: Darstellung der Diversitätstypen und ihrer Ausprägungen.....	114
Abbildung 16: Fragen zum Internal Locus of Control.....	122
Abbildung 17: Frage der Messung der Risikofreude im Fragebogen.....	125
Abbildung 18: Frage zur Messung der Risikofreude das eigene Unternehmen betreffend	125
Abbildung 19: Fragen zur Berechnung des subjektiven Unternehmenserfolgs	129
Abbildung 20: Fragen zur Zukunftsaussicht.....	129
Abbildung 21: Darstellung von Moderator- und Mediatoreffekt.....	139
Abbildung 22: Verteilung der Unternehmen nach dem Gründungsjahr	148
Abbildung 23: Häufigkeitsverteilung der Branchen	150
Abbildung 24: Antwort auf die Frage “Wie lange vor der Gründung Ihres Unternehmens kannten sie den/die Mitgründer?“	151
Abbildung 25: Durchschnittliche Branchenerfahrung pro Team in Jahren.....	154
Abbildung 26: Durchschnittliches Ausbildungsniveau pro Team	155
Abbildung 27: Durchschnittliche bisherige Gründungserfahrung pro Team.....	156
Abbildung 28: Diversität der Führungserfahrung pro Team	158
Abbildung 29: Fachliche Heterogenität pro Team.....	159

Abbildung 30: Locus of Control der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) sowie der Durchschnitt pro Team (rechts, n=63).....	161
Abbildung 31: Innovationsfreude der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und durchschnittliche Innovationsfreude pro Team (rechts, n=63).....	163
Abbildung 32: Selbstwirksamkeit der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und durchschnittliche Selbstwirksamkeit pro Team (rechts, n=63).....	164
Abbildung 33: Leistungsstreben der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und durchschnittliches Leistungsstreben pro Team (rechts, n=63)	166
Abbildung 34: Maximalwert des Leistungsstrebens pro Team	167
Abbildung 35: Risikofreude der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und Durchschnitt der Risikofreude pro Team (rechts, n=63).....	168
Abbildung 36: Diversität im Team bezüglich der Risikofreude	169
Abbildung 37: Führungswille der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und Durchschnitt des Führungswillens pro Team (rechts, n=63)	170
Abbildung 38: Diversität bezüglich des Führungswillens pro Team.....	171
Abbildung 39: Soziale Interaktion im Team	174
Abbildung 40: Subjektiver Unternehmenserfolg der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und pro Team (n=63)	177
Abbildung 41: Zukunftsaussicht der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und pro Team (rechts, n=63).....	178
Abbildung 42: Angaben zur Aussage: “Ich würde dieses Unternehmen erneut gründen.”	179
Abbildung 43: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurers im Team und der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg	185
Abbildung 44: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurers im Team und der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht im Team.....	188
Abbildung 45: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurers im Team und der sozialen Interaktion im Team auf das normalisierte Mitarbeiterwachstum	192
Abbildung 46: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf den subjektiven Unternehmenserfolg.....	197
Abbildung 47: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht	199

Abbildung 48: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf das normalisierte Mitarbeiterwachstum	201
Abbildung 49: Mediationseffekt H3e	208
Abbildung 50: Moderationseffekt H4e	215
Abbildung 51: Ausprägung der sozialen Interaktion in Abhängigkeit von der Heterogenität der Führungserfahrung	222
Abbildung 52: Mediationseffekt H6c	225
Abbildung 53: Moderationseffekt H8e (subjektiver Unternehmenserfolg)	233
Abbildung 54: Moderationseffekt H8e (Zukunftsaussicht)	235
Abbildung 55: Mediationseffekt H9e	239
Abbildung 56: Mediationseffekt H10e	243
Abbildung 57: Moderationseffekt H11e	247
Abbildung 58: Mediationseffekt H12c	250
Abbildung 59: Streudiagramme zwischen sozialer Interaktion und subjektivem Unternehmenserfolg (links) und Zukunftsaussicht (rechts)	254

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entrepreneurship Definitionen in englischsprachigen Veröffentlichungen..	13
Tabelle 2: Taxonomie der wichtigsten in der Entrepreneurshipliteratur gefundenen Merkmale von Entrepreneurial Teams	27
Tabelle 3: Cooper Taxonomie und Klassifikation des vorliegenden Literaturreviews .	31
Tabelle 4: Ergebnisse empirischer Untersuchungen von Team- und Einzelgründungen.....	37
Tabelle 5: Hypothesen bezüglich des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs	53
Tabelle 6: Zusammenfassung der Hypothesen bezüglich der gemeinsamen vorherigen Teamerfahrung.....	54
Tabelle 7: Unterscheidung zwischen funktionalen und psychologischen Merkmalen.	57
Tabelle 8: Mögliche Fälle der Ausprägung und Verteilung der Fähigkeiten im Team.	61
Tabelle 9: Hypothesen H3a bis H3e bezüglich der Branchenerfahrung.....	65
Tabelle 10: Hypothesen H4a bis H4e bezüglich des Ausbildungsniveaus.....	68
Tabelle 11: Hypothesen H5a bis H5e bezüglich der Gründungserfahrung.....	70
Tabelle 12: Hypothesen 6a bis 6c bezüglich der Diversität der Führungserfahrung....	73
Tabelle 13: Hypothesen 7a bis 7c bezüglich der fachlichen Heterogenität.....	75
Tabelle 14: Einteilung der Studien zu psychologischen Merkmalen	77
Tabelle 15: Hypothesen 8a bis 8e bezüglich des Locus of Control.....	82
Tabelle 16: Hypothesen 9a bis 9e bezüglich der Innovationsfreude	84
Tabelle 17: Hypothesen 10a bis 10e bezüglich der Selbstwirksamkeit.....	86
Tabelle 18: Hypothesen 11a bis 11e bezüglich des Leistungsstrebens.....	89
Tabelle 19: Hypothesen 12a bis 12c bezüglich der Risikofreude.....	91
Tabelle 20: Hypothesen 13 a bis 13c bezüglich des Führungswillens	92
Tabelle 21: Hypothese H14 bezüglich der sozialen Interaktion.....	95
Tabelle 22: Alter der Unternehmen in bisherigen Entrepreneurship Studien	99
Tabelle 23: Gründungsformen	100
Tabelle 24: Anforderungen an self-completion surveys, Erklärungen und Umsetzung im eigenen Fragebogen	104
Tabelle 25: Umwandlung des Ausbildungsniveaus von einer ordinalen zu einer metrischen Skalierung.....	120
Tabelle 26: Berechnungsprozedur für Interaktionen in Abhängigkeit des Skalenniveaus	139
Tabelle 27: Verlauf der Datensammlung, Anzahl komplett ausgefüllter Fragebögen ..	146

Tabelle 28: Häufigkeitsverteilung des Gründungsjahres der Unternehmen.....	149
Tabelle 29: Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Teams bezüglich des Geschlechts.....	152
Tabelle 30: Häufigkeitsverteilung der Führungserfahrung in Jahren pro Entrepreneur.....	157
Tabelle 31: Indikatoren des Konstrukts fachliche Heterogenität	159
Tabelle 32: Indikatoren des Konstrukts Locus of Control	161
Tabelle 33: Indikatoren des Konstrukts Innovationsfreude.....	162
Tabelle 34: Indikatoren des Konstrukts Selbstwirksamkeit	164
Tabelle 35: Indikatoren des Konstrukts Risikofreude	167
Tabelle 36: Indikatoren des Konstrukts Führungswille	170
Tabelle 37: Indikatoren der sozialen Interaktion	173
Tabelle 38: Objektive Erfolgsmaße.....	175
Tabelle 39: Indikatoren des Konstrukts subjektiver finanzieller Unternehmenserfolg ..	176
Tabelle 40: Indikatoren des Konstrukts Zukunftsaussicht	178
Tabelle 41: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: subjektiver Unternehmenserfolg).....	186
Tabelle 42: Multiple Comparisons Tukey-HSD (abhängige Variable: subjektiver Unternehmenserfolg).....	187
Tabelle 43: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Zukunftsaussicht).....	189
Tabelle 44: Multiple Comparisons Tukey-HSD (abhängige Variable: Zukunftsaussicht).....	190
Tabelle 45: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: normalisiertes Mitarbeiterwachstum).....	193
Tabelle 46: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Subjektiver Unternehmenserfolg)	198
Tabelle 47: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Zukunftsaussicht).....	200
Tabelle 48: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: normalisiertes Mitarbeiterwachstum)	202
Tabelle 49: Korrelation nach Pearson zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und den Erfolgsmaßen.....	207
Tabelle 50: Korrelation nach Pearson zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und den Erfolgsmaßen	212

Tabelle 51: Korrelation nach Pearson zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und den Erfolgsmaßen	219
Tabelle 52: Korrelation nach Pearson zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und den Erfolgsmaßen	223
Tabelle 53: Korrelation zwischen der fachlichen Heterogenität im Team und den Erfolgsmaßen	226
Tabelle 54: Korrelation zwischen der durchschnittlichen Locus of Control Ausprägung und dem Unternehmenserfolg	232
Tabelle 55: Korrelation zwischen dem Maximalwert der Ausprägung der Innovationsfreude im Team und den Erfolgsmaßen	238
Tabelle 56: Korrelation nach Pearson zwischen dem Maximalwert der Ausprägung der Selbstwirksamkeit im Team und den Erfolgsmaßen....	242
Tabelle 57: Korrelation nach Pearson zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und den Erfolgsmaßen	246
Tabelle 58: Korrelationen nach Pearson zwischen der Diversität der Risikofreude im Team und den Erfolgsmaßen	249
Tabelle 59: Korrelationen nach Bravais-Pearson zwischen der Diversität des Führungswillens im Team und den Erfolgsmaßen.....	251
Tabelle 60: Einfache lineare Regression zwischen sozialer Interaktion und den Erfolgsmaßen	255
Tabelle 61: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung	262

Abkürzungsverzeichnis

AMJ	Academy of Management Journal
BCERC	Babson College Entrepreneurship Research Conference
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Div	Diversität
DS	Durchschnitt
EPS	Entrepreneurship
ET	Entrepreneurial Team
ETP	Entrepreneurship: Theory and Practice
FB	Fragebogen
FH	Fachhochschule
JBV	Journal of Business Venturing
JSBM	Journal of Small Business Management
LoC	Locus of Control
Max	Maximalwert
Min	Minimalwert
MW	Mittelwert
Std.AW/SD	Standardabweichung/Standard Deviation
TMT	Top-Management-Team
u.a.	unter anderen/unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

I Einleitung

1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Entrepreneurship ist in den letzten Jahrzehnten zum Modewort der Betriebswirtschaftslehre avanciert. Die Entrepreneurship Forschung hat sich weltweit als ein eigenständiges Forschungsgebiet etabliert und erfreut sich großer Beliebtheit. 2017 gab es 133 Professuren für Entrepreneurship an den Universitäten und Hochschulen (FH) in Deutschland.¹ Dies ist nicht verwunderlich, da Unternehmensgründungen erheblich zum ökonomischen Fortschritt beitragen²: Sie bringen positive Effekte auf die Innovation³ mit sich und schaffen Arbeitsplätze⁴. Im geografischen Kontext gesehen, fördert Entrepreneurship den Wettbewerb und steigert die Vielfalt, was wiederum ein Wachstum der lokalen Wirtschaft erzeugt.⁵

Auch in Deutschland und in der Schweiz war in letzten 15 Jahren ein Entrepreneurship-Boom zu beobachten: Trotz in letzter Zeit etwas sinkender Zahlen, haben 2016 noch immer 672.000 Personen eine neue beruflich selbstständige Tätigkeit begonnen.⁶ Erfreulich ist, dass sich diese Unternehmensgründungen größtenteils aus Chancengründungen (310.000) und, seit 2016 neu im Report, auch Wachstumsgründungen (115.000) zusammensetzen, während die Zahl der Notgründungen (166.000) stetig sinkt.⁷ So war 2016 jede fünfte Neugründung eine „digitale“⁸. Insgesamt lassen sich 4,1% der deutschen Bevölkerung im Alter von 18-64 Jahren laut einer Umfrage des Global Entrepreneurship Monitor als Gründer beschreiben.⁹ Das Thema Unternehmensgründung interessiert ebenfalls die deutsche Politik, was zahlreiche Beschlüsse zur staatlichen Förderung junger Unternehmen und Unternehmensgründungen verdeutlichen.¹⁰ Begründet wird dies von staatlicher Seite mit der wesentlichen Erhöhung des Sozialprodukts sowie der Innovations- und Wettbe-

¹ Vgl. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), 2017.

² Vgl. Fueglistaller, et al., 2004.

³ Vgl. Schumpeter, 1934; Voigt, 2009; in: Zhou, 2010.

⁴ Vgl. Feldman & Audretsch, 1999; Glaeser, et al., 1992; Zhou, 2010.

⁵ Vgl. Audretsch & Feldman, 1996; Cohen & Klepper, 1992; Glaeser, et al., 1992; Zhou, 2010.

⁶ Vgl. Metzger, 2017.

⁷ Vgl. Metzger, 2017. „Aktuell gründen in Deutschland etwa dreieinhalbmal so oft Personen, weil sie gute Gründungschancen für ihr Produkt/ihre Dienstleistungen sehen, als dies für Menschen ohne Erwerbsalternative der Fall ist.“ Sternberg & von Bloh, 2017, S. 15.

⁸ Nach eigener Aussage können Kunden ihr Angebot nur durch den Einsatz digitaler Technologien nutzen. Digitale Gründungen und innovative Gründungen bilden zusammen die Gruppe der oben erwähnten Wachstumsgründungen. Siehe Metzger, 2017, S. 8.

⁹ Vgl. Brixy, et al., 2010. In der vorliegenden Dissertation schließen die Begriffe „Gründer“, „Unternehmer“ und „Entrepreneur“ selbstverständlich Gründerinnen und Unternehmerinnen mit ein. Zur Erleichterung des Leseflusses und aus Ermangelung einer weiblichen Form von „Entrepreneur“ wird in dieser Arbeit jedoch lediglich die männliche Form verwendet.

¹⁰ Die Ich-AG Förderung wurde am 1.1.2003 eingeführt und bot Anspruch für Unternehmen, die bis zum 31.07.2006 gegründet wurden. Ab August 2006 gibt es für Arbeitslosengeldempfänger einen Gründungszuschuss. (Empfänger von Arbeitslosengeld II haben dagegen keinen Rechtsanspruch mehr auf einen Existenzgründungszuschuss).

werbsfähigkeit des Landes. Die Jungunternehmen tragen erheblich zum Strukturwandel bei.

Lange wurde der Entrepreneur als Einzelkämpfer, als einsamer Held, der sich gegen soziale, wirtschaftliche und staatliche Kräfte durchsetzt, gesehen.¹¹ Dies „entspringt der individualistischen anglo-amerikanischen Kultur, in der der Traum des Self-Made-Man ... ein zentrales Element darstellt.“¹² Heutzutage sind Einzelgründungen jedoch schon lange nicht mehr die Regel. Im Gegensatz zur gängigen Meinung werden die meisten¹³ (und häufig die erfolgreichsten¹⁴) Unternehmen nicht von Einzelpersonen, sondern von Entrepreneurial Teams¹⁵, also mindestens zwei Personen, gegründet. Insbesondere technologieorientierte Gründungen sind meist Teamgründungen. So zeigte Wippler (1998) in ihrer Meta-Analyse auf, dass 38% bis 67% der untersuchten deutschen Unternehmen und 66% bis 80% der untersuchten Unternehmen aus dem US-amerikanischen Raum von Entrepreneurial Teams gegründet wurden.¹⁶ Auch Gartner et al. (1994) schlussfolgerten, dass „[the] 'entrepreneur' in entrepreneurship is more likely to be plural, rather than singular.“¹⁷ Dies resultiert daraus, dass erfolgreiche Gründungen viele Talente und Fähigkeiten erfordern, die nur selten in einem Individuum vereint sind. Insbesondere Gründungen mit großem Wachstumspotential werden sehr häufig im Team angegangen.¹⁸ Auch Kapitalgeber berücksichtigen selten Businesspläne einzelner Entrepreneure. Sie verlassen sich lieber auf die gebündelte Kompetenz und Erfahrung eines Teams.¹⁹ Aus gutem Grund, wie Lechler und Gemünden 2003 aufzeigten. Sie stellten die Ergebnisse empirischer Studien zusammen und wiesen so nach, dass Teamgründungen erfolgreicher sind als Einzelgründungen.²⁰

Auf den ersten Blick scheinen die Vorteile einer Teamgründung klar zu sein. Ein Team schafft eine größere Ausgewogenheit, die sich besonders in dem Mix of Skills niederschlägt. Außerdem kann durch ein Team meist eine bessere Eigenkapitalbasis geschaffen und ein größeres Netzwerk aufgebaut werden. Risiko und Zeitaufwand scheinen verringert und die Motivation, auch in harten Zeiten durchzuhalten, wird

¹¹ Vgl. Lechler, 2001.

¹² Lechler & Gemünden, 2003, S. 1f.

¹³ Es sei an dieser Stelle jedoch angemerkt, dass die Studien zur Häufigkeit von Teamgründungen kein einheitliches Bild zeigen. Laut Keidel, 2004 liegt der Anteil der Teamgründungen an den Gesamtgründungen in Deutschland bei den von ihm durchgesehenen Forschungsarbeiten zwischen 8% und 70%. Dabei weisen insbesondere Technologieunternehmen eine hohe Teamgründerquote auf. Dienstleistungsunternehmen werden laut Mellewig (2001) zu ca. 40% im Team gegründet. Im Durchschnitt besteht ein Gründerteam dabei aus zwei Gründern. ebenda.

¹⁴ Zum größeren Erfolg von Teamgründungen gegenüber Einzelgründungen sei auf Unterkapitel III.3 dieser Arbeit verwiesen. Siehe auch Dreier, 2001; Wippler, 1998.

¹⁵ Nähere Ausführungen zur Begriffsdefinition können Unterkapitel II.5 dieser Arbeit entnommen werden. Synonym wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff Gründerteam verwendet.

¹⁶ Vgl. Wippler, 1998, siehe auch Dreier, 2001.

¹⁷ Gartner, et al., 1994, S. 6.

¹⁸ Vgl. Fueglistaller, et al., 2004.

¹⁹ Vgl. Kamm, et al., 1990.

²⁰ Vgl. Lechler & Gemünden, 2003. Mehr folgt dazu in Unterkapitel III.3.

durch Partner erhöht. Dass Teams insgesamt über mehr Berufserfahrung und größeres Knowhow verfügen, ist offensichtlich.²¹ Doch trifft dies auf alle Entrepreneurial Teams zu? Ist „mehr“ immer besser? Warum sind manche Teams erfolgreicher als andere? Sollten Entrepreneurial Teams bezüglich funktionaler und psychologischer Merkmale der Gründer eher homogen oder eher heterogen zusammengesetzt sein? Wie wichtig ist die soziale Interaktion im Team?

Trotz der großen Popularität des Entrepreneurship in Forschung, Politik und Bevölkerung wurde das Phänomen der Teamgründung bislang nicht eingehend genug analysiert.²² Zwar schrieb Jacobsen 2003, dass die „Betrachtung von Entrepreneurship als ‚kollektiver Akt‘ ... das neue ‚Megathema‘ dieses Wissenschaftszweiges sei“²³, aber an umfassenden Untersuchungen auf diesem Gebiet mangelt es noch immer. So haben sich derzeit nur sehr wenige der Verfasserin bekannte empirische Studien ganzheitlich mit dem Einfluss der Art der Entrepreneurial Teams auf den Erfolg befasst. Eisenhardt und Schoonhoven stellten zwar bereits 1990 fest, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem „founding top-management-team“²⁴ gibt und haben damit diese Forschung angestoßen, aber die erforschten „Teamfaktoren“ haben sich seitdem nur wenig ausgedehnt.

Des Weiteren gibt es kaum publiziertes Wissen über den genauen Prozess der Zusammensetzung der Teams, auch Teamformation genannt, und deren effektives Bestehen.²⁵ Ein Anliegen der Verfasserin ist es daher, diesen Teamformationsprozess zu untersuchen. Bei dem Teamformationsprozess handelt es sich um das Sichgegenseitig-finden der Gründer. Hiermit sind nicht die Prozesse gemeint, die ein Team im täglichen Arbeitsalltag durchläuft. Es handelt sich hier vielmehr um die Formationsprozesse, die (meist) vor der Gründung des Unternehmens stattfinden und in der Teamzusammensetzung²⁶ resultieren.

Bisherige Publikationen zur Zusammensetzung von Entrepreneurial Teams haben hauptsächlich den Einfluss der Teamgröße²⁷ oder der fachlichen Heterogenität der Gründer²⁸ auf den Unternehmenserfolg untersucht.²⁹ Die Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale der Gründungsmitglieder wird in den meisten Untersuchungen gar nicht berücksichtigt.³⁰ Die wenigen Ausnahmen behandeln ledig-

²¹ Vgl. Jacobsen, 2003.

²² Vgl. Davidsson & Wiklund, 2001. Bis zum Beginn der 80er Jahre waren Entrepreneurial Teams in betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen gar völlig unbeachtet. Seitdem hat sich die Popularität des Themas erheblich gesteigert. Ein Überblick wird in Kapitel II und III gegeben.

²³ Jacobsen, 2003, S. 82.

²⁴ Eisenhardt & Schoonhoven, 1990, S. 515.

²⁵ Vgl. Kamm, et al., 1990.

²⁶ Teamzusammensetzung und Team Composition werden synonym verwendet.

²⁷ Vgl. u.a. Brüderl, et al., 2007; Cooper, et al., 1994; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley, et al., 1998; Lechler & Gemünden, 2003; Lussier & Pfeifer, 2000; Roure & Madique, 1986.

²⁸ Vgl. u.a. Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley, et al., 1998; Henneke & Lüthje, 2007; Lechler & Gemünden, 2003; Murray, 1989; Teal & Hofer, 2003; Vanaelst, et al., 2006.

²⁹ Eine gute Übersicht zu bis 1991 veröffentlichten Untersuchungen liefert Wicher, 1992.

³⁰ Eine Ausnahme bilden Neuman, et al., 1999 und Morgeson, et al., 2005.

lich die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale, meist in Form der „Big-five“³¹ und gehen nicht speziell auf Entrepreneurship-spezifische Persönlichkeitsmerkmale ein. Die vorliegende Dissertation versucht diese Forschungslücke zu schließen. So werden nicht (nur) die grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt, sondern es werden mehrere der von Rauch und Frese³² herausgefilterten Entrepreneurship-spezifischen Persönlichkeitsmerkmale integriert, die sich als besonders erfolgsfördernd herausstellten. Rauch & Frese, 2007 stellten mit Hilfe einer Meta-Analyse Entrepreneurship-spezifische Persönlichkeitsmerkmale zusammen. Bislang wurden diese Merkmale jedoch lediglich auf der Individuenebene analysiert. Fraglich ist nun, wie sich Entrepreneurial Teams diesbezüglich zusammensetzen sollten. Somit liegt die besondere Herausforderung auf der Analyse auf dem Teamlevel.

Viele der genannten Studien beschränkten sich auf ein Input-Output-Modell und versuchten somit einfach den direkten Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Teams und dem Unternehmenserfolg zu beschreiben. Dabei ließen sie jedoch die sozialen Interaktionsprozesse innerhalb des Teams außen vor, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen.³³ Die Summe der vermehrten Fähigkeiten und des zusätzlichen Know-hows, die sich durch das Vorhandensein mehrerer Gründer ergibt, stellt demnach nicht automatisch einen Garant für den Erfolg dar. Vielmehr muss das Forschungsmodell um die Prozess-Komponente erweitert und der Einfluss der sozialen Interaktion innerhalb des Teams als Moderator oder Mediator untersucht werden. Erwähnenswert sind an dieser Stelle Lechler und Gemünden, sowie Dreier und Almer-Jarz et al., die die soziale Interaktion im Gründerteam erforschten.³⁴ In diesen Studien wurden jedoch lediglich technologieorientierte Unternehmen³⁵ befragt und es konnten nur wenige signifikante Zusammenhänge³⁶ gefunden werden. Bei den meisten weiteren Untersuchungen auf diesem Gebiet handelt es sich um qualitative Untersuchungen mit einer eher kleinen Stichprobe.³⁷ Demzufolge besteht die dritte Herausforderung der vorliegenden Dissertation darin, ein erweitertes Input-Prozess-Output-Forschungsmodell aufzustellen und die einzelnen Hypothesen auch im Zusammenhang mit dem Moderator/Mediator quantitativ empirisch an Entrepreneurial Teams verschiedener Branchen zu testen.

2 Zielsetzung

Hauptziel dieser empirisch-analytischen Arbeit ist es, die Faktoren zu bestimmen, die den Unternehmenserfolg von Entrepreneurial Teams beeinflussen. Der Fokus wird

³¹ Mit „Big-five“ werden die fünf Faktoren der grundlegenden Persönlichkeit bezeichnet (vgl. u.a. Costa & McCrae, 1992; Markgraf, 2008). In Kapitel III wird detaillierter auf die Big-five eingegangen.

³² Vgl. Rauch & Frese, 2006; Rauch & Frese, 2007.

³³ Vgl. Doll, 2009; Lechler, 2001.

³⁴ Vgl. u.a. Lechler, 2001; Lechler & Gemünden, 2003; Dreier, 2001; Almer-Jarz, et al., 2008.

³⁵ Vgl. Dreier, 2001; Lechler & Gemünden, 2003.

³⁶ Vgl. Almer-Jarz, et al., 2008; Dreier, 2001; Lechler & Gemünden, 2003.

³⁷ Vgl. Brettel, et al., 2009.

auf die Faktoren der Teamformation, der Teamzusammensetzung und der sozialen Interaktion im Team gelegt. Dabei soll die Zusammensetzung nicht nur bezüglich der funktionalen Merkmale, sondern auch bezüglich der psychologischen Merkmale der Gründer untersucht werden. Um dieses Hauptziel zu erreichen, bedarf es der Realisierung einiger Zwischenziele. Zu diesen gehört zum einen eine Literaturanalyse, bei der insbesondere auf die Synthese aus betriebswirtschaftswissenschaftlichen und sozialpsychologischen Theorien Wert gelegt wird. Darauf aufbauend sollen als zweites Zwischenziel Hypothesen hergeleitet werden. Schließlich liegt das dritte Zwischenziel im Testen dieser Hypothesen mit Hilfe einer empirischen Studie.

Die Ziele werden in **Abbildung 1** zusammengefasst.

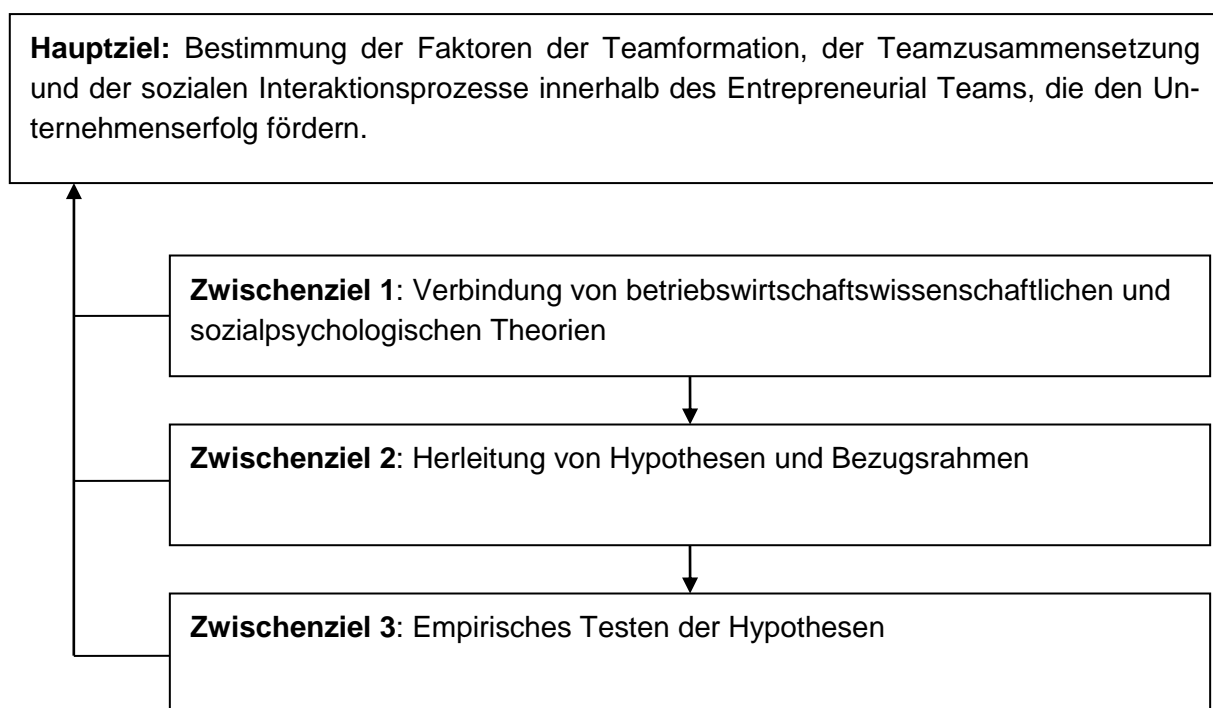


Abbildung 1: Ziele der Arbeit
(Eigene Darstellung)

3 Wissenschaftstheoretische Positionierung

Wissenschaft bezeichnet „das durch Forschung, Lehre und Literatur gebildete geordnete Wissen einer Zeit“³⁸. Man unterscheidet in der Regel zwischen Formal- und Realwissenschaften.³⁹ Während sich die Formalwissenschaften mit der „Konstruktion von ... Zeichensystemen mit Regeln zur Verwendung dieser Zeichen“⁴⁰ befassen, widmen sich die Realwissenschaften der „Beschreibung, Erklärung und Gestaltung

³⁸ Raithel, 2008, S. 11.

³⁹ Vgl. Grünig & Militzer, 2011.

⁴⁰ Grünig, 1990, S. 26 und die dort angegebenen Quellen.

der sinnlich wahrnehmbaren Wirklichkeit“⁴¹. Die Betriebswirtschaftslehre, in die die vorliegende Arbeit einzuordnen ist, gehört zu den Realwissenschaften.⁴²

Innerhalb der Realwissenschaft Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man heutzutage hauptsächlich zwei Wissenschaftsauffassungen: die empirisch-analytische Betriebswirtschaftslehre und die praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre.⁴³ Während sich die praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre die Unterstützung der Praxis, insbesondere durch die Entwicklung von Empfehlungen, zum Ziel gesetzt hat, beschäftigt sich die empirisch-analytische Betriebswirtschaftslehre mit der Erklärung der Wirklichkeit.⁴⁴

Innerhalb der empirisch-analytischen Wissenschaftsauffassung gelten besonders drei Richtungen als wichtig: der Empirismus, der kritische Rationalismus und der wissenschaftliche Realismus.⁴⁵ „Im Empirismus ... wird als erkenntnistheoretische Methode die Induktion angewandt.“⁴⁶ Unter Induktion ist das „logische Schließen vom Besonderen (Einzelfall ...) zum Allgemeinen (Allsatz, Gesetz, Theorie)“⁴⁷ zu verstehen. Hierbei besteht jedoch das Problem der induktiven Logik⁴⁸, denn es ist nicht möglich, alle Einzelfälle zu beobachten und daher kann eine „implizite Voraussage noch nicht beobachteter Einzelfälle nicht zuverlässig sein“⁴⁹. Demzufolge müssen induktiv-empirisch gewonnenen Schlussfolgerungen vorsichtig formuliert werden. Die Vertreter des kritischen Rationalismus⁵⁰ kritisieren vor allem das Induktionsprinzip und die Verifikation, „weil sie für die Weiterentwicklung der Wissenschaft nichts leisten“⁵¹. Der kritische Rationalismus verfolgt dagegen „einen klaren, strengen Regeln folgenden Weg der Erkenntnisgewinnung“⁵². Durch Deduktion werden aus Theorien Hypothesen gewonnen, welche empirisch geprüft werden. Unter Deduktion ist daher „das Schließen vom Allgemeinen ... zum Besonderen“⁵³ zu verstehen. Um eine empirische Überprüfung zu ermöglichen, werden die Hypothesen zumeist quantitativ formuliert.⁵⁴ Ziel dieses empirischen Tests ist jedoch nicht die Verifikation, sondern die Falsifikation wissenschaftlicher Aussagen.⁵⁵ „Als vorläufig wahr kann gelten, was bisherigen Widerlegungsversuchen standgehalten hat.... Die zentrale Aufgabe der Wissenschaft besteht [beim kritischen Rationalismus] ... darin zu prüfen, ob die Realität durch neue, hypothetisch formulierte Alternativen besser erklärt werden kann als

⁴¹ Grünig & Militzer, 2011, S. 9.

⁴² Die Realwissenschaften lassen sich wiederum in Naturwissenschaften und Sozialwissenschaften unterscheiden. Die Betriebswirtschaftslehre wird letzterer zugeordnet.

⁴³ Vgl. Grünig & Militzer, 2011 und die dort angegebenen Quellen.

⁴⁴ vgl. Grünig & Militzer, 2011.

⁴⁵ Vgl. u.a. Grünig & Militzer, 2011; Raithel, 2008.

⁴⁶ Raithel, 2008, S. 12.

⁴⁷ Raithel, 2008, S.12.

⁴⁸ Dieses wird auch als Induktionsproblem bezeichnet. Siehe Raithel, 2008, S. 12.

⁴⁹ Raithel, 2008, S. 12.

⁵⁰ U.a. Karl R. Popper und Hans Albert.

⁵¹ Popper (1976) in Raithel, 2008, S. 13.

⁵² Grünig & Militzer, 2011, S. 10.

⁵³ Raithel, 2008, S. 13.

⁵⁴ Vgl. Grünig & Militzer, 2011.

⁵⁵ Vgl. Raithel, 2008.

durch bisherige Theorien.“⁵⁶ Diese Forschungsrichtung mit ihren starren Regeln bewährt sich in der Betriebswirtschaftslehre nur beschränkt. Viele empirisch-analytisch forschende Betriebswirte entschieden sich daher zur Lockerung der Regeln und damit zur Erweiterung des Handlungsspielraums in der Forschung, dem wissenschaftlichen Realismus. Dieser erlaubt es, „dass neben der Formulierung und Überprüfung von Hypothesen auch der gegenteilige Weg beschritten wird und aus der empirischen Forschung Hypothesen gewonnen werden“⁵⁷. Der wissenschaftliche Realismus gestattet damit ein Nebeneinander von Deduktion und Induktion. Des Weiteren wird im wissenschaftlichen Realismus nicht nur die Anwendung quantitativer, sondern ebenfalls qualitativer Forschungsmethoden gestattet.⁵⁸

Die vorliegende Dissertation ist der empirisch-analytischen Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Die Verfasserin folgt dabei dem wissenschaftlichen Realismus.

4 Forschungsmethodik

4.1 Vorgehen

Um die in Abschnitt 2 gesetzten Ziele zu erreichen, werden zunächst anhand einer Literaturanalyse die für die Arbeit zentralen Begriffe Entrepreneurship, Entrepreneur und Entrepreneurial Team definiert sowie eine Übersicht über die Forschungsbereiche auf diesen Gebieten angefertigt. Anschließend wird die Literatur der Gründungsteamforschung vorgestellt, wobei neben der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Entrepreneurship, auch Werke zum Organizational Behavior, zur Unternehmenskultur und zum Leadership, sowie die sozialpsychologische Literatur zur Teambildung, zur Organisationspsychologie und zur Verhaltensforschung betrachtet werden. Hier werden zum einen auf die bisherigen betriebswirtschaftlichen Arbeiten und empirischen Untersuchungen zu Entrepreneurial Teams analysiert. Zum anderen werden mögliche organisationspsychologische Zusammenhänge auf Entrepreneurial Teams gesucht.

Basierend auf der Literatur und vier explorativen Interviews⁵⁹ werden Hypothesen abgeleitet. Um diese zu testen, werden in einer empirischen Studie mit Hilfe von Onlinefragebögen Daten erhoben. Ziel ist es dabei, jeweils jedes Teammitglied zu befragen. In der Arbeit werden somit die qualitative und die quantitative Analyse auf der

⁵⁶ Raithel, 2008, S. 13.

⁵⁷ Grünig & Militzer, 2011, S. 11.

⁵⁸ Vgl. Grünig & Militzer, 2011.

⁵⁹ Anhand von persönlichen Interviews mit Gründern und Gründerteams werden insbesondere das Vorgehen bei der Formation des Entrepreneurial Teams sowie die mögliche Messung des Unternehmenserfolgs besprochen.

Designebene integriert. Diese Methodentriangulation⁶⁰ wird gewählt, weil die vorliegende Arbeit eine komplexe Fragestellung beinhaltet und es somit sinnvoll ist, dass quantitative und qualitative Untersuchungen einander ergänzen. Dadurch wird die Betrachtung umfassender sowie die Validität und die Reliabilität erhöht, was Fehlinterpretationen unwahrscheinlicher werden lässt.

Die erhaltenen Daten werden in SPSS exportiert und deskriptiv ausgewertet. Zur Hypothesenprüfung werden Analysemethoden zur Prüfung von Unterschieden, wie t-Tests und Varianzanalysen, sowie Methoden zur Prüfung von Zusammenhängen, wie Korrelationen und Regressionsanalysen, genutzt. Die Ergebnisse führen zur abschließenden Herleitung von Schlussfolgerungen für die Praxis und Lehren für die Forschung.

Abbildung 2 fasst das geplante Vorgehen zusammen.

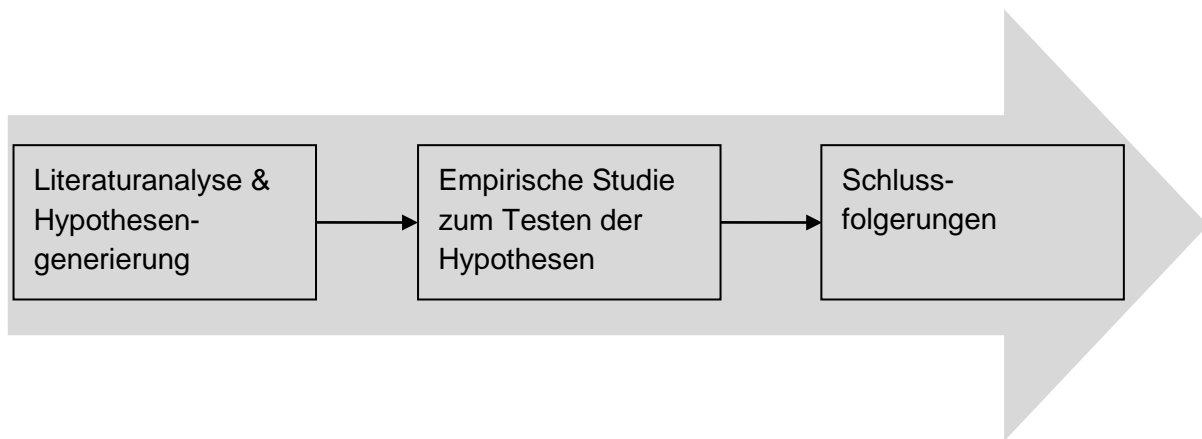


Abbildung 2: Schritte des Forschungsdesigns und beabsichtigte Ergebnisse
(Eigene Darstellung)

4.2 Datengrundlage

Es konnten die kompletten Antworten von 156 Gründern, die zu zweit ein Unternehmen gegründet haben, gesammelt werden. Insgesamt waren 63 vollständige Teams vertreten. Der Gründungszeitraum der Unternehmen liegt größtenteils zwischen dem 01.01.2007 und dem 30.06.2009⁶¹. Das Alter der zu untersuchenden Unternehmen wurde aus mehreren Gründen auf 2-4 Jahre beschränkt. Zum einen handelt es sich

⁶⁰ Da Teile der Daten, wie z.B. das Gründungsjahr und die Branche der Unternehmen bereits vorliegen, kann zusätzlich auch von einer Daten-Triangulation (= Verwendung verschiedener Datenquellen) ausgegangen werden.

⁶¹ In der erweiterten Studie sind Unternehmen aus dem Gründungszeitraum 1995 bis 2012 enthalten. Die Befragungen wurden 2011 bis 2013 durchgeführt.

somit noch um junge Unternehmen⁶² wie sie für eine Studie im Entrepreneurship notwendig sind. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Gründer noch in ausreichendem Maße an die (Vor-) Gründungsphase erinnern können. Andererseits haben Unternehmen, die bereits seit knapp vier Jahren (oder wenigstens seit 2 Jahren) existieren, schon das erste Kriterium des Erfolgs bestanden und ermöglichen bereits den Einsatz einiger quantitativer Erfolgsmaße. Nicht zuletzt bietet die Auswahl von Unternehmen, die ca. zur selben Zeit gegründet wurden, eine faire Grundlage, da so alle Unternehmen in etwa die gleichen Chancen hatten, bzw. ähnlichen externen Rahmen- und Marktbedingungen ausgesetzt waren. Zudem werden lediglich wirklich neu entstandene Unternehmen (keine Fusionen, Übernahmen und Spaltungen) in die Befragung einbezogen. Es werden Gründerteams aus Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz befragt.⁶³

5 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist in **Abbildung 3** dargestellt.

⁶² Als junge Unternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die bis zu 5 Jahre alt sind. Vgl. u.a. Brüderl, et al., 2007; Chandler & Lyon, 2001a; Klandt, 2003. Ein Überblick über das Alter der Untersuchungsobjekte in der Entrepreneurshipliteratur dienten, folgt in Unterkapitel IV 2.2.

⁶³ Detailliertere Ausführungen zu den befragten Gründern sind in Kapitel IV und V zu finden.

I Einleitung

- Problemstellung/Relevanz des Themas
- Zielsetzung
- Forschungsmethodik/Vorgehen/Daten
- Aufbau der Arbeit

II Entrepreneurship, Entrepreneurure und Entrepreneurial Teams

- In der Literatur zu findende Definitionen
- Arbeitsdefinitionen

III Literatur zu Entrepreneurial Teams und Hypothesenherleitung

- Grundsätzliche Überlegungen und Vorgehensweise bei der Literaturanalyse
- Literatur zu Entrepreneurial Teams
- Vorstellung relevanter Theorien
- Ableitung der Hypothesen

IV Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie

- Erhebungsdesign
- Operationalisierung der Analysevariablen
- Verfahren zur Datenanalyse
- Durchführung der empirischen Studie

V Deskriptive Auswertung der empirischen Studie

- Datenaufbereitung
- Befunde der deskriptiven Datenanalyse

VI Prüfung der Hypothesen

- Prüfung der Hypothesen
- Zusammenfassung der Ergebnisse

VII Fazit und Schluss

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit
(Eigene Darstellung)

II Entrepreneurship, Entrepreneure und Entrepreneurial Teams

1 Kapitelüberblick

Obwohl die Entrepreneurship-Forschung bereits seit einigen Jahrzehnten betrieben wird, gibt es in der Literatur dennoch keine einheitliche Definition. So herrscht noch immer Uneinigkeit über die Definitionen nicht nur des Begriffs „Entrepreneurship“, sondern ebenso über die Begriffe „Entrepreneur“ und insbesondere „Entrepreneurial Team“. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die in der englischsprachigen und deutschsprachigen Literatur zu findenden Definitionen von „Entrepreneurship“. Zudem wird auf die Begriffe „Entrepreneur“, „Team“ und „Entrepreneurial Team“ eingegangen. Im Anschluss werden jeweils die für die vorliegende Dissertation verwendeten Arbeitsdefinitionen vorgestellt.

2 Entrepreneurship

Unter Entrepreneurship⁶⁴ kann im Grunde zweierlei verstanden werden. Zum einen bezeichnet der Begriff eine betriebswirtschaftliche Teildisziplin, in der es um die Analyse von Unternehmensgründungen und deren Integration in die Lehre geht. Zum zweiten lässt sich der Begriff Entrepreneurship als Aktivität auffassen und steht damit für das Gründen eines Unternehmens.⁶⁵ Auch wenn im Rahmen dieser Dissertation eindeutig der zweite Gegenstand gemeint ist, wird bei der Definition des Begriffs auch auf Entrepreneurship in Forschung und Lehre eingegangen. Der folgende Abschnitt liefert zunächst einen Überblick über die in der englischsprachigen und der deutschsprachigen Forschung zu findenden Entrepreneurship Definitionen und versucht diese zu strukturieren. Im Anschluss wird die im Rahmen der Dissertation verfolgte Arbeitsdefinition vorgestellt.

2.1 In der Literatur zu findende Definitionen

Da sich nicht nur die verwendeten Begrifflichkeiten, sondern auch deren Definitionen in der englisch- und der deutschsprachigen Entrepreneurshipliteratur unterscheiden, wird dieser Abschnitt dementsprechend aufgeteilt.

⁶⁴ Im Deutschen gibt es für Entrepreneurship kein wirkliches Äquivalent (vgl. u.a. De, 2005, S. 16; Fallgatter, 2009, S. 104). Für einige dennoch in der deutschsprachigen Forschung synonym verwendete Begriffe, siehe Abschnitt II. 2.1.2 dieser Arbeit.

⁶⁵ Vgl. Fallgatter, 2009.

2.1.1 Englischsprachige Literatur

Im Bereich Entrepreneurship sind sowohl in der Forschung als auch in der Lehre⁶⁶ nach wie vor die USA führend. So gelten die in den Vereinigten Staaten veröffentlichten Zeitschriften „Entrepreneurship: Theory and Practice“, „Journal of Business Venturing“ und „Journal of Small Business Management“ als die einflussreichsten auf dem Gebiet des Entrepreneurship. Zudem hat sich insbesondere das Babson College in der Nähe von Boston auf dem Gebiet des Entrepreneurship einen Namen gemacht, unter anderem durch die seit 1981 jährlich stattfindende „Babson College Entrepreneurship Research Conference“ mit ihrer richtungweisenden Veröffentlichungsreihe „Frontiers of Entrepreneurship Research“.⁶⁷ Selbstverständlich werden im Rahmen dieser Dissertation auch zahlreiche Publikationen aus diesen drei Journals und der Veröffentlichungsreihe Beachtung finden.

Analysiert man die Entrepreneurship Definitionen der einzelnen Autoren, so kristallisieren sich in der englischsprachigen Literatur drei⁶⁸ verschiedene Ansätze heraus:⁶⁹

- Basierend auf den Eigenschaften des Entrepreneurs
- Basierend auf dem Verhalten und den Handlungen des Entrepreneurship
- Basierend auf den Prozessen und Ergebnissen des Entrepreneurs

Tabelle 1 gibt Beispiele für diese drei verschiedenen Definitionsansätze. Hierbei handelt es sich nicht um eine vollständige Darstellung aller in der englischsprachigen Literatur vorkommenden Definitionen. Die Abbildung soll lediglich die Unterschiede verdeutlichen und deren Zuordnung zu den drei oben erwähnten Arten aufzeigen. Die Aussagen wurden dabei je Klassifizierung chronologisch aufgeführt. Die erste Gruppe, basierend auf den Eigenschaften des Entrepreneurs, also dem sogenannten Traits approach folgend, beschreibt den Entrepreneur als eine risikofreudige, motivierte, leistungsorientierte Person. In Unterkapitel III.5 wird detaillierter auf diesen Ansatz eingegangen. Unter anderen Gartner läutete 1989 den Ansatz des behavioral approach ein, nach dem Entrepreneurship auf dem Verhalten und den Handlungen des Entrepreneurs basiert. Definitionen der Forscher, die diesem Ansatz folgen, beinhalten Handlungen wie das Erkennen von Chancen und deren Umsetzung in die Praxis. Schließlich gibt es die prozess- und ergebnisorientierten Definitionen in denen der Fokus hauptsächlich auf die Kreation von „etwas Neuem“ in einer meist unsicheren Umwelt gelegt wird.

⁶⁶ So gibt es in den USA 406 Lehrstühle für Entrepreneurship (Stand 2004) Katz, 2004.

⁶⁷ Vgl. Jacobsen, 2003. Zur Entwicklung der amerikanischen akademischen Forschung vgl. Katz, 2004; Katz, 1991. Zur Relevanz der Zeitschriften vgl. Chandler & Lyon, 2001b.

⁶⁸ Einige Autoren unterscheiden noch mehr Dimensionen. Cunningham und Lischeron beispielsweise unterteilen die Entrepreneurship Definitionen in 6 sogenannte „School of thoughts“: 1. The Great person School of Entrepreneurship, 2. The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship, (Assessing Personal Qualities) 3. The Classical School of Entrepreneurship (Recognizing Opportunity), 4. The Management School of Entrepreneurship, 5. The Leadership School of Entrepreneurship (Acting and Managing) und 6. The Intrapreneurship School of Thought (Reassessing and Adapting). siehe Cunningham & Lischeron, 1991, S. 46.

⁶⁹ Vgl. Kaufman & Dandt, 1998.

Basierend auf den Eigenschaften des Entrepreneurs	Basierend auf dem Verhalten und den Handlungen des Entrepreneurs	Basierend auf den Prozessen und Ergebnissen des Entrepreneurship
<p>An entrepreneur is an individual who possesses qualities of risk-taking, leadership, motivation, and the ability to resolve crises. (vgl. (Leibenstein, H., 1968)</p>	<p>“...the purposeful activity (including an integrated sequence of decision) of an individual or group of individuals, undertaken to initiate, maintain, or aggrandize a profit-oriented business unit for the production or distribution of economic goods and services.” (Cole, A. H., 1959, S. 7)</p>	<p>„[E]ntrepreneurship denotes the creation of some combination that did not previously exists[.]” (Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C., 1984, S. 354)</p>
<p>„[An Entrepreneur can be described by his] need for achievement[.]“ (Liles, 1974, zitiert in: (Carland, J. W., et al., 1984, S. 356))</p>	<p>“Identification and exploitation of an opportunity is entrepreneurial.” (Peterson, 1985, in : (Cunningham, J. B. & Lischeron, J., 1991, S. 45)</p>	<p>“Entrepreneurship is the process of extracting profits from new, unique, and valuable combinations of resources in an uncertain and ambiguous environment.” (Amit, R., Glosten, L., & Muller, E., 1993, S. 816)</p>
<p>„The [entrepreneurial] tasks ... can be accomplished by either an individual or a group and typically require creativity, drive, and willingness to take risks.” (Barringer, B. R. & Ireland, R. D., 2008, S. 6)</p>	<p>“The essence of entrepreneurial behavior is identifying opportunities and putting useful ideas into practice.” (Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G., 2003, S. 965)</p>	<p>“[P]rofit-seeking problem-solving process that takes place under conditions of structural uncertainty.” (Harper, D. A., 2008, S. 613)</p>

Tabelle 1: Entrepreneurship Definitionen in englischsprachigen Veröffentlichungen

Während alle drei Ansätze nachvollziehbar sind, so ist in den Augen der Autorin eine Kombination dieser drei Ansätze am überzeugendsten. Um die Prozesse und Ergebnisse (Spalte 3) des Entrepreneurship erreichen zu können, müssen gewisse Verhaltensweisen und Handlungen des Entrepreneurs getätigt werden (Spalte 2), wozu dieser über Entrepreneurship-spezifische Eigenschaften verfügen sollte (Spalte 1). Eine solche mehrdimensionale Definition wird auch bereits von einigen Entrepreneurship Forschern verfolgt. So gehen beispielsweise Bygrave und Hofer (1991) von dieser Multidimensionalität aus, indem sie den entrepreneurial Event, den entrepreneurial Prozess und den Entrepreneur als Person unterscheiden. Das Event meint „the creation of new organization to pursue an opportunity“⁷⁰. Der entrepreneurial Prozess “involves all functions, activities, and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them”⁷¹. Der Entrepreneur schließlich “is someone who perceives an opportunity and creates an organiza-

⁷⁰ Bygrave & Hofer, 1991, S. 14.

⁷¹ Bygrave & Hofer, 1991, S. 14.

tion to pursue it“⁷². Auch Baron und Shane 2005 verbinden alle drei Dimensionen und definierten 2005 “Entrepreneurship, as a field of business, seeks to understand how opportunities to create something new (e.g., new products or services, new markets, new production processes or raw materials, new ways of organizing existing technologies) arise and are discovered or created by specific persons, who then use various means to exploit or develop them, thus producing a wide range of effects.”⁷³ Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird ebenfalls ein mehrdimensionaler Ansatz verfolgt.

2.1.2 Deutschsprachige Literatur

Im deutschsprachigen Raum liegen Forschungsarbeiten und Publikationen zum Gebiet des Entrepreneurship⁷⁴ in nennenswertem Umfang erst seit Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre vor. Laut Jacobsen stammen die ersten Arbeiten in deutscher Sprache auf diesem Gebiet von Szyperski/Nathusius (1977) und Klandt (1984).⁷⁵

Auch in der deutschsprachigen Literatur ist Entrepreneurship noch nicht abschließend definiert. „[Es] ist noch immer ein vages Konzept.“⁷⁶ Zwar wird unter dem Begriff Unternehmensgründung häufig „die Entstehung (und allenfalls auch Entwicklung) einer neuen Unternehmung verstanden“⁷⁷ und viele Autoren stützen sich auf die 1977 von Szyperski/Nathusius veröffentlichte Definition, die die Unternehmensgründung als die Schaffung eines „gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems“⁷⁸ bezeichnet. Bei dieser recht allgemeinen Definition hört der Konsens jedoch bereits auf. So beziehen manche Autoren den Gründungsbegriff beispielsweise ausschließlich auf den Zeitpunkt (Gründungsakt)⁷⁹, auf eine Zeitspanne (Gründungsphase)⁸⁰ oder auf einen mehrstufigen Prozess (Gründungsprozess)⁸¹.

Im Folgenden werden diese drei Auffassungen kurz erläutert:⁸²

⁷² Bygrave & Hofer, 1991, S. 14.

⁷³ Baron & Shane, 2005, S. 4.

⁷⁴ Der Entrepreneurship Begriff wird in der deutschsprachigen Literatur häufig mit dem Begriff „Unternehmensgründung“ (Vgl. z.B. Keßler, 2006; Müller-Böling & Klandt, 1990, S. 168 f; Szyperski & Roth, 1990) gleichgesetzt. Früher wurde in Deutschland der Begriff „Unternehmertum“ verwendet, der jedoch heutzutage nicht mehr „nur“ die gleiche Bedeutung hat, wie Entrepreneurship und sich damit auch nicht mehr als Synonym eignet. (De, 2005, S. 16-17) Für eine detailliertere Unterscheidung der Begriffe Entrepreneur und Unternehmer sei auf Abschnitt II.3.2 dieser Arbeit verwiesen.

⁷⁵ Vgl. Jacobsen, 2003; Klandt, 1984; Meyer, 2004; Müller-Böling & Klandt, 1990; Szyperski & Nathusius, 1977.

⁷⁶ Meyer, 2004, S. 4.

⁷⁷ Meyer, et al., 2000, S. 19.

⁷⁸ Szyperski & Nathusius, 1977, S. 25.

⁷⁹ Z.B. Brandkamp, 2000, in: Meyer, 2004, S. 4; Wittenberg, 2006, S. 16.

⁸⁰ Vgl. Meyer, 2004.

⁸¹ Vgl. Wittenberg, 2006.

⁸² Vgl. Meyer, 2004; Wittenberg, 2006.

- Die Unternehmensgründung in der engsten Definition bezieht sich lediglich auf den formal-juristischen Gründungsakt. Dieser enthält im Wesentlichen die Wahl der Rechtsform, die Erfüllung aller formaler Erfordernisse (Eintrag ins Handelsregister, allenfalls eine Betriebsbewilligung) sowie die damit verbundenen Finanzierungsaspekte.⁸³ Hier handelt es sich um eine zeitpunktbezogene Betrachtung.
- Dem Gründungsakt geht jedoch (fast) immer eine Planungs- und Vorbereitungsphase voraus, die sich über eine gewisse Zeitspanne erstreckt. Ohne diese Vorbereitungsarbeiten könnten weder die anliegenden Geschäftsaktivitäten aufgenommen noch kann der eigentliche, formal-juristische Gründungsakt vollzogen werden. Insgesamt wird diese Zeit als Gründungsphase bezeichnet.
- Die Autoren, die den Gründungsprozess mit in die Definition der Unternehmensgründung einbeziehen, gehen nochmals einen Schritt weiter und betrachten zusätzlich auch die Aufnahme von Geschäftsaktivitäten sowie die Entwicklung des neuen Unternehmens bis zur Marktreife.⁸⁴

Lediglich die dritte Auffassung ist aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre sinnvoll und deckt sich mit den in 2.1.1 vorgestellten englischsprachigen Ansätzen. Diese teilweise sehr unterschiedliche Auffassung des Begriffs Unternehmensgründung hat die Autorin dazu bewogen, im Rahmen dieser deutschsprachigen Arbeit den englischsprachigen Begriff Entrepreneurship zu verwenden.

2.2 Arbeitsdefinition

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit, wird Entrepreneurship ebenfalls mehrdimensional definiert als:

- das Entdecken oder Schaffen einer Chance durch ein Individuum oder eine Gruppe und
- die Nutzung dieser Chance durch
- die Gründung eines neuen Unternehmens,
- mit der Absicht, Kundenbedürfnisse zu befriedigen.⁸⁵

⁸³ Vom formal-juristischen Gründungsakt kann der organisatorisch-technische unterschieden werden. Dieser beschäftigt sich mit dem Ausmaß und dem Einsatz der betriebsnotwendigen Produktionsfaktoren wie Personal, Know-how, betriebliche Infrastruktur, Betriebsmittel und Werkstoffe (Dietz, 1989, S. 24; in: Schwarz, et al., 2006, S. 180.

⁸⁴ Vgl. Reger, 2004.

⁸⁵ Diese Definition deckt sich größtenteils mit derjenigen von Müller, 2003, S. 10.

3 Entrepreneurure

Wie im vorherigen Kapitel angedeutet, beziehen sich viele Definitionen des Entrepreneurship bereits auf die Gründerperson, den Entrepreneur, und seine Eigenschaften und Aufgaben. Klandt (2003) merkte an, dass die Begriffe Entrepreneur und Unternehmensgründer in der deutschsprachigen Literatur meist synonym verwendet werden. Im englischen Sprachgebrauch wird das Wort „Entrepreneur“ eher mit einem Gründer eines neuen kleinen, oft innovativen Unternehmens in Verbindung gebracht, der keine oder wenige Angestellte und eine eher geringe Kapitaldecke hat. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Entrepreneur und Unternehmensgründer in Anlehnung an den deutschen Sprachgebrauch ebenfalls synonym verwendet⁸⁶ Im Folgenden wird diese Person genauer beleuchtet: es werden die in der Literatur zu findenden Definitionen vorgestellt, sowie eine Abgrenzung zum Manager und zu dem in der deutschen Sprache recht häufig vorkommenden Begriff des Unternehmers vorgenommen.

3.1 In der Literatur zu findende Definitionen

Historisch betrachtet, wurden mit dem Begriff Entrepreneur in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion immer sehr unterschiedliche Persönlichkeiten verbunden.⁸⁷ Jackson, Gaster und Gauden (2001) verdeutlichten, dass Entrepreneure in der neoklassischen Betrachtung einerseits als charismatische, risikobereite Führer gelten, während sie andererseits ebenfalls als spontane, intuitive und überlegene Arbeiter charakterisiert werden.⁸⁸ Im folgenden Absatz wird kurz zusammenfassend auf die historische Entwicklung des Begriffs eingegangen.

Bereits in den Zeiten der Renaissance war in der englischen Sprache vom *enterpriser* oder *undertaker* die Rede.⁸⁹ 1755 verwendete Richard Cantillon als einer der ersten Forscher den Begriff *Entrepreneur*. In seinem Werk „Essai sur la Nature du Commerce en Général“ beschreibt Cantillon den Entrepreneur als „ein Individuum, das rational entscheidet, aber Risiken in Kauf nimmt, indem es Waren zu sicheren Preisen kauft und zu unsicheren Preisen wieder verkauft.“⁹⁰ Jean Babtiste Say erweiterte 1803 diese Definition um die Eigenschaft des Entrepreneurs, unterschiedliche Produktionsfaktoren zusammenführen zu können.⁹¹ Schließlich fügte John Stuart Mill 1848 Aufgabenbereiche zur Erklärung, was ein Entrepreneur sei, hinzu. So nannte er beispielsweise „Leitung, Aufsicht und Verwaltung“⁹². Auch heute noch sind es insbesondere die Charakteristika, Verhaltensweisen und Aufgaben, die beschrieben wer-

⁸⁶ Anmerkungen zum Begriff des Unternehmers sind in II.3.2.2 zu finden.

⁸⁷ Vgl. Müller, 2003.

⁸⁸ Siehe dazu Jackson, et al., 2001, S. 3f.; Müller, 2003, S 10.

⁸⁹ Vgl. Müller, 2003; Wadhwa, et al., 2009.

⁹⁰ Fallgatter, 2002, S. 25.

⁹¹ Vgl. Brinckmann, 2007.

⁹² Jacobsen, 2003, S. 35.

den, wenn es um eine Definition des Entrepreneurs geht. Einige Definitionsbeispiele, die diese Aspekte beinhalten, sind im Folgenden aufgelistet:

- „An individual who independently owns and actively manages a small business.” (Carland, J. W., et al., 1984, S. 356)
- „Essentially, an entrepreneur is an innovative person who creates something different with value (added) by devoting time and effort, assuming the financial, psychological and social risks in an action-oriented perspective and receiving the resulting rewards (and punishments) of monetary and personal satisfaction.” (Solomon, G. T. & Winslow, E., 1988, S. 165)
- „Someone that recognizes an opportunity, acts on it by creating an organization, and, in the process, risks a significant amount of personal wealth.“ (Bygrave, W. D. & Minniti, M., 2000, S. 27)
- „Individuals who discover, evaluate, and exploit opportunities.” (Shane, S. & Venkataraman, S., 2000, S. 218)

3.2 Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Insbesondere in der deutschen Sprache wird der Begriff des Entrepreneurs besonders im alltäglichen Gebrauch häufig mit den Begriffen Manager oder Unternehmer gleichgesetzt. Im Folgenden sollen die Unterschiede aufgezeigt und damit für eine Abgrenzung der Begriffe sensibilisiert werden.

3.2.1 Abgrenzung zum Begriff Manager

Viele Entrepreneurship Forscher legen insbesondere Wert auf die Abgrenzung des Entrepreneurs zum Manager.⁹³ Stevenson et al. (1994) zum Beispiel grenzen den Entrepreneur vom Manager ab, in dem sie sagen, dass der Entrepreneur Chancen ergreift, während der Manager existierende Ressourcen optimiert. Sie sind der Meinung Entrepreneurship sei “the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled”.⁹⁴

Jacobsen fällt die Abgrenzung nicht ganz so leicht, da sich ihrer Meinung nach die Aufgaben und Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren und Managern eindeutig überlappen. „Der Entrepreneur ist Manager in eigener Sache; um erfolgreich zu sein, benötigt er die Fähigkeiten eines Managers, wie z.B. Verhandlungsgeschick, Kenntnisse der Kostenrechnung, Finanzierung, Organisation und Personalführung. Manager hingegen benötigen oft auch die Fähigkeiten von Entrepreneuren, um Inno-

⁹³ Vgl. Bygrave & Hofer, 1991; Brinckmann, 2007; Busenitz & Barney, 1997; Fallgatter, 2002; Jacobsen, 2003; Stevenson, et al., 1994; Taylor & Banks, 1992.

⁹⁴ Stevenson, et al., 1994, S. 14-15.

vationen und Veränderungen durchzusetzen.“⁹⁵ Jacobsen (2003) stellt jedoch auch die Unterschiede deutlich hervor. Zwei Hauptunterscheidungsmerkmale sind in ihren Augen das divergierende Wertesystem sowie die Art, wie das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten eingesetzt werden. „Entrepreneure verlassen sich – oft zu sehr – auf ihre Intuition und subjektive Überzeugungen.“⁹⁶ In Entscheidungsprozessen gehen Manager meist rationaler vor als Entrepreneure. Dies bestätigen auch Aldrich und Martinez (2001): „The two most distinctive biases of entrepreneurs are overconfidence and representativeness. In their daily operations, entrepreneurs usually overestimate their capabilities and often generalize about a person or a phenomenon based on a few observations.“⁹⁷ Des Weiteren unterscheiden sich die Entrepreneure von den Managern meist durch eine andere Einstellung zur Unternehmensführung. Sie sind oft flexibler, individueller und opportunistischer. Entrepreneure streben, ausgeprägter als Manager, nach Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten in die Tat umzusetzen, sowie nach Freiheit.⁹⁸

Auch Brinckmann beschäftigt sich mit den funktionalen Überschneidungen zwischen Entrepreneuren und Managern. Ihm erscheint die Unterscheidung unsicher und er geht vielmehr von einer graduellen Änderung über die Zeit hinweg aus.⁹⁹ Dies wird in **Abbildung 4** veranschaulicht.

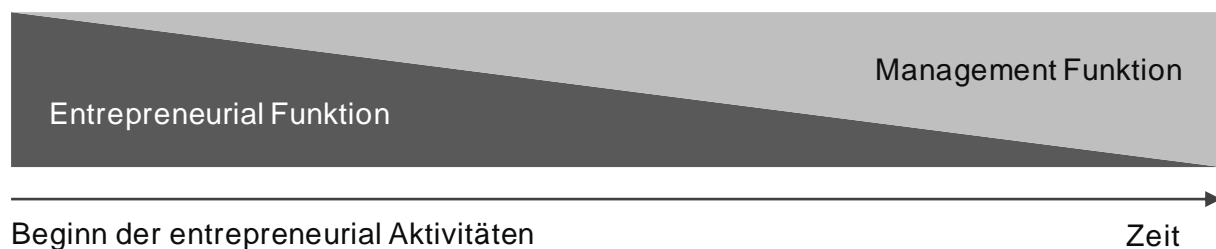


Abbildung 4: Funktionale Aufgaben im entrepreneurialen Prozess
(in Anlehnung an Brinckman, 2007, S. 18; Spieker, 2004, S. 7)

Die Autorin ist der Meinung, dass idealerweise jeder Entrepreneur auch ein Manager sein sollte, aber lange nicht jeder Manager ein Entrepreneur ist. Diese Besonderheit der Entrepreneure ist es auch, die den Reiz am Verfassen dieser Dissertation ausmacht. Sie schließt sich Brinckmanns Meinung an: Je größer und erfolgreicher ein Unternehmen wird, umso mehr werden sich die Aufgaben des Gründers an die Aufgaben eines Managers annähern.¹⁰⁰ Im Rahmen der vorliegenden Dissertation liegt der Fokus auf jungen Unternehmen. Deren Gründerteam befindet sich demnach auf der Zeitachse noch recht weit links und nimmt somit eher entrepreneurial Funktionen wahr.

⁹⁵ Jacobsen, 2003, S. 35.

⁹⁶ Jacobsen, 2003, S. 35.

⁹⁷ Aldrich & Martinez, 2001, S. 46; Kao, 1989, S. 103. in: Jacobsen, 2003, S. 32-33.

⁹⁸ Vgl. Busenitz & Barney, 1997; Jacobsen, 2003; Spieker, 2004; Wicher, 1992.

⁹⁹ Brinckmann, 2007, S. 18.

¹⁰⁰ Es sei denn er engagiert Manager für sein Unternehmen.

3.2.2 Abgrenzung zum Begriff Unternehmer

Bei der Abgrenzung des Entrepreneurs zum Unternehmer handelt es sich hauptsächlich um ein sprachliches und kulturelles Phänomen. Im Deutschen wird der Begriff „Unternehmer“ meist als Synonym für einen Eigentümer oder Leiter einer Firma mit meist mehreren Angestellten verwendet¹⁰¹. Letzterer wird im Englischen als „owner-manager“ bezeichnet. Diese Umschreibung deckt sich mit dem Befund Schmolders'. Er stellte 1973 in einer in Deutschland durchgeführten Umfrage fest, dass nach landläufiger Meinung Eigentümer und Leiter einer Fabrik oder eines landwirtschaftlichen Betriebs, aber auch selbständige Großhändler, Handwerker, Einzelhändler und sogar Schaubudenbesitzer als Unternehmer gelten.¹⁰² Der Begriff Unternehmer wird zudem häufig verwendet, um den Eigentümer, den Vorgesetzten der Angestellten zu benennen, insbesondere aber auch, um ihn vom Manager abzugrenzen.¹⁰³ „Die deutsche Eingrenzung des Begriffs des Unternehmers auf den Besitz von Eigentum ist eher verwunderlich, besonders da dieser Aspekt in den ursprünglichen Auffassungen von Cantillon und Say so nicht als wesentlich erscheint und die Gründung eines Unternehmens, beispielsweise auch bei Schumpeter kein Kernaspekt für den Unternehmerbegriff ist.“¹⁰⁴

Eine Unternehmensgründung hingegen ist für die Bezeichnung eines Unternehmers – ganz im Gegensatz zum im englischen Sprachgebrauch üblichen Entrepreneur – nicht zwingend erforderlich.¹⁰⁵ In der vorliegenden Arbeit werden daher die Begriffe Entrepreneur und Unternehmensgründer verwendet und auf die Benutzung des Begriffs „Unternehmer“ in diesem Sinne verzichtet.

3.3 Arbeitsdefinition

Entrepreneure sind Individuen, die eine Chance entdecken oder schaffen und diese nutzen, in dem sie – mit der Absicht, Kundenbedürfnisse zu befriedigen – ein Unternehmen gründen.

4 Teams

In der Gründungsforschung findet der Begriff „Team“ meist eine unkomplizierte Anwendung und bezeichnet einfach die Gründung eines Unternehmens durch mehrere Personen.¹⁰⁶ In der Organisationslehre jedoch gibt es keine einheitliche Definition

¹⁰¹ Vgl. Guzzo & Dickson, 1996.

¹⁰² Vgl. Schmolders, 1973.

¹⁰³ Vgl. Drucker, 1985.

¹⁰⁴ Jacobsen, 2003, S.35ff.

¹⁰⁵ Vgl. Cohen & Bailey, 1997.

¹⁰⁶ Vgl. Schwarz, et al., 2007; Spieker, 2004.

des Teambegriffs.¹⁰⁷ Insbesondere für die Analyse der Determinanten der Teameffektivität ist eine differenzierte Betrachtung von verschiedenen Teamarten unumgänglich, da empirische Untersuchungen diesbezüglich signifikante Unterschiede aufweisen.¹⁰⁸ Dies erscheint logisch, da die Definition des Gründerteams die Auswahl der Untersuchungsobjekte beeinflusst und somit die Interpretation der in den jeweiligen Untersuchungen gefundenen Zusammenhänge.¹⁰⁹ Eine klare terminologische Einordnung und Abgrenzung zum Begriff „Gruppe“ ist daher unerlässlich.

Im Folgenden wird zunächst der Teambegriff insbesondere aus organisationspsychologischer Sicht näher betrachtet und zum Gruppenbegriff abgegrenzt. Später werden die bereits in der Entrepreneurshipliteratur zu findenden Definitionen von Entrepreneurial Teams aufgezeigt, bevor schließlich die im Rahmen der vorliegenden Arbeit angewandte Definition vorgestellt wird.

4.1 In der Literatur zu findende Definitionen

Die Gründung eines Teams umfasst soziologische und psychologische „Aspekte eines gruppenspezifischen Prozesses, innerhalb dessen aus einer Anzahl von Individuen eine zielgerichtete Zweckgemeinschaft mit eigenen Organisationsmerkmalen wird“¹¹⁰. Laut Krüger (2003) müssen Gruppen mindestens drei Phasen durchlaufen, bis sie zu leistungsfähigen Teams werden: 1) die Formierungsphase, 2) die Orientierungsphase und 3) die Stabilisierungsphase. Diese müssen nicht zwingend strikt hintereinander verlaufen, sondern können sich auch überlappen oder ineinander übergehen.¹¹¹ Die Formierungsphase ist der Zeitraum der Zusammenstellung nach fachlichen und persönlichen Fähigkeiten. Die Orientierungsphase dient der Definition der Ablauforientierung. Hier werden Teamziel, Maßnahmen und Meilensteine vereinbart. In der Stabilisierungsphase kommt eine Routine in diese Abläufe. Die Loyalität zum Team und das Vertrauen untereinander ermöglichen nun Synergien zwischen den Leistungs- und Wissenspotenzialen der Teammitglieder.¹¹²

Auch Tuckman stellte 1965 bereits ein ähnliches Prozessschema auf. **Abbildung 5** veranschaulicht dies. Um ordentlich „performen“ zu können, müssen die ersten drei Phasen durchlaufen werden. Wobei „forming“ grob der oben erwähnten Krügerschen Formierungsphase, „storming“ der Orientierungsphase und „norming“ der Stabilisierungsphase entsprechen. Die fünfte Phase, „adjourning“, wurde 1977 von Tuckman und Jensen hinzugefügt, bezieht sich jedoch eher auf Projektteams¹¹³ und wird im

¹⁰⁷ Vgl. von Buttlar, 1996.

¹⁰⁸ Vgl. Birley & Stockley, 2000; Cohen & Bailey, 1997.

¹⁰⁹ Vgl. Gomez, 2007; Scholz & Kimpel, 2006.

¹¹⁰ Krüger, 2009, S. 384.

¹¹¹ Vgl. Krüger, 2009.

¹¹² Vgl. Krüger, 2009.

¹¹³ Cohen und Bailey (1997) haben eine Teamtaxonomie herausgebracht, auf welche sich die Literatur seither stützt. Laut den Autoren lassen sich vier Teamtypen unterscheiden: Workteams, Parallel

Rahmen dieser Arbeit außen vor gelassen, da die Autorin hofft, dass die Entrepreneurial Teams Bestand haben und dies auch ein explizites Erfolgskriterium im Rahmen dieser Arbeit darstellt.

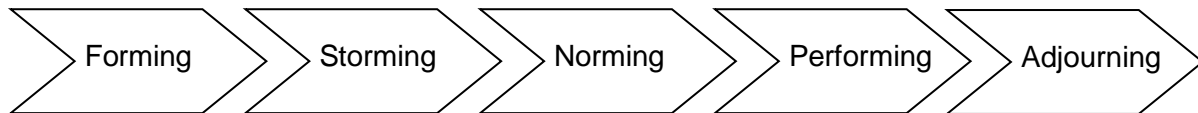


Abbildung 5: Teamentwicklungsprozess.

(Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tuckman & Jensen 1977)¹¹⁴

Nach dem Durchlaufen mindestens der ersten drei Phasen kann ein Team schließlich definiert werden als eine Gruppe von mehreren Personen, die bezüglich ihrer Aufgaben unabhängig sind, für die Ergebnisse der Gruppenarbeit gemeinsam Verantwortung tragen, sich selbst als eine soziale Einheit, die in größere soziale Systeme eingebettet ist, sehen und von anderen als soziale Einheit wahrgenommen werden.¹¹⁵

4.2 Abgrenzung zu Gruppen, insb. Arbeitsgruppen

Einerseits werden die Begriffe Team und Gruppe häufig synonym verwendet¹¹⁶, andererseits werden sie von verschiedenen Autoren unterschiedlich definiert¹¹⁷ und beschreiben oft auch etwas Unterschiedliches. Bislang wurde in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur¹¹⁸ eher von Teams¹¹⁹ und in der organisationspsychologischen Literatur eher von Gruppen¹²⁰ gesprochen. Beide Forschungsgebiete sind sich jedoch einig, dass Gruppen in „their degree of „groupness““¹²¹ variieren. So benutzen nun auch einige organisationspsychologische Forscher den Begriff Team für Gruppen, die einen höheren Grad an „groupness“ aufweisen.¹²²

Eine Gruppe wird häufig definiert als „zwei oder mehr Personen, die in direkter Interaktion stehen, die von außen als Mitglied der Gruppe erkannt werden und sich selbst

teams, Projektteams und Managementteams. Cohen & Bailey, 1997, S. 240. Im Rahmen dieser Arbeit wird zur Abgrenzung jeweils kurz auf das Workteam (die Arbeitsgruppe) (siehe Abschnitt II.4.2) und das Management-, insbesondere das Top-Management-Team (siehe Abschnitt II.5.2) eingegangen.

¹¹⁴ Tuckman & Jensen, 1977, S. 420 und 426.

¹¹⁵ Vgl. Cohen & Bailey, 1997; Müller, 2003.

¹¹⁶ Vgl. Guzzo & Dickson, 1996; Cohen & Bailey, 1997. Wobei in der neueren englischsprachigen Businessliteratur der Begriff Gruppe bereits größtenteils durch den Begriff Team ersetzt wurde. (Vgl. Tihula, et al., 2009).

¹¹⁷ Vgl. Stumpf & Thomas, 2003.

¹¹⁸ Insbesondere in der Entrepreneurshipliteratur und in der Managementliteratur.

¹¹⁹ Z.B. Top-Management-Team, Entrepreneurial Team, Teameffektivität.

¹²⁰ Z.B. Gruppendynamik, Gruppenkohäsion.

¹²¹ Cohen & Bailey, 1997, S. 241.

¹²² Vgl. Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach & Smith, 1993.

als Mitglieder wahrnehmen, die kooperative Ziele verfolgen.“¹²³ Dazu erscheinen einige Anmerkungen wichtig:¹²⁴

- Die Anzahl der Mitglieder ist ein häufiges Diskussionsthema. Bei der hier vorliegenden Definition wurde ein „nach unten ‚großzügiges‘ Limit gesetzt“¹²⁵. Einige Autoren schließen Gruppen bestehend aus zwei Mitgliedern – sogenannte Dyaden – explizit aus ihren Untersuchungen aus, da sie der Meinung sind, dass einige soziale Prozesse, wie die Koalitionsbildung oder komplexe Statusstrukturen, nur in größeren Gruppen auftreten können.¹²⁶ Diejenigen Forscher, die Dyaden in ihre Teamdefinition integrieren, argumentieren, dass komplexe soziale Interaktionen bereits in Gruppen bestehend aus zwei Personen vorkommen.¹²⁷ Der vorliegenden Arbeit liegt die Erklärung Shaws zugrunde, der schreibt, dass eine Gruppe sich aus „two or more persons who are interacting with one another in such a matter that each person influences and is influenced by each other person“¹²⁸ zusammensetzt.
- Interaktion versteht sich als Prozess der Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen.
- Um eine Gruppe als Kollektiv in einer größeren Masse identifizieren zu können, ist es offensichtlich nötig, die Grenzen dieser Einheit wahrzunehmen. Die Mitglieder einer Gruppe müssen demnach sowohl von außen als solche erkannt werden als auch sich selbst als Mitglieder sehen.¹²⁹ Dies unterstreichen auch Cohen und Bailey (1997): „A team is a collection of individuals, [...] who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems.“¹³⁰

Intuitiv liegt dem Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team die Annahme zu Grunde, dass Teams „mehr“ seien als (Arbeits-)Gruppen.¹³¹ So werden Teams häufig als „special types of groups“¹³² bezeichnet. Guzzo und Dickson (1996) schreiben, dass ein Team mehr ist als eine Gruppe, ein Team „involves a sense of shared commitment“.¹³³ Des Weiteren sind Guzzo und Dickson der Meinung, dass zwar je-

¹²³ Spieker, 2004, S. 7f. Ähnlich in: Högl & Gemuenden, 1999, S. 37 (drei oder mehr); von Buttlar, 1996, S. 11 (mehrere Personen).

¹²⁴ Diese Aussagen erfolgen in Anlehnung an Spieker, 2004, S. 8, der sich wiederum auf Alderfer (1977) und Hackman (1987) bezieht. Ähnlich auch in: Cohen & Bailey, 1997, S. 241; Cohen & Bailey, 1997; Shaw, 1981; Spieker, 2004, S. 9; von Buttlar, 1996, S. 11ff.

¹²⁵ Guzzo & Dickson, 1996, S. 309.

¹²⁶ Vgl. Brinckmann, 2007.

¹²⁷ Vgl. Dreier, 2001; Müller, 2003; Brinckmann, 2007. Für eine Analyse der Interaktion in kleinen Gruppen sei auf Schneider, 1975 verwiesen.

¹²⁸ Guzzo & Dickson, 1996, S. 309.

¹²⁹ Vgl. Spieker, 2004.

¹³⁰ Cohen & Bailey, 1997, S. 241.

¹³¹ Vgl. Fisch & Beck, 2001. Dennoch verwenden Guzzo und Dickson die Begriffe synonym. Die Annahme, dass ein Team „mehr“ sei als eine Gruppe teilen jedoch zahlreiche Autoren, unter anderen: Kauffeld & Frieling, 2001; Scholz & Kimpel, 2006.

¹³² Vgl. Katzenbach & Smith, 1993; Tihula, et al., 2009.

¹³³ Guzzo & Dickson, 1996, S. 309.

des Team eine Gruppe sei, aber nicht jede Gruppe ein Team.¹³⁴ Was macht aber das Team zu dem „mehr“ gegenüber einer Gruppe? Laut Tihula et al (2009) ist es so, dass Teams „rely more than a group on discussion, debate and decision, sharing information and best-practice performance standards.“¹³⁵

Arbeitsgruppen (work teams) sind laut Kozlowski und Klein (2003) „collectives who exist to perform organizationally relevant tasks, share one or more common goals, interact socially, exhibit task interdependencies, maintain and manage boundaries, and are embedded in an organizational context that sets boundaries, constrains the team, and influences exchanges with other units in the broader entity“¹³⁶. Besonders zu beachten ist hier der zweite Teil der Definition: die Unterordnung der Arbeitsgruppe unter die Organisation und die damit einhergehenden Hemmnisse. Genau dies ist bei Entrepreneurial Teams nicht der Fall.

4.3 Arbeitsdefinition

In der vorliegenden Arbeit wird „Team“ definiert als mindestens zwei natürliche Personen, die bezüglich ihrer Aufgaben unabhängig sein können, für die Ergebnisse ihrer Arbeit jedoch gemeinsam Verantwortung tragen, sich selbst als eine soziale Einheit sehen, und auch von anderen als soziale Einheit wahrgenommen werden.

5 Entrepreneurial Teams

Bis zu Beginn der achtziger Jahre war der Begriff Entrepreneurial Team¹³⁷ in der betriebswirtschaftlichen Literatur gänzlich unbekannt, obwohl Unternehmensgründungen im Team in der Praxis schon lange keine Seltenheit mehr darstellten.¹³⁸ In der deutschsprachigen Literatur werden Entrepreneurial Teams seit dem unter anderem als „partnerschaftliche Gründung“¹³⁹, Gründerteam¹⁴⁰, Gründungsteam¹⁴¹, unternehmerische Partnerschaft¹⁴² oder Teamgründung¹⁴³ bezeichnet. In dieser Arbeit werden die Begriffe Entrepreneurial Team und Gründerteam synonym verwendet. Laut dem Gabler Kompakt-Lexikon für Unternehmensgründung bilden das Gründerteam „die bei einer Unternehmensgründung aktiv beteiligten natürlichen Personen, die das

¹³⁴ Vgl. von Buttlar, 1996; Keidel, 2004.

¹³⁵ Tihula, et al., 2009, S. 557.

¹³⁶ Kozlowski & Klein, 2003, S. 334; in: Keidel, 2004, S. 17.

¹³⁷ Dies gilt auch für die deutschsprachigen Synonyme.

¹³⁸ Siehe hierzu auch die Anmerkungen im Kapitel I und III.

¹³⁹ Vgl. z.B. Müller-Böling & Klandt, 1990; Spieker, 2004.

¹⁴⁰ Vgl. z.B. Lechler & Gemünden, 2003; Voigt, 2009; Wicher, 1992.

¹⁴¹ Vgl. z.B. Dreier, 2001.

¹⁴² Vgl. z.B. Dreier, 2001; Müller-Böling & Klandt, 1990; Spieker, 2004.

¹⁴³ Vgl. z.B. Keidel, 2004; Vanaelst, et al., 2006.

mit der Gründung verbundene Risiko tragen.“¹⁴⁴ In der englischsprachigen Literatur wird manchmal auch vom „Top-Management-Team“¹⁴⁵ geredet, wobei dieser Begriff als irreführend erachtet wird, da er nicht zwingend den Entrepreneurship Charakter beinhaltet.¹⁴⁶ Andere in der englischsprachigen Entrepreneurshipliteratur verwendete Begriffe sind „(new) venture team“¹⁴⁷ oder „founding team“¹⁴⁸.

In der Praxis gibt es verschiedene Formen von partnerschaftlichen Unternehmen, wie beispielsweise Stille Teilhaberschaften, eingebundene Business Angels oder die Fusion zweier Unternehmen.¹⁴⁹ Diese werden von der Autorin jedoch nicht als Entrepreneurial Teams im engeren Sinne gesehen. Daher wird im Folgenden auf die unterschiedlichen in der Entrepreneurshipliteratur zu findenden Definitionen von Entrepreneurial Teams eingegangen, bevor die für die vorliegende Arbeit geltende Begriffsabgrenzung vorgestellt wird.

5.1 In der Entrepreneurshipliteratur zu findende Definitionen

In der Entrepreneurshipliteratur wurde anfangs lange diskutiert, was genau ein Entrepreneurial Team auszeichnet.¹⁵⁰ Kamm, Schuman, Seeger und Nurick (1990) definierten Entrepreneurial Teams als “two or more individuals who jointly establish a firm in which they have a financial interest”¹⁵¹. Gartner, Shaver, Gatewood und Katz (1994) erweiterten diese Definition um die Personen einzubeziehen, die einen direkten Einfluss auf die strategischen Entscheidungen hatten. Ensley, Carland und Carland (1998) kombinierten beide Darstellungen. Sie schrieben, dass Individuen (mindestens eines der) drei Kriterien erfüllen müssen, um als Mitglied eines Entrepreneurial Teams angesehen zu werden: they (1) have jointly established a firm; (2) have a financial interest; and (3) have a direct influence on the strategic choice of the firm.¹⁵²

Andere Forscher haben sich insbesondere bezüglich der Eigenkapitalbeteiligung strikter geäußert und forderten “a minimum equity stake before one can be considered a member of the entrepreneurial team”¹⁵³.

¹⁴⁴ Voigt, 2009, S. 172.

¹⁴⁵ Vgl. z.B. Amason, et al., 2006; Barrick, et al., 2007; Beckman & Burton, 2008; Bültel, 2009; Ensley & Pearce, 2001; Ensley & Pearson, 2005; Ensley, et al., 2003; Patzelt, et al., 2007; Talaulicar, et al., 2005; Ucbasaran, et al., 2003.

¹⁴⁶ Für weitere Ausführungen zum Top-Management-Team sei auf Abschnitt II.5.2 verwiesen.

¹⁴⁷ Vgl. z.B. Almer-Jarz, et al., 2008; Cantner, et al., 2010; Kollmann, et al., 2009.

¹⁴⁸ Bzw. „entrepreneurial founding team“ oder „founding entrepreneurial team“ (vgl. z.B: Beckman, 2006; Delmar & Shane, 2006; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley, 1999; Godwin, et al., 2006; Packalen, 2007; Ruef, et al., 2003; Teal & Hofer, 2003).

¹⁴⁹ Vgl. Wicher, 1992.

¹⁵⁰ Vgl. Cooney, 2005; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990.

¹⁵¹ Kamm, et al., 1990, S. 7.

¹⁵² Vgl. Ensley, et al., 1998, S. 2 (hier „and“). Siehe auch Lechler & Gemünden, 2003 („or“).

¹⁵³ Vanaelst, et al., 2006, S. 251. Siehe auch Ucbasaran, et al., 2003.

Manche Forscher legen besonderen Wert auf die Tatsache, dass die Gründer noch immer Vollzeit aktiv im Unternehmen tätig sind. So schrieben beispielsweise Eisenhardt und Schoonhoven (1990) Entrepreneurial Teams sind „those individuals who were founders of the firm and who worked full time for the firm in executive-level positions at the time of founding“¹⁵⁴. Roberts (1970) sah dieses Kriterium nicht ganz so streng. Wenn einer der Gründer nur Teilzeit im Unternehmen arbeitet, ist dies in Ordnung, solange dieser Entrepreneur derjenige ist, der die Schlüsselidee hatte.¹⁵⁵

Watson und Kollegen fassen diese Kriterien zusammen und fordern: „A venture team is two or more individuals who jointly established and actively participate in a business in which they have an equity (financial) interest.“¹⁵⁶

Die folgende Tabelle zeigt diese unterschiedlichen Merkmale und deren in der Literatur gefundenen Ausprägungen nebst Vertreter auf. Anhand dieser Taxonomie wird veranschaulicht, wie Entrepreneurial Teams in der Entrepreneurshipliteratur definiert werden. Selbstverständlich ist es möglich, dass sich sowohl die Merkmalsliste als auch deren Ausprägungen im Laufe der Zeit verändern¹⁵⁷, daher stellt **Tabelle 2** eine Momentaufnahme einer Auswahl der bislang veröffentlichten Definitionsversuche der Entrepreneurial Teams dar.

¹⁵⁴ Eisenhardt & Schoonhoven, 1990, S. 515.

¹⁵⁵ Vgl. Roberts, 1970.

¹⁵⁶ Watson, et al., 1995, S. 394.

¹⁵⁷ Vgl. Bernet & Denk, 2000; in Thahabi, 2010.

Merkmal	Ausprägung	Autoren
Anzahl der Mitglieder	Mind. 2 natürliche Personen	(Cooney, T. M., 2005; Doll, B., 2009; Kamm, J. B., et al., 1990; Keidel, T., 2004; Müller, T. A., 2003; Schwarz, E. J., et al., 2007; Watson, W. E., et al., 1995)
	A group of entrepreneurs	(Harper, D. A., 2008)
	Mehrere Personen	(Wicher, H., 1992)
Gründen	Jointly establish/ partnerschaftlich Unternehmen gründen	(Doll, B., 2009; Ensley, M. D., et al., 1998; Kamm, J. B., et al., 1990; Keidel, T., 2004; Klandt, H., Helferich, C., & Laspita, S., 2008; Lechler, T. G. & Gemünden, H. G., 2003; Müller, T. A., 2003; Watson, W. E., et al., 1995)
Opportunity recognition	Identify the initial venture opportunity	(Cooper, A. C. & Daily, C. M., 1997)
Risiko/Verantwortung	Gegenseitig Verantwortung tragen/ Risiken gemeinschaftlich teilen	(Brinckmann, J., 2007; Doll, B., 2009; Keidel, T., 2004; Lechler, T. G. & Gemünden, H. G., 2003; Schwarz, E. J., et al., 2007)
	Finanzielle Beteiligung am Unternehmen	(Kamm, J. B., et al., 1990; Keidel, T., 2004; Schwarz, E. J., et al., 2007; Watson, W. E., et al., 1995; Wicher, H., 1992)
	Gemeinsam Anteilseigner	(Müller, T. A., 2003)
	Have a financial interest	(Cooney, T. M., 2005; Ensley, M. D., et al., 1998; Kamm, J. B., et al., 1990; Klandt, H., et al., 2008)
Eigenkapital	Minimum equity stake/ Eigenkapital	(Lechler, T. G. & Gemünden, H. G., 2003; Ucbasaran, D., et al., 2003; Vanaelst, I., et al., 2006)
Ziele	Gemeinsam definierte Ziele	(Brinckmann, J., 2007; Schwarz, E. J., et al., 2007),

Merkmal	Ausprägung	Autoren
Arbeiten	Gemeinsam arbeiten/ gleichberechtigt arbeitsteilig beteiligt/ gemeinsames Ko- ordinieren von Ressourcen	(Doll, B., 2009; Kamm, J. B., et al., 1990; Schwarz, E. J., et al., 2007; Wicher, H., 1992)
	Responsible for the estab- lishment and management of the business	(Brinckmann, J., 2007; Vyakarnam, S., Jacobs, R. C., & Handelberg, J., 1997)
	Direct influence on strategic choices/ develop strategy to exploit opportunity	(Cooper, A. C. & Daily, C. M., 1997; Ensley, M. D., et al., 1998; Gartner, W. B., et al., 1994; Klandt, H., et al., 2008)
	Unternehmen gemeinsam aufbauen	(Müller, T. A., 2003)
	Grundlegende unternehme- rische Entscheidungen ge- meinsam treffen	(Lechler, T. G. & Gemünden, H. G., 2003)
	Take decision at the highest level	(Brinckmann, J., 2007)
	Aktiv im Unternehmen arbei- ten/ Aktiv im Unternehmen tätig sein/ Haupterwerbs- quelle	(Cooney, T. M., 2005; Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B., 1990; Keidel, T., 2004; Müller, T. A., 2003; Schwarz, E. J., et al., 2007; Watson, W. E., et al., 1995)
Zeitpunkt der Teambildung	Bereits vor der Gründung des Unternehmens existent	(Doll, B., 2009; Kamm, J. B., et al., 1990)
	Gründung eines Unterneh- mens gar nicht nötig	(Harper, D. A., 2008)
	Executive positions when firm was founded	(Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B., 1990)
	Auch bis 2 Jahre nach Grün- dung hinzugekommene Mit- glieder	(Francis, D. H. & Sandberg, W. R., 2000; Keidel, T., 2004)

Tabelle 2: Taxonomie der wichtigsten in der Entrepreneurshipliteratur gefundenen Merkmale von Entrepreneurial Teams

5.2 Abgrenzung zu Top Management Teams

Im executive level eines Unternehmens wird dann der Begriff Top-Management-Team benutzt, wenn es sich um mehr als ein Individuum handelt.¹⁵⁸ Dass die Mehrzahl allein noch lange kein Team ausmacht, wurde in Abschnitt 4.1 bereits erläutert. Dennoch hat sich diese Bezeichnung auch umgangssprachlich durchgesetzt. In der Forschung werden Top Management Teams wie folgt definiert: „1) A social unit consisting of several individuals 2) who work face-to-face together over an extensive period of time 3) who have interdependent tasks and common responsibility for the result of their work 4) who are active within an super-ordinate organization (context) 5) whose members can be identified as such from the outside and whose members perceive themselves as such (identity).“¹⁵⁹

Die beiden hervorstechendsten Unterschiede zwischen Entrepreneurial Teams und Top-Management-Teams sind sicher zum Einen die Einbettung des Top-Management-Teams in den Organisationskontext und zum Anderen die Eigenkapitalbeteiligung und das damit verbundene finanzielle Risiko der Gründerteams. So schreiben auch (Tihula, S., et al., 2009) „a main difference between a management team and an entrepreneurial team is shared entrepreneurial risk.“¹⁶⁰

Ein weiterer, offensichtlicher Unterschied zeigt sich in den Funktionen der Teammitglieder: „entrepreneurial team members hold ownership and control positions, whereas in management teams they work in leadership positions.“¹⁶¹

Aus diesen drei Unterschieden lässt sich schließlich auch die von einigen Autoren als am wichtigsten genannte Divergenz zwischen Top-Management-Teams und Entrepreneurial Teams ableiten: „[E]ntrepreneurial team members have a shared commitment to each other and to the venture’s future.“¹⁶² Dieses gemeinsame Commitment bewirkt “a clearer incentive to leverage .. human capital and to enhance organizational performance“¹⁶³ der Entrepreneurial Teams.

Häufig werden in der Entrepreneurship Forschung die Top-Management-Teams untersucht oder Theorien der Top-Management-Team-Forschung auf die Gründerteamforschung übertragen.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Vgl. Kamm, et al., 1990; Watson, et al., 1995; siehe auch: Brinckmann, 2007.

¹⁵⁹ Cohen & Bailey, 1997, S. 4, siehe auch: Brinckmann, 2007, S. 23.

¹⁶⁰ Tihula, et al., 2009, S. 557.

¹⁶¹ Tihula, et al., 2009, S. 557.

¹⁶² Tihula, et al., 2009, S. 557-558. Vgl. auch. Lechler & Gemünden, 2003; Ucbasaran, et al., 2003.

¹⁶³ Ucbasaran, et al., 2003, S.109.

¹⁶⁴ Vgl. z.B. Amason, et al., 2006; Barrick, et al., 2007; Beckman & Burton, 2008; Bültel, 2009; Ensley & Pearce, 2001; Ensley & Pearson, 2005; Ensley, et al., 2003; Patzelt, et al., 2007; Talaulicar, et al., 2005.

5.3 Arbeitsdefinition

Die Autorin schließt sich den Ausführungen Lechler und Gemündens¹⁶⁵ an und bezieht sich im Rahmen der vorliegenden Dissertation auf folgende Definition:

Entrepreneurial Teams setzen sich zusammen aus:

- mindestens zwei natürlichen Personen¹⁶⁶, die
- durch die Nutzung einer Chance
- gemeinsam ein innovatives Unternehmen neu gründen,
- jeweils einen bedeutenden Anteil am Eigenkapital des Unternehmens halten und persönlich Geschäftsrisiken tragen, sowie
- jeweils aktiv leitende Funktionen im Unternehmen ausüben und
- zusammen die Entwicklung des Unternehmens fördern.

¹⁶⁵ Lechler & Gemündens, 2003, S. 5.

¹⁶⁶ Zur Begründung die Mindestanzahl betreffend sei auf Abschnitt II.4 verwiesen. Zudem setzen sich Entrepreneurial Teams normalerweise aus zwei bis drei Mitgliedern zusammen. Die Auslassung von Dyaden würde das Untersuchungsfeld daher erheblich einschränken und diese wichtige Konfiguration der Gründung außen vor lassen.

III Literatur zu Entrepreneurial Teams und Hypothesenherleitung

1 Kapitelüberblick

Das vorliegende Kapitel liefert einen Überblick über die derzeit in der Literatur zu findenden Aussagen zu Entrepreneurial Teams, stellt die wichtigsten Theorien des Forschungsfelds vor und leitet die später zu untersuchenden Hypothesen her.

Zunächst werden einige grundsätzliche Überlegungen und die Vorgehensweise bei Literaturreviews erläutert. Im Anschluss werden die bislang veröffentlichten Beiträge zu Entrepreneurial Teams kategorisiert, um so ein besseres Gefühl für die bislang gelegten Schwerpunkte zu erhalten. Darauf folgend wird ausführlich auf die Schwerpunkte der vorliegenden Dissertation eingegangen und somit die Aussagen zur Teamformation, zur Teamzusammensetzung und zur sozialen Interaktion besonders betrachtet. Dabei werden jeweils die für das zu bearbeitende Forschungsfeld relevantesten Theorien und Studien inbegriffen, die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die eigene empirische Studie gezogen und die Hypothesen hergeleitet.

2 Grundsätzliche Überlegungen und Vorgehensweise bei Literaturreviews

Ein Literaturreview ist für eine wissenschaftliche Arbeit unerlässlich. Es hilft bei der Zusammenfassung eines spezifischen Themengebietes und bietet Unterstützung bei der Identifikation eigener Forschungsfragen. Ergänzend dient ein Literaturreview Becker (2012), vom Brocke et al. (2009) und Rowley und Slack (2004) zufolge dazu, die bereits bestehende Literatur zu identifizieren, die in den Kontext der persönlichen Forschung gesetzt werden soll und ein Verständnis der verwendeten Terminologie der theoretischen Konzepte eines Forschungsgebiets aufzubauen und eigene Hypothesen zu unterstützen. Zudem nennen die Autoren die Identifikation anwendbarer Forschungsmethoden sowie die Analyse und Interpretation von Resultaten und schließlich den Aufbau einer Bibliographie als weitere Ziele eines Literaturreviews.¹⁶⁷

Vom Brocke et al. veröffentlichten 2009 ein fünfphasiges Framework zur Durchführung von Literaturreviews, auf das sich die vorliegende Arbeit stützt. Nachfolgend werden diese fünf Phasen kurz vorgestellt und erläutert und im Anschluss jeweils das Vorgehen in dieser Dissertation aufgezeigt.

Die erste Phase beinhaltet die Klassifizierung und Abgrenzung des Reviews, also die Vorstellung dessen, wie das Review definiert ist und was mit ihm bezweckt wird. Diese Abgrenzung wird im Folgenden anhand der von Cooper 1988 veröffentlichten Ta-

¹⁶⁷ Vgl. Becker, 2012; Rowley & Slack, 2004; vom Brocke, et al., 2009 und die dort zitierte Literatur.

xonomie vorgenommen. Dabei werden sechs Eigenschaften vorgestellt, bezüglich derer ein Review klassifiziert werden kann.¹⁶⁸

Tabelle 3 zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen der sechs Eigenschaften auf, die anschließend detaillierter erklärt werden. Zudem sind in der Tabelle diejenigen Ausprägungen markiert, die das Literaturreview dieser Dissertation definieren (dunkel) oder teilweise definieren (hell). Diese Klassifikation wird untenstehend ausführlicher verdeutlicht. Während sich die Ausprägungen der beiden Eigenschaften Perspektive und Abdeckung gegenseitig ausschließen, können die Ausprägungen der restlichen vier Eigenschaften durchaus kombiniert werden. Es muss demnach nicht immer nur zwingend eine Ausprägung pro Eigenschaft gewählt werden.

Eigenschaften	Ausprägungen			
Fokus	Ergebnisse	Methoden	Theorien	Anwendung
Ziele	Integration		Kritik	Herausforderungen
Perspektive	neutrale Darstellung		Einnahme einer Position	
Abdeckung	vollständig	vollständig selektiv	repräsentativ	zentral
Organisation	historisch		konzeptuell	methodisch
Zielgruppe	Fachleute	Wissenschaft	Praxis / Politik	Öffentlichkeit
		Nicht zutreffend	Teilw. zutreffend	Zutreffend

Tabelle 3: Cooper¹⁶⁹ Taxonomie und Klassifikation des vorliegenden Literaturreviews

Der *Fokus* beschreibt die wichtigste Eigenschaft eines Literaturreviews. Die meisten Reviews kombinieren (fast) alle Ausprägungen und fokussieren sich auf die Ergebnisse bereits veröffentlichter Studien, die verwendeten Forschungsmethoden und Theorien und/oder möglichen Anwendungen.¹⁷⁰ So liegt der Fokus dieses Literaturreviews ebenfalls auf allen vier Ausprägungen, wobei das Hauptaugenmerk auf den Ergebnissen hauptsächlich empirischer Studien und Theorien aus der Betriebswirtschaft und der Sozialpsychologie liegt. *Ziele* von Literaturreviews sind neben den oben erwähnten, in Coopers Sinne größtenteils die Zusammenfassung und Integration der Forschungsergebnisse und deren Kritik, sowie die Identifikation von zentralen Herausforderungen eines Themengebiets. Generalisierung, Darstellung neuer Konzepte und die Entwicklung sprachlicher Brücken sind drei Teilziele, die die Integration zu erfüllen vermag, indem Arbeiten verschiedener Autoren miteinander verglichen werden. Das Ziel Kritik unterscheidet sich dadurch vom Ziel Integration, dass der Vergleich anhand vorher definierter Kriterien stattfindet. Die Identifikation der größten

¹⁶⁸ Cooper, 1988, S. 104.

¹⁶⁹ Cooper, 1988, S. 109. Siehe auch vom Brocke, et al., 2009 für Erläuterungen und Becker, 2012 für die Übersetzung der Ausprägungen.

¹⁷⁰ Vgl. vom Brocke, et al., 2009 und die dort angegebenen Beispiele.

Herausforderungen kann ebenfalls durch drei mögliche Ansätze realisiert werden. So können zum einen die Forschungsfragen früherer Arbeiten analysiert werden und es können zum anderen diejenigen Fragen untersucht werden, die die zukünftige Forschung dominieren sollen. Letztlich können zudem auch methodische Probleme eine Herausforderung für das Themengebiet darstellen.¹⁷¹ Die vorliegende Arbeit deckt auch hier alle drei Ausprägungen ab, wobei in erster Linie die Integration vorangetrieben wird. Die *Perspektive*, die ein Autor während eines Literaturreviews einnehmen kann, ist entweder neutral, indem die bisherige Literatur nur zusammengefasst und kaum interpretiert wird, oder es wird eine bestimmte Position eingenommen und die Literatur mit dem Ziel der Verteidigung dieser Position vorgestellt. Auch wenn sich diese beiden Perspektiven gegenseitig ausschließen, so sollten sie eher als ein Kontinuum gesehen werden. Auch Cooper sieht es als unwahrscheinlich an, dass Autoren eine vollkommen neutrale Position vertreten.¹⁷² Diese Dissertation stellt zum einen die bereits existierende Literatur neutral vor, geht aber zum anderen insbesondere bei der Hypothesenbildung selbstverständlich auch positionsgetrieben vor. Der *Grad der Abdeckung* der bereits existierenden Literatur ist ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Klassifikation von Literaturreviews. Eine vollständige Abdeckung wird bei der Beleuchtung der gesamten Literatur zu einem Themengebiet und der Interpretation aller Quellen erzielt. Bei der vollständigen Erfassung mit selektiver Zitierung wird zwar die gesamte Literatur gesammelt; allerdings wird nur eine Auswahl der bestehenden Literatur detaillierter erörtert. Die repräsentative Abdeckung hingegen stellt lediglich Beispiele vor, die größere Themengruppen repräsentieren, während die zentrale Abdeckung ausschließlich Standardwerke oder einzelne Arbeiten von großer Bedeutung für das Themengebiet vorstellt. Dieses Literaturreview versucht einen vollständig selektiven Blick auf die Literatur zu Entrepreneurial Teams zu geben und dabei möglichst viele repräsentative Werke in deutscher und englischer Sprache einzubeziehen. Die drei Möglichkeiten der *Organisation* eines Literaturreviews sind eine historische (also chronologische) Vorstellung der Werke, eine konzeptuelle Organisation des Reviews basierend auf der der Literatur zugrundeliegenden Idee oder gleichen Methodik. Im Folgenden wird insbesondere konzeptuell vorgegangen, wobei speziell im Definitionskapitel II auch innerhalb der konzeptuellen Vorgehensweise historisch betrachtet wurde. Zudem wird sich mit der besonderen Betrachtung von empirischen Studien zum Thema auch teilweise methodisch fokussiert. Schließlich dient laut Cooper (1988) die *Zielgruppe* als weitere Eigenschaft einer Review Definition. Hier kommen die Fachleute eines bestimmten Gebiets, Wissenschaftler, Praktiker oder aber die allgemeine Öffentlichkeit in Frage. Die vorliegende Dissertation richtet sich in erster Linie an Wissenschaftler, soll aber auch Input für die Praxis liefern und für Entrepreneurship Fachleute interessant sein.

Die **zweite Phase** des Frameworks von vom Brocke et al. (2009) sieht eine Konzeptionierung des Themas vor. Sie schlagen vor, zunächst mit Überblickliteratur wie beispielsweise Lehrbüchern, zu beginnen und eine detaillierte Begriffsdefinition vorzu-

¹⁷¹ Vgl. Becker, 2012.

¹⁷² Vgl. Cooper, 1988.

nehmen. So schlägt Baker (2000) vor, zunächst die Quellen zu lesen, die Zusammenfassungen oder Überblicke über die für das Themengebiet relevanten Punkte liefern. Diese bieten einen ersten Überblick über das Forschungsgebiet und helfen bei der Identifikation von Konzepten und (weiteren) Keywords. In Kapitel II wurden bereits ausführlich die für diese Dissertation relevanten Begriffe vorgestellt, abgegrenzt und schließlich die der Arbeit zu Grunde liegenden jeweiligen Definitionen aufgeführt. Die Überblicksliteratur wurde ebenso zu Rate gezogen, wie zahlreiche Hand- und Lehrbücher zum Thema Entrepreneurship, Teams und Entrepreneurial Teams. Weitere Aussagen zur gewählten Literatur folgen im nächsten Absatz.

In **Phase drei** erläutern vom Brocke et al. (2009), wie bei der Suche nach relevanter Literatur vorgegangen werden sollte. Der Suchprozess zur Findung der relevanten Literatur soll ihrer Meinung nach vier Schritte beinhalten: die Auswahl relevanter Journals, die Suche nach passenden Datenbanken, die die Artikel dieser Journals anbieten, eine Begriffssuche und schließlich eine forward oder backward Suche. Diese Arbeit soll neben der betriebswirtschaftlichen Literatur auch die sozialpsychologische Literatur abdecken. **Abbildung 6** zeigt die abschließend durchsuchte Literatur auf.

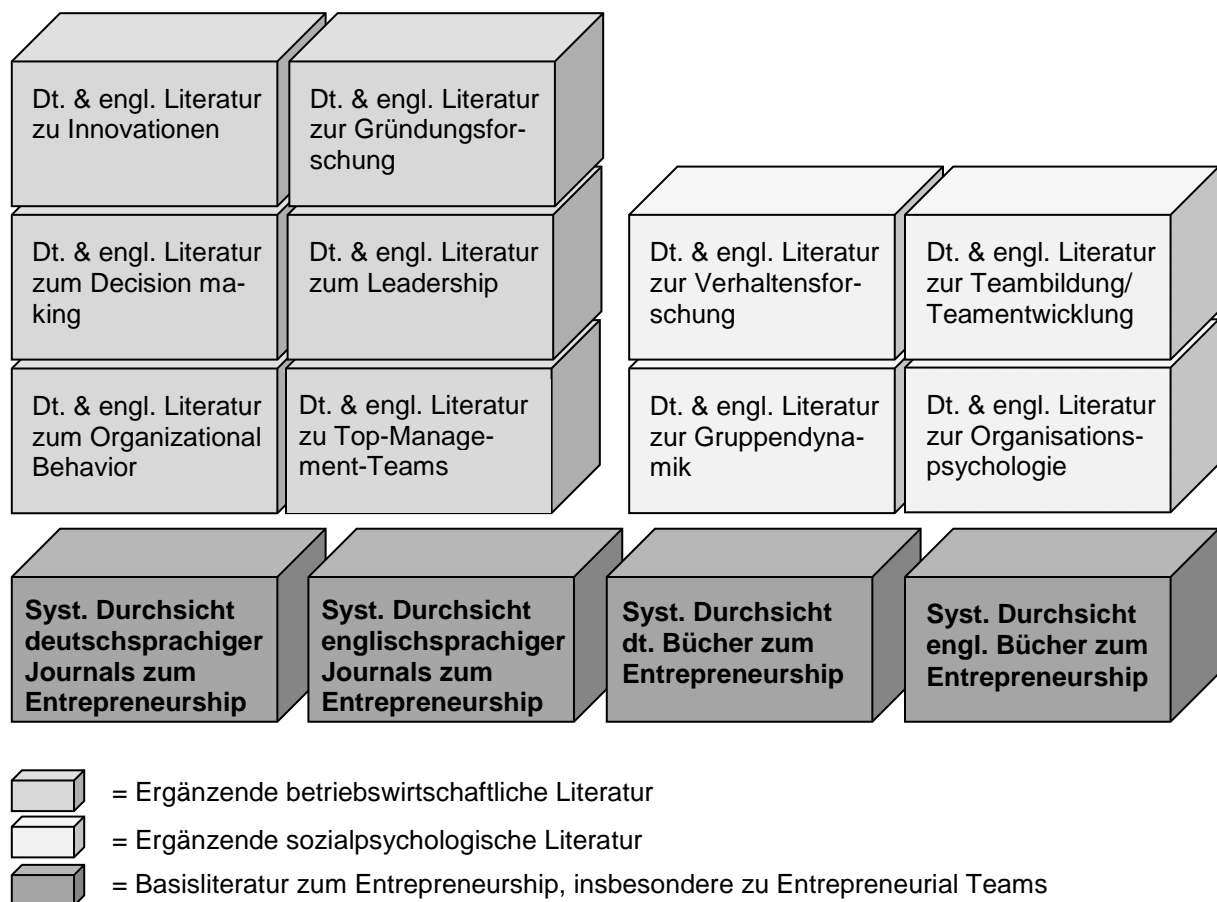


Abbildung 6: Vorgehen und verwendete Literatur
 (Eigene Darstellung)

Das konkrete Vorgehen zum Finden relevanter Bücher war dabei neben der digitalen Suche auch analog: auf den Webseiten von rezo, IdS, der deutschen Staatsbibliothek, Bibliothek Regensburg, swiss bib.ch sowie diverser Universitätsbibliotheken wurde zunächst in den Katalogen folgende Begriffe gesucht: „Entrepreneurship“, „Entrepreneurial Teams“, „Teamgründung“, „Teambildung“, „Unternehmensgründung“, „Gruppen“. Diejenigen Bücher, die in den Trefferlisten angezeigt wurden, wurden zunächst bezüglich ihres Mehrwertes analysiert und schließlich ausgeliehen oder vor Ort gelesen. Um die Suche weiterzuführen wurden die jeweiligen Bibliografien nach weiteren relevanten Quellen durchforstet. Eine weitere nutzbringende Suche stellte die vor Ort Suche in den Bibliotheken dar. So wurden die Regale, in denen sich ein jeweiliges für die Dissertation relevantes Buch befand, nach weiteren Titeln durchsucht. Dies war insbesondere anfangs und bei der sozialpsychologischen Literatur sehr hilfreich.

Im Bereich des Entrepreneurship gibt es zahlreiche anerkannte Journals. Ein guter Überblick über die Top 25 Entrepreneurship Journals ist bei Kraus und Gundolf (2008) zu finden.¹⁷³ Somit wurden zunächst Datenbanken gesucht, die Zugriff auf einen Großteil dieser Journals bieten. Der Fokus lag hauptsächlich auf peer-reviewed Journals, die für eine hohe wissenschaftliche Qualität stehen. So bestätigt auch Becker (2012), dass „Literatur aus akademischen Quellen ... in der Regel eine bessere theoretische Fundierung als Praxisliteratur“¹⁷⁴ besitzt. Neben den diversen Rankings wissenschaftlicher Journals – im Rahmen der Dissertation wird sich auf das Zeitschriftenrating von VHB-JOURQUAL bezogen¹⁷⁵ – hat sich als etabliertes Maß für die Qualität eines Journals der Impact-Faktor durchgesetzt. Dieser misst, wie oft die Artikel einer Fachzeitschrift in anderen Publikationen zitiert werden und zeigt damit auf, wie hoch der Einfluss dieser Zeitschrift ist.¹⁷⁶ Es wurden auf diversen Suchmaschinen, wie Wiley interscience, sage, ProQuest, EBSCOhost, sciencedirect und emeraldinsight, aber auch auf google scholar zunächst die Begriffe „Entrepreneurship“, „Entrepreneurial Team“, „Entrepreneurship“ und „Team“, „Teamgründung“, „Unternehmensgründung im Team“, „Gründung“ und „Team“, „Founding“ und „Team“, „Entrepreneurship“ und „group“, „Top Management Team“, „new venture teams“, „formation“, „Teamzusammensetzung“, „team composition“, „soziale Interaktion“, „social interaction“ eingegeben und die Titel und Abstracts der Ergebnisse gelesen. Später wurde die Suche mit den Begriffen „Entrepreneurial team und...“: „Heterogenität“, „heterogeneity“, „interdisciplinary heterogeneity“, „psychol*“, „cognit*“, „traits“, „team performance“, „team composition“, „communication“, „conflict“, „cohesion“, „norms“, „cooperat*“, „support“, „meta analysis“, „diversity“ und „differences“ wiederholt. Die für relevant empfundenen Artikel wurden dann vollständig gelesen und anhand ihrer Literaturangaben wurde weiter gesucht, also eine sogenannte

¹⁷³ Kraus & Gundolf, 2008, S. 20.

¹⁷⁴ Becker, 2012, S. 5.

¹⁷⁵ Siehe VHB (Hrsg.), 2017. Die erwähnten Ratings entstammen dem aktuellsten JOURQUAL3 Rating, in dem die „wissenschaftliche Qualität einer Zeitschrift als das Ausmaß definiert [wird], in dem die betreffende Zeitschrift die BWL als wissenschaftliche Disziplin voranbringt.“ VHB (Hrsg.), 2017, o.S.

¹⁷⁶ Ebenso wie die Rankings, so ist auch der Impact-Faktor nicht unumstritten. Nähere Ausführungen zu den Vor- und Nachteilen des Impact-Faktors sind in Alt, et al., 2016 zu finden.

backward search vorgenommen, wie sie in den Werken zur Literaturanalyse vorgeschlagen wird.¹⁷⁷ So bildete sich ein Netzwerk an Autoren, die auf dem für die Arbeit interessanten Gebiet tätig sind, und Journals, die für die Arbeit relevante Artikel publizieren. Diese Methode war sehr zielführend. Neben den etablierten Journals wurden auch Konferenzbeiträge betrachtet, da diese häufig aktueller und heutzutage auch bereits größtenteils peer-reviewed sind. Gleiches gilt mittlerweile auch für viele open access Journals und Beiträge. So ist es wichtig, auch diese Beiträge zu sichten, wenn eine möglichst umfassende Suche angestrebt ist. Diese Methode ist für ein relativ junges Forschungsgebiet am effektivsten und für eine Untersuchung mit dem Ziel mehrere Fachrichtungen abzudecken am besten geeignet. Eine auf nur vier Journals fokussierte Untersuchung aller Entrepreneurial Team Publikationen seit 1990 führten Klandt, Helferich und Laspita (2010) durch. Diese Studienergebnisse werden später vorgestellt und erörtert.¹⁷⁸ Daher verzichtet die Autorin auf das nochmalige „Auszählen“ von Artikeln ganzer Jahrgänge nur einiger weniger Journals, da in dieser Dissertation, wie oben beschrieben, auf die Integration möglichst vieler relevanter Publikationen auch aus unterschiedlichen Fachbereichen in den untersuchten Rubriken Wert gelegt wird, was bei der Fokussierung auf nur eine gewisse Anzahl von Journals nicht hinreichend erfüllt wäre.

In der darauffolgenden **Phase vier** folgt vom Brocke et al. (2009) zufolge die Literaturanalyse und die Synthese, bevor in **Phase fünf** die Research Agenda aufgestellt wird. Die weiteren Unterkapitel dieses Kapitel III beschreiben nun detailliert die Analyse und Synthese, sowie die dadurch abgeleiteten Hypothesen, welche später in einer empirischen Studie getestet werden. Diese werden aufgeteilt in die Rubriken Teamformation, Teamzusammensetzung und soziale Interaktion vorgestellt.

3 Überblick über die Entrepreneurial Team Literatur

Das vorliegende Kapitel liefert einen ersten Überblick über die derzeit in der Literatur zu findenden Aussagen zu Entrepreneurial Teams. Zunächst werden die bislang veröffentlichten Beiträge zu Entrepreneurial Teams kategorisiert, um so ein besseres Gefühl für die bislang gelegten Schwerpunkte zu erhalten. In den anschließenden Kapiteln werden detailliert die in der Literatur zu findenden Theorien und bereits veröffentlichte Studien zur Teamformation, zur Teamzusammensetzung und zur sozialen Interaktion in Entrepreneurial Teams vorgestellt bevor letztlich die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die eigene empirische Studie gezogen werden.

Der größte Teil der früheren (bis zum Jahr 2000) Literatur zu Entrepreneurial Teams beschäftigte sich damit, zu beschreiben, herzuleiten oder empirisch nachzuweisen,

¹⁷⁷ Vgl. vom Brocke, et al., 2009.

¹⁷⁸ Siehe das nachfolgende Unterkapitel III.3.

dass Unternehmensgründungen tatsächlich ein kollektiver Akt sind¹⁷⁹ und überschrieb damit den Mythos des „lone heroic entrepreneur“¹⁸⁰. Entrepreneurial Teams “constitute a form of “crystallized” collective entrepreneurial action“¹⁸¹. So zeigten Cooper und Bruno (1977), dass 70% der High-Tech Unternehmen in den Vereinigten Staaten von Amerika von Entrepreneurial Teams gegründet wurden.¹⁸² Zudem zeigen zahlreiche Studien den sowohl quantitativ¹⁸³ als auch qualitativ¹⁸⁴ signifikanten positiven Zusammenhang zwischen Entrepreneurial Teams und Unternehmenserfolg und, dass kollektive Unternehmensgründungen gegenüber Einzelgründungen erfolgreicher sind. So untersuchten Cooper und Bruno (1977) 250 HighTech Unternehmen hinsichtlich ihres jährlichen Umsatzes. In der erfolgreichen Gruppe waren 76% Unternehmen, die von Entrepreneurial Teams gegründet wurden und nur 24% von Einzelgründern.¹⁸⁵ Brüderl, Preisendörfer und Ziegler untersuchten 1996 1710 Unternehmen. Erfolgsmaße waren das Überleben, sowie der Umsatz- und der Mitarbeiteranstieg. In der bivariaten Analyse zeigte sich ebenfalls, dass Teams mehr Erfolg haben.¹⁸⁶ Lechler und Gemünden stellten eine Auflistung der Ergebnisse empirischer Studien zusammen, die nachweisen, dass Teamgründungen erfolgreicher sind als Einzelgründungen.¹⁸⁷ Ein Auszug daraus findet sich in **Tabelle 4**.

Dies resultiert daraus, dass erfolgreiche Gründungen viele Talente und Fähigkeiten erfordern, die nur selten in einem Individuum vereint sind. Insbesondere Gründungen mit großem Wachstumspotential, z.B. in den Technologiebranchen, werden sehr häufig im Team angegangen.¹⁸⁸

¹⁷⁹ Vgl. Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010; Cooney, 2005; Cooper & Daily, 1997; Kamm, et al., 1990; Oyhus, 2003; Sonderegger, 2010; Ucbasaran, et al., 2003.

¹⁸⁰ Vgl. Gartner, 1985; Gartner, 1989; Katz & Gartner, 1988.

¹⁸¹ Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010, S. 1. Das vorherige Kapitel II der vorliegenden Dissertation hat sich ausgiebig mit der Definition von Entrepreneurial Teams beschäftigt.

¹⁸² Vgl. Cooper & Daily, 1997.

¹⁸³ Vgl. Jacobsen, 2003; Kamm & Nurick, 1993; Kamm, et al., 1990; Lechler, 2001; Watson, et al., 1995.

¹⁸⁴ Vgl. Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010; Birley & Stockley, 2000; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Kamm, et al., 1990; Lechler & Gemünden, 2003.

¹⁸⁵ Vgl. Cooper & Bruno, 1977.

¹⁸⁶ Vgl. Brüderl, et al., 2007.

¹⁸⁷ Vgl. Lechler & Gemünden, 2003.

¹⁸⁸ Vgl. Fueglistaller, et al., 2004.

Autoren	Jahr	Studienart	Industrie/ Umfang	Erfolgs- maß	Land	Ergebnis
Cooper/ Bruno	1977	survey	High-Tech/ 250	Umsatz/ Jahr	USA	in erfolgreicher Gruppe: 76% Teams, 24% Einzel- gründer
Obermayer	1980	Fallstudien	Diverse/ 33	Umsatz/ Jahr	USA	Umsatz > \$ 6 Mio: 30% der Einzelgrün- dungen, 70% der Teamgründungen
Klandt/ Kirsch- baum	1985	Fallstudien	Software/ 25	Um- satz/Jahr Anzahl der Mitarbei- ter/Jahr	D	erfolgreiche Team- gründungen: 38% erfolgreiche Einzel- gründungen: 18%
Doutriaux	1992	Langzeit- studie (8 J.)	High-Tech/ 73	Umsatz/ Jahr (8 J)	CDN	sign. Einfluss der Teamgröße auf den Umsatz nach 3-4 Jahren
Brüderl/ Preisen- dörfer/ Ziegler	1996	survey	Alle/ 1710	Überleben, Umsatz- u. MA-anstieg	D	in bivariater Analyse: Teams sind erfolg- reicher
Pleschak/ Werner	1999	survey	Tech, Di- verse/ 124	Überleben, Umsatz- u. MA	D	Tendenz: Team er- folgreicher (nicht signifikant)

Tabelle 4: Ergebnisse empirischer Untersuchungen von Team- und Einzelgründungen¹⁸⁹

Um einen ersten Überblick über die bereits publizierte Entrepreneurial Team-Literatur liefern zu können, wurden die vier im Bereich des Entrepreneurship sehr wichtigen, wissenschaftlichen Journals bezüglich ihrer Beiträge zu Entrepreneurial Teams von 1990 bis 2006 komplett von Klandt, Helferich und Laspita (2008) durchsucht und die Ergebnisse in einer Publikation vorgestellt. Diese vier Journals sind zum einen das „Academy of Management Journal“ (AMJ), welches einen 2016 Impact-Faktor von 6.233 vorweisen kann und im aktuellen VHB-JOURQUAL3 Ranking, wie auch in den vorherigen Rankings, als A+ eingestuft wurde und zu den einflussreichsten Journals in der BWL gehört. Das zweite durchsuchte Journal ist das im gleichen Ranking mit A aufgeführte Journal „Entrepreneurship: Theory & Practice“ (ETP), das mit einem Impact-Faktor von 3.414 ebenfalls zu einer sehr viel zitierten wissenschaftlichen Fachzeitschrift gehört. Zudem wurden das A gerankte „Journal of Business Venturing“ (JBV) und das B gerankte „Journal of Small Business Management“ (JSBM) durchsucht. JBV hat 2016 einen Impact-Faktor von 4.204 und JSBM 1.937. Die durchgeführte Inhaltsanalyse dieser vier Journals seit 1990 beinhaltete lediglich Arti-

¹⁸⁹ Auszüge aus Lechler & Gemünden 2003, S: 32.f.

kel, die sich mit Entrepreneurial Teams befassten.¹⁹⁰ Diese Artikel wurden nach fünf Kategorien sortiert: „Team Building, Team Composition, Team Interaction [, ..] Changes in Team Composition“¹⁹¹. Schließlich untersuchten die Autoren noch danach, ob die Performance des Unternehmens/des ET mit angeschaut wurde. Da einige Untersuchungen den Einfluss der ersten vier Kriterien auf den Erfolg messen, gibt es hier offensichtlich die Möglichkeit der Mehrfachzuordnung.¹⁹² Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Entrepreneurial Teams als Forschungsfeld in diesen Journals nur sehr wenig repräsentiert wurden. Insgesamt wurden in den vier Journals innerhalb der 16 Jahre 3487 Artikel veröffentlicht. Lediglich 35 (0,01%) davon beschäftigten sich mit Entrepreneurial Teams.¹⁹³ Diese extreme niedrige Prozentzahl zeigt, dass noch kaum Forschung zu Entrepreneurial Teams betrieben wurde. Die Verteilung der Artikel über die Jahre 1990 bis 2006 weist kein nachweisliches Muster auf. Man kann jedoch sehen, dass in den letzten vier Jahren ein stetig steigendes Interesse an Teamgründungen vorherrschte. Insbesondere das Jahr 2006 zeigt mit 10 relevanten Artikeln einen deutlichen Anstieg der Publikationen auf dem untersuchten Gebiet. Über den ganzen Zeitraum betrachtet, zeigt sich, dass in der Literatur hauptsächlich empirische Studien vorzufinden sind. Ausnahmen bilden die Jahre 1900 und 1993, in denen mehr theoretische Artikel zum Thema publiziert wurden. Ein Anstieg an empirischen Studien ist insbesondere in den Jahren 2005 und 2006 zu verzeichnen.¹⁹⁴ Dies ist jedoch der Meinung der Autorin nach wenig verwunderlich, da es der natürlichen Entwicklung eines Forschungsthemas entspricht, indem zunächst theoretisch geforscht und später empirisch zu beweisen versucht wird.

Bei der Kategorienzuzuordnung zeigte sich eindeutig, dass der Team Composition mit 40,7% die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Mit großem Abstand folgt die Team Dynamik mit 21,2%, die Performance mit 16,7%. Die Changes in der Teamzusammensetzung (11,1 %) und das Team Building (9,6%) wurden am wenigsten betrachtet.¹⁹⁵ Dies bestätigt die Verfasserin der vorliegenden Dissertation in ihrer Entscheidung, sich insbesondere der Teamformation, also dem Team Building, und der Teamzusammensetzung, der Team Composition, jedoch mit dem Fokus auf den bislang kaum untersuchten psychologischen Merkmalen, zu widmen.¹⁹⁶

¹⁹⁰ Da in vielen Artikeln statt des Begriffs „Entrepreneurial Team“ auch der Begriff „Top Management Team“ verwendet wird, wurden auch diese Artikel mit einbezogen. Dies jedoch nur dann, wenn aus dem Text explizit herausging, dass es sich um ein Gründerteam handelt.

¹⁹¹ Vgl. Klandt, et al., 2008. Die von den Autoren zunächst als fünfte, hinzugefügte Kategorie „Venture Capitalists“ konnte nach Durchsicht der Ergebnisse wieder vernachlässigt werden.

¹⁹² Vgl. Klandt, et al., 2008.

¹⁹³ Die beiden Entrepreneurship Journals JBV und ETP zeigten mit 3% und 2,7% eine höhere Dichte an relevanten Artikeln auf, während JSBM mit 0,4% und AMJ mit 0,2% deutlich hinterherhinken.

¹⁹⁴ Vgl. Klandt, et al., 2008.

¹⁹⁵ Vgl. Klandt, et al., 2008.

¹⁹⁶ Der Vollständigkeit halber wurde im Rahmen der vorliegenden Dissertation neben der bereits beschriebenen Literaturrecherche und -analyse auch die Literaturrecherche nach den Parametern von Klandt et al. in den vier Entrepreneurship Journals weitergeführt. In den Jahren 2007 bis 2016 wurden im AMJ lediglich vier Artikel veröffentlicht, in denen der Begriff „entrepreneurial team“ vorkam, davon beschäftigten sich lediglich zwei Artikel wirklich mit entrepreneurial teams (Team Zusammensetzung 2007 und network ties 2008). Im JSBM wurden in den genannten Jahren 244 Artikel veröffentlicht. Im

Schmelter (2011) führte eine Literaturanalyse zum Thema Teamforschung durch. Neben den von Klandt et al. analysierten Fachjournale, inkludierte sie, so wie es in dieser Dissertation ebenfalls der Fall ist, auch Journals aus den Bereichen Entrepreneurship, Managementforschung, Organisationswissenschaften und Psychologie. Als Datenbasis diente die Suchmaschine „Ebsco-Business Source Complete“ und sie schaute lediglich englischsprachige Artikel an. Ihre Ergebnisse sind ähnlich. Die untersuchten Arbeiten widmeten sich drei grundlegenden Forschungsgebieten für Gründerteams: Teamentstehung (15 Artikel), Teamprozesse (14 Artikel) und Teamkomposition (19 Artikel).¹⁹⁷

Die Literaturanalyse der Autorin bestätigt diese Kategorien. Wobei in neueren Publikationen nicht mehr nur eine Rubrik untersucht wurde, sondern meist mindestens zwei Kategorien miteinander verbunden geprüft wurden. Zudem sind zwar die Kategorienbezeichnungen gleich, aber was genau innerhalb der Kategorien untersucht wurde, entwickelt sich natürlich weiter und zeigt nun andere Schwerpunkte¹⁹⁸, auf die in den nächsten Unterkapiteln näher eingegangen wird. Auch sagt das bloße Auszählen nichts über die Tiefe der Analyse aus. So wurden in den letzten Jahren einige Meta-Analysen veröffentlicht, die sich mit den Erfolgsfaktoren in Start-ups¹⁹⁹, oder der Teamzusammensetzung und deren Einfluss auf den Erfolg²⁰⁰ beschäftigen. Prinzipiell widmet sich die Entrepreneurial Team Forschung in den betrachteten Artikeln²⁰¹ bis 2016 nach wie vor hauptsächlich drei Hauptthemen: (1) der Teamentstehung²⁰² (2) der Teamzusammensetzung²⁰³ und (3) den Teamprozessen²⁰⁴, sowie meist dem Einfluss dieses „Team Makeups“²⁰⁵ auf den Erfolg der Gründung²⁰⁶.

ETP waren im gleichen Zeitraum 490 Artikel zu finden, in denen zumindest der Begriff vorkam. Hier müssen jedoch zahlreiche Artikel ausgeschlossen werden, da sie ihren Fokus nicht auf die Entrepreneurial Teams im Sinne dieser Dissertation haben. So blieben 67 Artikel übrig. Im JBV wurden von 2007 bis 2016 217 Artikel mit den Stichworten „entrepreneurial team“ veröffentlicht. 48 Artikel bleiben übrig. Eine Aufteilung in die Rubriken, wie von Klandt et al. vorgenommen, ist jedoch nach Meinung der Autorin nicht zielführend, da die meisten Publikationen mehrere Rubriken bedienen. So wurden diese Publikationen, wenn relevant, gelesen und für den weiteren Verlauf der Arbeit, eine ausgeweitete backward search vorgenommen, wie in Unterkapitel III.2 beschrieben.

¹⁹⁷ Schmelter, 2011, S. 56. Die Anzahl der Artikel wurde lediglich genannt, ohne die Artikel selbst aufzulisten, oder genauer auf deren Inhalte einzugehen.

¹⁹⁸ Des Weiteren sind die Entrepreneurial Team Forscher nun mehr und mehr an sogenannten „teams' specific activities“, wie beispielsweise networking und tie leveraging (Neergaard, 2005; Vissa & Chacar, 2009) oder knowledge-acquisition (Chandler & Lyon, 2009) interessiert.

¹⁹⁹ Vgl. Song, et al., 2008.

²⁰⁰ Vgl. Bell, 2007; Jin, et al., 2016; Zhou & Rosini, 2015.

²⁰¹ Das Vorgehen zur Literaturanalyse wurde in Unterkapitel III.2 beschrieben.

²⁰² Vgl. Aldrich & Kim, 2007; Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010; Carlock & O'Connell, 2005; Clarysse & Moray, 2004; Forbes, et al., 2006; Francis & Sandberg, 2000; Kamm & Nurick, 1993; Mcgrew, et al., 1999; Smith, 2007; Vyakarnam, et al., 1997; Zolin, et al., 2008.

²⁰³ Vgl. Beckman, et al., 2007; Boone, et al., 2005; Chandler & Lyon, 2001a; Ensley & Hmieleski, 2005; Jin, et al., 2016; Knockaert, et al., 2011; Lechler & Koeller, 2006; LePine, 2003; Price, et al., 2006; Ruef, et al., 2003.

²⁰⁴ Vgl. Ensley, et al., 2003; Lechler & Gemünden, 2003; Price, et al., 2006; Samuelsson & Davidsson, 2008; Smith, et al., 1994; Stewart & Barrick, 2000; Talaulicar, et al., 2005; Watson, et al., 1995.

²⁰⁵ Ben-Hafaiedh-Dridi beschreibt „influence of team makeup“ als „potential links between the team and new business outcome and the team's turnover“ (S. 1).

Unternehmenserfolg ist dabei zwar ein untersuchter Aspekt, häufig wird jedoch auf den Einfluss meist nur einer der drei genannten Faktoren auf andere Outputvariablen, wie „opportunity recognition“ oder Anzahl der Patentanmeldungen, untersucht. Zudem zeigt sich für die Entrepreneurship Forschung die Gruppe der subjektiven Erfolgsmaße relevanter, da die „Unternehmensentwicklung durch die Identität von Gründer, Eigentümer und Geschäftsführer wesentlich von deren persönlichen Zielen und subjektiven Erfolgsvorstellungen abhängig ist.“²⁰⁷ Die vorliegende Dissertation integriert daher neben einem objektiven Erfolgsmaß, dem „Mitarbeiterwachstum“, auch zwei subjektive Erfolgsmaße, die „Zukunftsaussicht“ und den „subjektiven Unternehmenserfolg“.

Die Teamentstehung/das Team Building war Klandt zufolge ebenfalls ein häufig untersuchtes Thema, allerdings beschäftigt sich diese nicht ausschließlich, wie von der Bezeichnung angenommen werden kann, mit der Entstehung, im Sinne von Formation des Gründerteams, sondern bezieht sich auf das gesamte Team im Unternehmen. So werden beispielweise auch Themen wie die Fluktuation im Team behandelt. Eine detailliertere Betrachtung der Teamformation des eigentlichen Gründerteams, wie in Unterkapitel II.5 definiert, ist daher noch immer nötig.

Die Entrepreneurial Team Forscher fokussieren sich noch immer und in letzter Zeit sogar verstärkt auf die Teamzusammensetzung.²⁰⁸ Die zahlreichen früheren Studien untersuchten meist die demographische Zusammensetzung des Entrepreneurial Teams, wie den Einfluss der Teamgröße²⁰⁹ oder fachlichen Heterogenität der Gründer²¹⁰ auf den Erfolg.²¹¹ In letzter Zeit werden jedoch auch vereinzelt sogenannte Deep-Level Faktoren, also psychologische Merkmale, der Entrepreneure im Team erforscht.²¹² Diese Dissertation betrachtet die Entrepreneurial Teamzusammensetzung sowohl hinsichtlich der funktionalen Fähigkeiten als auch der psychologischen Merkmale der Gründer. In den folgenden Unterkapiteln werden diese näher erläutert.

Die bisherigen Deep-Level Arbeiten behandelten häufig lediglich die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale, meist in Form der „Big-five“ die als die fünf Faktoren der

²⁰⁶ Vgl. Cooper & Daily, 1997; Song, et al., 2008; Zhou, 2010; Zhou & Rosini, 2015.

²⁰⁷ Steinle & Bolz, 2008, S. 212.

²⁰⁸ Vgl. Amason, et al., 2006; Packalen, 2007.

²⁰⁹ Vgl. u.a. Brüderl, et al., 2007; Cooper, et al., 1994; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley, et al., 1998; Lechler & Gemünden, 2003; Lussier & Pfeifer, 2000; Roure & Madique, 1986; Teach, et al., 1986.

²¹⁰ Vgl. Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ensley, et al., 1998; Henneke & Lüthje, 2007; Lechler & Gemünden, 2003; Murray, 1989; Teal & Hofer, 2003; Vanaelst, et al., 2006.

²¹¹ Für eine umfassendere Auflistung der bisherigen Untersuchungen wird auf die folgenden Unterkapitel dieser Arbeit verwiesen. Eine gute Übersicht zu bis 1991 veröffentlichten Untersuchungen liefert Wicher, 1992.

²¹² Bell, 2007; Morgeson, et al., 2005; Neuman, et al., 1999. In den folgenden Unterkapiteln wird detailliert auf die psychologischen Merkmale eingegangen. Tabelle 7 in Unterkapitel III.5.1 zeigt die Unterscheide zwischen funktionalen und psychologischen Merkmalen auf.

grundlegenden Persönlichkeit bezeichnet werden²¹³ und die Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability sowie Intellect/Imagination/Openness beinhalten. Während die Big-five gut die allgemeine Persönlichkeit abbilden, so sind doch für erfolgreiche Entrepreneurure differenziertere psychologische Merkmale wichtig, die sich nicht mit den Big-five messen lassen. Diese Entrepreneurship-spezifische Persönlichkeitsmerkmale fassten Rauch & Frese (2007) mit Hilfe einer Meta-Analyse zusammen. Bislang wurden diese Merkmale jedoch lediglich auf der Individualebene analysiert. Die vorliegende Dissertation versucht diese Forschungslücke zu schließen. So werden insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt, die von Rauch und Frese²¹⁴ als besonders Entrepreneurship-spezifischen herausgefiltert wurden. Die besondere Herausforderung liegt dabei auf der Analyse auf dem Teamlevel.

Viele der empirischen Studien beschränkten sich auf ein Input-Output-Modell und versuchten somit einfach den direkten Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Teams und dem Unternehmenserfolg zu beschreiben. Dabei ließen sie jedoch die sozialen Interaktionsprozesse innerhalb des Teams außen vor, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen.²¹⁵ Die Summe der vermehrten Fähigkeiten und des zusätzlichen Know-hows, die sich durch das Vorhandensein mehrerer Gründer ergibt, stellt demnach nicht automatisch einen Garant für den Erfolg dar. Vielmehr muss das Forschungsmodell um die Prozess-Komponente erweitert und der Einfluss der sozialen Interaktion innerhalb des Teams als Moderator oder Mediator untersucht werden. Dazu sind die Teamprozesse geeignet.

Studien, die sich mit Teamprozessen beschäftigen, fokussieren sich häufig auf die Konflikte²¹⁶ im Team und die Kommunikation²¹⁷ im Team. Damit wurden meist nur einzelne Interaktionsprozesse untersucht. Eine gesamtheitliche Untersuchung des Gründerteams in Hinsicht auf ihre soziale Interaktion wurde bislang nur von sehr wenigen Forschern durchgeführt. Erwähnenswert sind an dieser Stelle Lechler und Gemünden, sowie Dreier und Almer-Jarz et al., die die soziale Interaktion im Gründerteam erforschten.²¹⁸

Im Folgenden soll die Forschungsarbeit von Lechler und Gemünden (2003), die als Vorreiter auf dem Gebiet der sozialen Interaktion in Entrepreneurial Teams gelten, kurz näher beschrieben werden. Sie untersuchten den Einfluss der sozialen Interaktion in Gründerteams auf deren Unternehmenserfolg. Die soziale Interaktion wird von den Autoren durch Kommunikation, Kohäsion, Normen, gegenseitiges Unterstützen,

²¹³ Mit „Big-five“ werden die fünf Faktoren der grundlegenden Persönlichkeit bezeichnet (vgl. u.a. Costa & McCrae, 1992; Markgraf, 2008). In Kapitel III.5 dieser Arbeit wird näher auf die Unterschiede zwischen allgemeinen und Entrepreneurship-spezifischen psychologischen Merkmalen eingegangen.

²¹⁴ Vgl. Rauch & Frese, 2006; Rauch & Frese, 2007.

²¹⁵ Vgl. Doll, 2009; Lechler, 2001.

²¹⁶ Vgl. Amason, et al., 1995; Chelly & Boisard-Castellucia, 2007; Collewaert, 2008; Hinds & Bailey, 2003; Khan, 2017; Li & Li, 2009; McAdam & Marlow, 2007; Pelled, et al., 1999.

²¹⁷ Vgl. Oetzel, 2001; Schjoedt, 2009; Smith, et al., 1994.

²¹⁸ Vgl. u.a. Almer-Jarz, et al., 2008; Dreier, 2001; Lechler, 2001; Lechler & Gemünden, 2003.

Koordination und Konfliktbewältigung beschrieben. Gleichzeitig wurde jedoch auch untersucht, welchen Einfluss die Teammerkmale, gekennzeichnet durch Größe, Alter, Fluktuation, Alter der Teammitglieder, Branchenerfahrung und Heterogenitätsmaße, direkt auf den Erfolg und die soziale Interaktion haben. Sie untersuchten 159 deutsche Unternehmen aus den Branchen Industrie (23%), IT-Software (66%) und IT-Hardware (11%). Es wurden Interviews mit standardisierten Fragebogen durchgeführt. Lechler und Gemündens Hypothesen lauteten:

- H1: Die Merkmale von Gründerteams beeinflussen den Erfolg junger Unternehmen.
- H2: Die Qualität der sozialen Interaktion innerhalb von Gründerteams beeinflusst den Erfolg junger Technologieunternehmen.
- H3: Die Merkmale von Gründerteams beeinflussen die Qualität der sozialen Interaktion innerhalb von Gründerteams junger Technologieunternehmen.

Abbildung 7 verdeutlicht den Bezugsrahmen der empirischen Studie von Lechler und Gemünden (2003, S. 56).

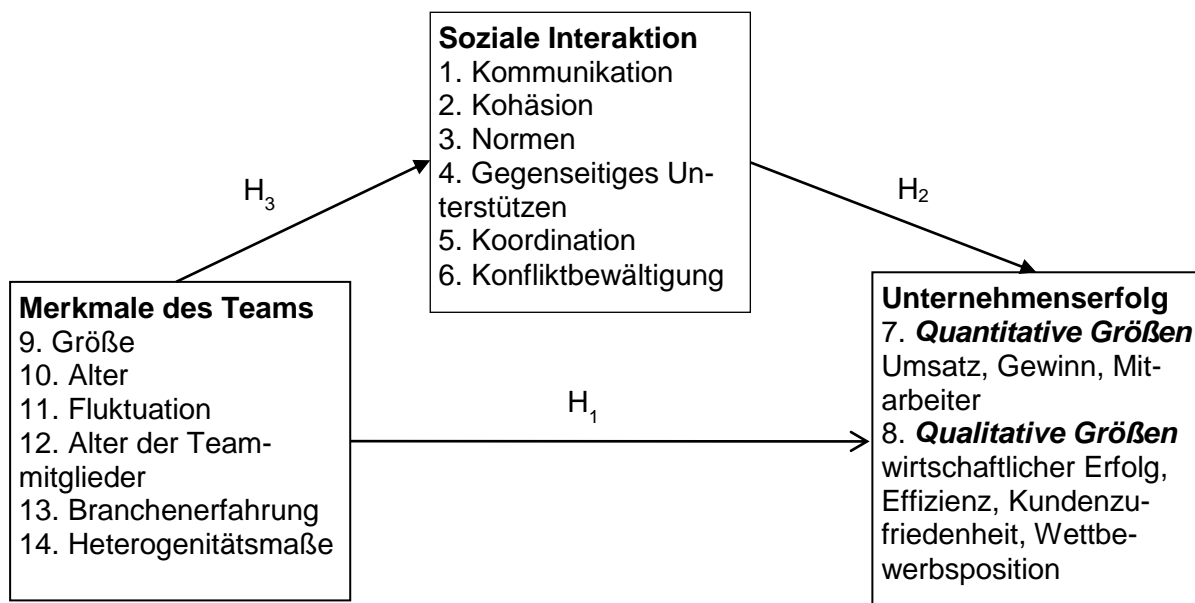


Abbildung 7: Bezugsrahmen der empirischen Studie von Lechler & Gemünden (2003)

Zur Prüfung ihrer Hypothesen wurden Korrelationen gerechnet. Die Ergebnisse zeigten, dass die Branchenerfahrung, die Heterogenität der Branchenerfahrung und die Erfahrung in der Zusammenarbeit einen Zusammenhang mit den qualitativen Erfolgsmaßen aufweisen. Die Größe des Gründerteams korrelierte nicht mit dem Unternehmenserfolg. Die soziale Interaktion korreliert lediglich mit den qualitativen Erfolgsmaßen. Schließlich prüften Lechler und Gemünden noch den Einfluss der Teamgröße auf den Zusammenhang der sozialen Interaktion auf den Erfolg. Dabei

stellten sie vor allem die Beziehung zwischen Teamgröße und Konflikthäufigkeit heraus.

Wichtig anzumerken ist zu dieser Studie, dass der Bezugsrahmen zwar wie ein Input-Prozess-Output Modell aussieht, dieses aber nicht als solches gerechnet wird. Zwar wird ein Moderatoreffekt geprüft, aber dabei wurde die Teamgröße als Moderator genutzt und nicht, wie die Abbildung vermuten lässt, die soziale Interaktion. Auch wenn die Arbeit einige methodische Schwächen aufweist, so ist der Aufbau des Bezugsrahmens logisch nachvollziehbar und liefert einen guten Ausgangspunkt für eine vertiefte Beschäftigung in dieser Dissertation.

Lehren und Fazit für die vorliegende Dissertation:

- Für die Messung der sozialen Interaktion im Team ist die Befragung von mindestens zwei Mitgliedern erforderlich
- Hohe Validität und Reliabilität der entwickelten Messskala für soziale Interaktion. Diese sollte genauso übernommen werden.
- Die Verwendung von qualitativen Erfolgsmaßen ist wichtig.

Wie bei Lechler und Gemünden, so wurden in den meisten dieser Studien hauptsächlich technologieorientierte Unternehmen²¹⁹ befragt und es konnten nur wenige signifikante Zusammenhänge²²⁰ gefunden werden. Bei den meisten weiteren Untersuchungen auf diesem Gebiet handelt es sich um qualitative Untersuchungen mit einer eher kleinen Stichprobe.²²¹ Daher sieht die Autorin einen weiteren Mehrwert ihrer Arbeit in dem branchenübergreifenden quantitativen Charakter ihrer Untersuchung vollständiger Entrepreneurial Teams.

Zusammenfassend sieht die Autorin die Notwendigkeit, die Teamformation²²² stärker zu beleuchten und diese in Zusammenhang mit den bereits untersuchten Teamzusammensetzungs- und Teamprozessaspekten, hier in Form der „sozialen Interaktion“ zu bringen. Bezüglich der Teamzusammensetzung ist es nötig auch die bislang seltenen, weil nur über direkte Befragung aller Teammitglieder messbaren, psychologischen Merkmale zu inkludieren. Die soziale Interaktion sollte schließlich auch bezüglich ihrer Wechselwirkung mit anderen Variablen auf den Unternehmenserfolg hin untersucht werden. Ein weiterer wichtiger Mehrwert der Arbeit wird darin liegen, dass für die empirische Studie wirkliche Entrepreneurial Teams befragt werden und nicht,

²¹⁹ Vgl. Dreier, 2001; Lechler & Gemünden, 2003.

²²⁰ Vgl. Almer-Jarz, et al., 2008; Dreier, 2001; Lechler & Gemünden, 2003.

²²¹ Vgl. z.B. Brettel, et al., 2009.

²²² Diese ist nicht synonym mit der Teamentstehung zu sehen. Bei den Arbeiten zur Teamentstehung wurde meist das gesamte Team eines Start-ups betrachtet und nicht das Entrepreneurial Team, wie es in Unterkapitel II.5.3 für diese Arbeit definiert wurde.

wie in anderen Dissertationen und Arbeiten²²³ Studierende als Untersuchungsobjekt dienen.

Eine detailliertere Analyse der einzelnen für die Dissertation relevanten Rubriken wird in Unterkapitel III.4 erfolgen. Dabei werden, wie bereits eingangs des Kapitels erwähnt, neben der betriebswirtschaftlichen Literatur und ihren Theorien auch sozialpsychologische, insbesondere die organisationspsychologischen Werke betrachtet. Wie Schuler beschreibt, besteht die Aufgabenstellung der Organisationspsychologie darin, „die Zusammenhänge des Erlebens und Verhaltens von Menschen mit den Struktur- Proze[ss]- und Zielcharakteristika von Organisationen zu untersuchen.“²²⁴ Die Organisationspsychologie gewinnt immer mehr an Bedeutung und zwar in dem Maße, „in dem erkannt wird, da[ss] wirtschaftliche Aufgaben im Kontext gesellschaftlicher Entwicklung nicht allein von ökonomischen und technischen Parametern abhängen, sondern von Menschen verursacht werden und auf Menschen wirken“.²²⁵ In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist insbesondere die Organizational Behavior-Literatur als relevant für die vorliegende Arbeit zu nennen. Die bereits veröffentlichten empirischen Studien konzentrieren sich hauptsächlich auf Laborexperimente und befragten größtenteils Studierende oder andere Gruppenarten, wie beispielsweise Projektgruppen.²²⁶ Die Anwendung der Theorien beider Fachrichtungen auf echte Entrepreneurial Teams wird daher einen Mehrwert für die Forschung bieten. Für die im Folgenden detaillierter beschriebenen Aussagen zu den drei Forschungsschwerpunkten der Dissertation, Teamformation, Teamzusammensetzung und soziale Interaktion, wird zusätzlich zu der hier erwähnten Literatur zu Entrepreneurial Teams auch auf die in Abbildung 6 aus Unterkapitel III.2 erwähnten Quellen aus angrenzenden Fachbereichen zurückgegriffen.

4 Aussagen und Theorien zur Teamformation und Hypothesenherleitung

Der Prozess der Teamformation²²⁷ wurde bislang, wie im vorherigen Kapitel erwähnt, in der Entrepreneurshipliteratur allgemein und der Entrepreneurial Team Literatur insbesondere noch recht wenig betrachtet.²²⁸ Dabei ist es gerade dieser Prozess, der die Erfolgchancen der Gründung positiv beeinflussen kann. So schrieben Forbes und Kollegen 2006 „If well understood, the process of team formation could be

²²³ Vgl. Markgraf, 2008; Schmelter, 2011.

²²⁴ Schuler, 1993, S. V. Schuler gibt zudem an, dass es sich bei den Organisationen in erster Linie um Wirtschaftsunternehmen handelt.

²²⁵ Schuler, 1993, S. V.

²²⁶ Vgl. Khan, 2017.

²²⁷ Teamformation bedeutet im Rahmen dieser Arbeit die Bildung des Entrepreneurial Teams, also den Prozess größtenteils vor der eigentlichen offiziellen Gründung des Unternehmens. In einigen wenigen englischsprachigen Arbeiten wurde der Begriff „team formation“ auch synonym zu „team composition“, also Zusammensetzung des Teams, verstanden. In der vorliegenden Dissertation wird jedoch ganz klar eine Trennung der beiden Konstrukte Teamformation und Teamzusammensetzung vorgenommen.

²²⁸ Vgl. Ruef, et al., 2003; Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010.

shaped to enhance ventures' chances of success.“²²⁹ Auch Cooper und Daily gaben bereits 1997 zu bedenken, dass es wichtig ist, „to adopt a framework comprising three categories. The team's formation, its functioning, and the effects of both on the team's stability and the venture's performance“²³⁰, wenn man sich mit Entrepreneurial Teams beschäftigt. Ein Grund dafür, dass die Teamformation eher selten in wissenschaftlichen, insbesondere in empirischen Studien betrachtet wird, ist die Schwierigkeit, „emerging teams“, also Teams, die kurz vor der Gründung stehen, zu identifizieren und damit untersuchen zu können. Diese Teams werden in der englischsprachigen Entrepreneurshipliteratur auch „nascent entrepreneurial teams“ genannt. Die meisten Befragungen werden jedoch erst viele Jahre nach der Gründung und meist nur bei einem Gründungsmitglied durchgeführt, was zum Einen dazu führt, dass sich die Gründer häufig nicht mehr an diese Vorgründungszeit erinnern und zum Anderen nur ein einseitiges Bild abliefern können. Um diese Probleme zu umgehen, wurden für die hier durchgeführte Umfrage jeweils beide Gründer befragt und nur Unternehmen ausgewählt, die größtenteils zwischen 2 und 4 Jahre alt sind, eine Zeit also, die eine Erinnerung noch gut möglich macht. Denn, wie auch Ruef 2003 bestätigte, ist die Teamformation ausschlaggebend für die Zukunft der Unternehmung und sollte damit ein sehr wichtiger Untersuchungsgegenstand für die Entrepreneurial Team Forschung sein.²³¹

Bei der Analyse der Teamformation sind für diese Dissertation zwei Aspekte besonders untersuchungswert, wie durch die explorativen Interviews festgestellt wurde. Zum einen soll der Teamformationsprozess, also das Vorgehen bei der Suche nach Gründungspartnern näher durchleuchtet werden: Wie genau gehen die Gründer bei der Suche nach einem Gründungspartner vor? Suchen Sie eher nach „Gleichgesinn-ten“ oder nach Personen, die sie gut ergänzen? Welchen Einfluss hat dies auf die soziale Interaktion im Team und den Unternehmenserfolg? Zum anderen interessieren Fragen zur Hierarchiestruktur: Gibt es diese? Wenn ja, wie stellt sie sich dar? Welchen Einfluss hat sie auf die soziale Interaktion des Teams? In wie fern hat die Teamformation einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens? In den folgenden zwei Unterkapiteln sollen diese Fragen untersucht und Variablen zur Messung der Teamformation gefunden, sowie die entsprechenden Hypothesen abgeleitet werden.

4.1 Theorien zur Teamformation

Zur Untersuchung des Prozesses der Teamformation wird sowohl auf wirtschaftswissenschaftliche als auch auf sozialwissenschaftliche, insbesondere organisationspsychologische Ansätze eingegangen.

²²⁹ Forbes, et al., 2006, S. 226.

²³⁰ Cooper & Daily, 1997, S. 127.

²³¹ Vgl. Ruef, et al., 2003.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird häufig mit dem Resource-based View oder der Humankapitaltheorie argumentiert, um einen rationalen, in manchen englischsprachigen Publikationen auch als „instrumental“ bezeichneten, Bildungsprozess von (Entrepreneurial) Teams zu begründen.

Der *Resource-based View*, auch Ressourcentheorie bzw. Ressourcenorientierung oder ressourcenorientierter Ansatz genannt, ist seit Ende der 1970er Jahre²³² eine Theorie zur alternativen Erklärung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen, bei der die Ressource in den Mittelpunkt gestellt wird. Dies steht im Gegensatz zu dem in den 1980er Jahren dominierenden Ansatz der Marktorientierung.²³³ Dabei kann es sich sowohl um materielle Ressourcen, wie Kapital oder Rohmaterial, als auch um nichtmaterielle Ressourcen, wie Arbeitskraft, Standorte, Patente, Wissen und Bildung handeln. Der Resource-based View sieht die Erfolgsfaktoren einer Unternehmung in der Qualität ihrer eingesetzten, entstandenen oder aufgebauten Ressourcen. Eine Ressource muss nach Barney (1991) knapp sein, sich zur Nutzenstiftung eignen, sowie kaum imitierbar und schwer substituierbar sein, um für das Unternehmen gegenüber den Konkurrenten wirklich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erbringen.²³⁴ Dementsprechend könnte die Teamformation als ein rationaler Prozess interpretiert werden, mit dem Ziel, die (Human-) Ressourcen des zu gründenden Unternehmens so aufzustellen, dass damit ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Dies ist hauptsächlich an dem Wissen, bzw. der Bildung der Person messbar.

Die Ressource „Bildung“ wird mit Hilfe der *Humankapitaltheorie* unter wirtschaftlichen Aspekten untersucht. Im Vordergrund steht dabei die Messung gesamtwirtschaftlicher Auswirkungen einer verbesserten Bildung.²³⁵ Adam Smith schrieb bereits im 18. Jahrhundert, dass Bildung die Leistungsfähigkeit der Arbeiter in gleichem Maße steigere, wie der Kauf neuer Maschinen die Leistungsfähigkeit der Unternehmung.²³⁶ Dieser direkte Zusammenhang zwischen der Ausbildung und der Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften wurde seit den 1960er Jahren in einer Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten zur Humankapitaltheorie publiziert²³⁷, die große Bedeutung erlangten. So gingen mit Schultz (1979), Solow (1987) und Becker (1992) sogar Wirtschaftsnobel-

²³² Der sogenannte Ressourcenabhängigkeitsansatz hat seinen Ursprung in der klassischen Systemtheorie, sozialen Austauschtheorie und behavioristischen Organisationstheorie. Dieser Ansatz dient der Analyse von System-Umwelt-Beziehungen und Strategien von Wirtschaftsorganisationen. Diese Betrachtungsweise taucht erst in den späten 70er Jahren in den Wirtschaftswissenschaften auf, obwohl sie zu diesem Zeitpunkt bereits lange in der militärischen Strategie beachtet wurde (Pfeffer & Salancik, 1978).

²³³ Vgl. Grünig & Kühn, 2009.

²³⁴ Vgl. Barney, 1991, siehe auch Kühn & Grünig, 2000.

²³⁵ Vgl. Becker, 1993.

²³⁶ Vgl. Psacharopoulos, 1995; Woodhall, 1995.

²³⁷ Theodore Schultz wird als einer der Väter der modernen Humankapitaltheorie angesehen. Weitere wichtige Arbeiten stammen u. a. von Gary Becker und Robert Solow. Das unter dem Namen Solow-Modell bekannt gewordene neoklassische Wachstumsmodell wird bis heute viel genutzt. Es erklärt die Grundlagen des ökonomischen Wachstums und postuliert den technischen Fortschritt als die einzige langfristig relevante Einflussgröße auf das Wachstum einer Volkswirtschaft. Dieser Fortschritt drücke sich in einer höheren Arbeitsproduktivität aus, welche vor allem durch eine bessere Bildung erzielt werden kann. Vgl. Becker, 1993.

preise an Wissenschaftler, die im Rahmen der Humankapitaltheorie forschten. Die Humankapitaltheorie besagt, dass Personen, die über ein höheres Level an Humankapital verfügen, erfolgreicher sind und mehr verdienen.²³⁸ Dies resultiert der Theorie nach daraus, dass das Investment einer Person in ihre Ausbildung zu verbesserten Fähigkeiten führt, die den Erfolg des Unternehmens steigern könnten. Die Humankapitaltheorie wurde bereits sehr oft in der Entrepreneurship Forschung angewandt und gilt als angemessen und wichtig, denn „the entrepreneur and the new business are closely linked“²³⁹. Dementsprechend sucht sich der rationale Mensch einen Mitgründer aus, der über eine hohe Bildung (sowie Industrie- und bestenfalls auch Gründererfahrung) verfügt.

Die wenigen betriebswirtschaftlichen Publikationen zu Entrepreneurial Teams waren eher präskriptiv. Sie wollten den Entrepreneuren sagen, was diese tun sollten und fokussierten ihre Analysen auf Hoch-Technologie-Unternehmen. Die Teambildung wurde meist als pragmatischer Akt bezeichnet, in dem Mitglieder auf der Basis ihres Könnens und ihrer Kompetenzen rekrutiert werden. Die „social embeddedness“ wurde wenig beachtet.²⁴⁰ Dabei sind viele Teams in Bezug auf Geschlecht, ethnische Herkunft und Beruf eher homogen.²⁴¹ Dies wird in der Sozial- und Organisationspsychologie mit dem „*Similarity-Attraction*“ Effekt²⁴² erklärt. Demnach ist das Grundprinzip der zwischenmenschlichen Anziehungskraft: Ähnlichkeit = Attraktivität. Diesem *Ähnlichkeitsprinzip* zufolge, finden Menschen diejenigen Personen am attraktivsten, die ihnen in ihren Einstellungen ähneln.²⁴³ Obwohl der positive Zusammenhang zwischen Ähnlichkeit und interpersoneller Attraktion unbestritten ist, gibt es in der Soziologie eine Diskussion über die Gründe dieses Zusammenhangs.²⁴⁴ Eine Theorie zur Erklärung ist die *Verstärkungstheorie* von Byrne und Clore aus den Jahren 1971 und 1974, die davon ausgeht, dass Gefühle für die Entstehung von Attraktion von Bedeutung sind. Versuche zeigten, dass die Gefühle für eine Person dann höher sind, wenn zwischen den beiden Personen eine hohe Meinungsübereinstimmung herrscht, während sie bei geringer Übereinstimmung nicht zu Tage treten.²⁴⁵ Während die Theorie von Byrne und Clore emotionale Reaktionen in den Mittelpunkt stellt, lassen sich aus theoretischer Sicht zahlreiche weitere Erklärungen für den Zusammenhang zwischen Ähnlichkeit und Attraktion finden: „[1] Ähnlichkeit bestätigt den Selbstwert. [2] Ähnlichkeit ist ein Indikator dafür, dass die andere Person sich in Zukunft wohlwollend verhält und dass mit ihr gut auszukommen ist. [3] Ähnlichkeit ist dann ein relevantes Merkmal für die Attraktion, wenn die Beurteiler daraus positive Schlüsse auf die Eigenschaften der anderen Person ziehen, z.B. darauf, ob sie einen sympathisch findet.“²⁴⁶ Schließt man jedoch rationale Gründe mit in die Überlegungen ein,

²³⁸ Vgl. Sonderegger, 2010.

²³⁹ Isaksen, 2008, S. 195.

²⁴⁰ Aldrich, 2005, S. 4.

²⁴¹ Vgl. Aldrich, 2005.

²⁴² Dies kann im Deutschen am ehesten mit dem Begriff Ähnlichkeitsprinzip übersetzt werden.

²⁴³ Vgl. Bierhoff, 2006; Byrne, et al., 1966; Byrne & Griffitt, 1973.

²⁴⁴ Vgl. Bierhoff, 2006.

²⁴⁵ Vgl. Clore & Gormy, 1974 und Byrne, 1971; in: Bierhoff, 2006.

²⁴⁶ Bierhoff, 2006, S. 71, siehe auch Condon & Crano, 1988.

so lässt sich der Zusammenhang damit begründen, dass Menschen in Beziehungen mit Personen, die sich deutlich von ihnen unterscheiden, weitaus mehr investieren müssten als in Beziehungen mit ähnlichen Menschen und im Allgemeinen Beziehungen bevorzugt werden, in die wenig investiert werden muss.²⁴⁷

Eine verwandte Theorie ist die der *Homophily*, die besagt, dass Kontakt zwischen ähnlichen Menschen häufiger stattfindet als Kontakt zwischen Menschen, die sich nicht ähnlich sind.²⁴⁸ Bezogen auf die Teamformation von Entrepreneurial Teams würde dies bedeuten, dass diese eher aus Personen bestehen, die einander ähnlich sind. So schrieb Aldrich im Jahr 2005 „homophily – the attraction between individuals with shared characteristics – drives the process of matching and forming these teams”.²⁴⁹

Betrachtet man die Entrepreneurshipliteratur, so wird deutlich, dass es sowohl Befürworter der ressourcenorientierten Teamformation gibt,²⁵⁰ als auch Anhänger des Einflusses der interpersonellen Anziehungskraft bei der Entrepreneurial Team-Formation.²⁵¹ Einige Autoren haben versucht, beide Aspekte in ihre Untersuchung einzubeziehen. Sowohl Smith (2007) als auch Sonderegger (2010) erläutern in ihren Arbeiten (kurz) beide Möglichkeiten der Teamformation, leiteten für Ihre empirischen Untersuchungen jedoch beide keine Hypothesen die Teamformation betreffend ab. Ben-Hafaiedh-Dridi (2010) führte qualitative Interviews mit Gründerteams durch und kam zu dem Schluss, dass beide Ansätze bei der Teamformation eine wichtige Rolle spielen. **Abbildung 8** fasst ihre Erkenntnisse zusammen.

²⁴⁷ Vgl. Aronson, et al., 2004; Curtis & Miller, 1986; Gold, et al., 1984.

²⁴⁸ Vgl. McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001 in: Sonderegger, 2010.

²⁴⁹ Aldrich, 2005, S. 4. Siehe auch Carter, et al., 2003; Kim, et al., 2005; Ruef, et al., 2003.

²⁵⁰ Vgl. Kamm & Nurick, 1993; Ucbasaran, et al., 2003.

²⁵¹ Vgl. Aldrich & Kim, 2007; Ruef, et al., 2003.

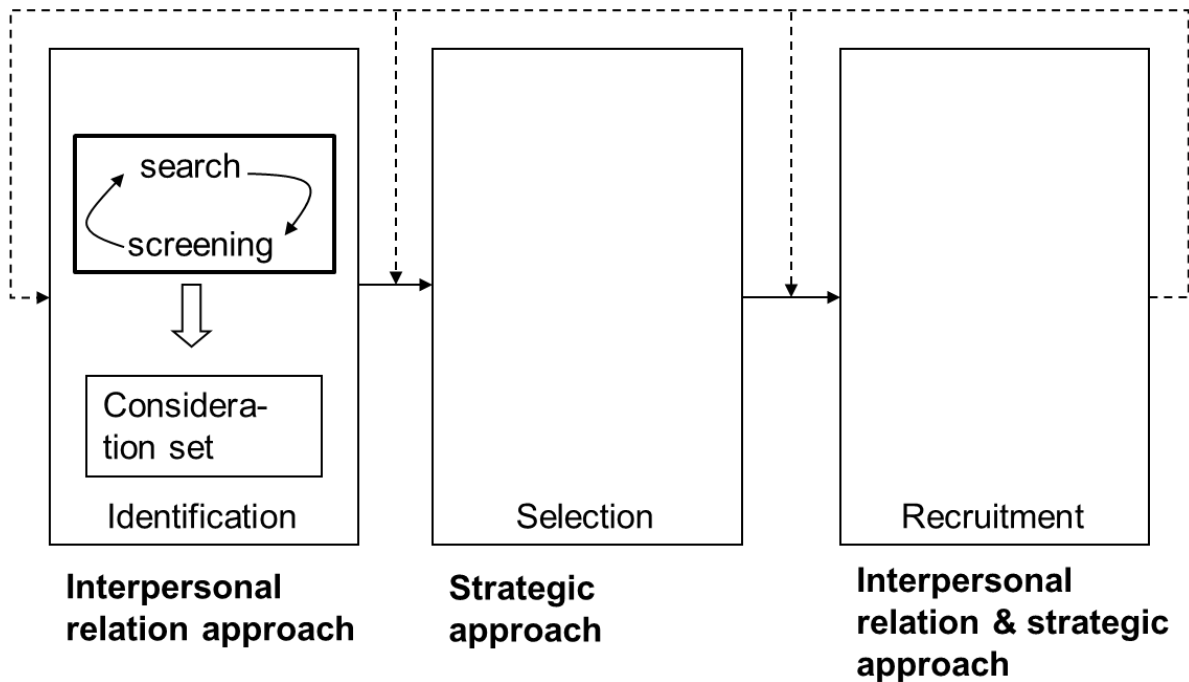


Abbildung 8: Modell der Teamformation nach Ben-Hafaiedh-Dridi²⁵²

Sie stellt einen kombinierten Teamformationsansatz vor, der aus drei Phasen besteht: der Identifikations-, der Selektions- und der Rekrutierungsphase. In der ersten Phase, während der Identifikation möglicher Gründungspartner, sieht sie durchaus eine starke interpersonale Komponente beinhaltet, da die Gründer vermutlich zunächst in ihrer engen Umgebung, also unter ihren Freunden oder in ihrer Familie, nach potenziellen Mitgründern Ausschau halten, bevor sie in der weiteren Umgebung, also beispielsweise unter den Freunden von Freunden, weitersuchen. Im Anschluss daran würde erst eine Jobanzeige auf einschlägigen Plattformen oder in Zeitschriften erfolgen. Der Selektionsprozess ist in Ben-Hafaiedh-Dridis Augen eine durchweg strategische, rationale Phase, in der der Gründer gezielt einen eher ressourcenorientierten Blick auf die möglichen Mitgründer wirft. Die beiden ersten Phasen beinhalten lediglich einseitige Entscheidungen, da nur der Gründer handelt. In der dritten Phase, dem finalen Rekrutieren des Gründungspartners, handelt es sich jedoch um eine zweiseitige Entscheidung, denn auch der gewählte Mitgründer muss zustimmen, Teil des Gründungsteams werden zu wollen. In dieser Phase kommen sowohl interpersonelle als auch strategische Komponenten zusammen.²⁵³

²⁵² Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010, S. 15.

²⁵³ Vgl. Ben-Hafaiedh-Dridi, 2010.

4.2 Hypothesenherleitung

Für die Untersuchung der Teamformation wird in der nachfolgenden Studie auf zwei Variablen eingegangen, die sich auch in den explorativen Interviews²⁵⁴ als gutes Maß für die Teamformation herauskristallisierten. Zunächst wird die Hierarchiestruktur untersucht, also die Tatsache, ob es einen Lead Entrepreneur im Team gibt oder nicht. Der zweite Indikator für die Teamformation ist der Grad der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung. Während die erste Variable eher für einen rationalen Ansatz spricht, könnte die gemeinsame vorherige Teamerfahrung eher für einen Homophily Ansatz und die Similarity-Attraction Theorie sprechen.

Es gibt, wie bereits erwähnt, zwei Möglichkeiten, zu welcher sich die Hierarchiestruktur eines Teams entwickeln kann. Sind zum einen, alle Teammitglieder zu gleichen Teilen an der Unternehmensgründung beteiligt, wird von Assembly of Equals gesprochen. Assembly of Equals bedeutet, dass sich das Team aus Individuen zusammensetzt, welche sich auf der gleichen Hierarchieebene befinden. Alle sind auf der gleichen Augenhöhe, es gibt kein Mitglied, das über den anderen steht. Sind alle Teammitglieder gleich stark in ihrer Entscheidungskraft, können Entscheidungen, welche das ganze Unternehmen angehen, nur in einem demokratischen Prozess gefällt werden.²⁵⁵

Die zweite Möglichkeit einer Hierarchiestruktur lässt sich dadurch charakterisieren, dass ein Team eine Art Anführer hat. In so einem Fall spricht man von Lead Entrepreneuren. Lead Entrepreneure können durch mehrere Kriterien definiert werden. So handelt es sich dabei meist um die Person, die den größten Anteil an der Unternehmensgründung hält. Zudem ist sie meist die Person, von der die Gründungsidee stammt. Diese Lead Entrepreneure entwickeln sich, auch wenn alle anderen Teammitglieder zu Beginn gleichviel in die Gründung investiert haben, oft zum CEO. Der Lead Entrepreneur ist ein Synonym für unternehmerische Führung. Er führt das gesamte Entrepreneurial Team informell an und verfügt über mehr Entscheidungsmacht als die anderen Teammitglieder.²⁵⁶ Der Lead Entrepreneur wird aus mehreren Gründen als essentiell in einem Gründungsteam erachtet²⁵⁷: 1) er erkennt Gewinnmöglichkeiten und formuliert Businesskonzepte²⁵⁸ - beides wichtige Punkte, um Mitgründer anzuziehen; 2) er organisiert die geschäftlichen Aktivitäten, formuliert eine Unternehmenskultur und kommuniziert regelmäßig; 3) Lead Entrepreneure gehen Risiken ein und stehen Geschäftsmöglichkeiten proaktiv gegenüber.

Beide Möglichkeiten der Hierarchiestruktur in Unternehmen sind plausibel und beide haben mögliche Vor- und Nachteile. Bei Gründerteams, die einen Lead Entrepreneur

²⁵⁴ Auf diese Interviews wird in Kapitel IV.5.1 kurz näher eingegangen.

²⁵⁵ Vgl. Henneke, 2000.

²⁵⁶ Vgl. Ensley, et al., 1999; Ensley, et al., 2000; Harper, 2008; Henneke & Lüthje, 2007; Henneke & Lüthje, 2007; Smith, 2007; Sonderegger, 2010.

²⁵⁷ Vgl. Sonderegger, 2010.

²⁵⁸ Vgl. Ensley, et al., 1999; Sonderegger, 2010.

besitzen, hat dieser mit hoher Wahrscheinlichkeit das zweite Gründungsteammitglied ausgewählt. Das im vorherigen Unterkapitel vorgestellte Teamformationsmodell geht ebenfalls eher von dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs aus. Auch wenn die letzte Phase noch in einem Assembly of Equals Team enden könnte, so scheint der gesamte Prozess sehr von einem Gründer getrieben, der sich in den meisten Fällen auch als der Lead Entrepreneur herauskristalisieren würde. Gemäß der Beschreibung des Lead Entrepreneurs könnte er dabei eher rational vorgegangen sein und sich dem Resource-based View, der Humankapitaltheorie und dem Knowledge-based View entsprechend ein Mitglied gesucht haben, das seine eigenen Fähigkeiten und Stärken komplementiert. Währenddessen ist bei Gründerteams ohne Lead Entrepreneur die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie dem Ähnlichkeitsprinzip entsprechend eher „auf einer Wellenlänge“ sind und (auch) deswegen eine gemeinsame Unternehmensgründung erwogen haben. Natürlich können auch in diesem Fall beide Gründer über ein hohes Know-how, viel Industrie- und Gründungserfahrung verfügt haben. Genauso wie sich der Lead Entrepreneur auch durch den Similarity-Attraction Effekt hat beeinflussen lassen können. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass der rational handelnde (zukünftige) Lead Entrepreneur sich eher auf die funktionalen Fähigkeiten des Mitgründers fokussiert. Es wird also angenommen, dass Entrepreneurial Teams mit Lead Entrepreneur mehr funktionale Fähigkeiten besitzen, als die Teams, die keinen Lead Entrepreneur haben. So wird angenommen, dass das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs zu funktional homogeneren Teams bezüglich der additiven Fähigkeiten wie Branchenerfahrung, Ausbildungsniveau und Gründungserfahrung²⁵⁹, führt. Zudem wird nach dem Resource-based View angenommen, dass ein Lead Entrepreneur nach Personen suchen wird, die Kompetenzen besitzen, die er selbst nicht hat, was zu einer größeren fachlichen Diversität im Team führt. Während sie bezüglich der fachlichen Kompetenz nach denjenigen Personen suchen, die über fachliches Know-how verfügen, das dem Lead Entrepreneur fehlt, werden sie der interpersonellen Attraktion-Theorie folgend mit Menschen ein Unternehmen gründen, die die gleichen Einstellungen wie sie haben. Dies führt zu einem bezüglich ihrer psychologischen Merkmale eher homogenen Entrepreneurial Team. So werden sie nur mit einem Partner ein Unternehmen gründen, der ebenso wie sie selbst über eine hohe interne Kontrollüberzeugung und über viel Innovationsfreude verfügt.²⁶⁰ Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass sich ein Lead Entrepreneur einen Mitgründer suchen wird, der über weniger Führungswillen verfügt, als er selbst. Also bezüglich mancher psychologischer Merkmale, wird das Entrepreneurial Team eher heterogen zusammengesetzt sein.

Wie wirkt sich das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs auf die soziale Interaktion im Team aus? Auf der einen Seite kann, bei einer heterogenen Ausprägung bezüglich des Führungswillens und unter Annahme dessen, dass der Lead Entrepreneur einen (wesentlich) höheren Führungswillen als der zweite Gründungspartner besitzt, diese Hierarchiestruktur durchaus förderlich für die soziale Interaktion im

²⁵⁹ Vgl. Barrick, et al., 1998.

²⁶⁰ Vgl. Markgraf, 2008; Rauch & Frese, 2007.

Team sein. So wird keine Zeit mit internen Machtkämpfen vergeudet und jedes Mitglied widmet sich seinen Aufgaben. Bei Entscheidungen kann es Diskussionen geben, aber das finale Wort spricht der Lead Entrepreneur. Aber wie sehr fühlt sich das Entrepreneurial Team dann wirklich als Team? Ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung wird die Tatsache, dass es im Gründerteam einen Lead Entrepreneur gibt, eher einen negativen Einfluss auf die soziale Interaktion im Team haben. Andererseits bewirkt das Fehlen eines Lead Entrepreneurs möglicherweise auch eine fehlende Struktur und damit zahlreiche Diskussionen und Konflikte. Eine gute Konfliktbewältigung, gegenseitiges Unterstützen, viel (zielgerichtete) Kommunikation und Koordination sind hier nötig. Dies sind jedoch alle Aspekte, die die soziale Interaktion im Team ausmachen. Zusammengefasst wird davon ausgegangen, dass sich die Vorteile des Vorhandenseins eines Leadentreneurs in Bezug auf Kommunikation, Koordination und Arbeitsnormen mit den angenommenen Nachteilen für Konflikt, Kohäsion und gegenseitiges Unterstützen in etwa ausgleichen. (H1a)

Betrachtet man den Einfluss des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs auf den Unternehmenserfolg, so zeigt sich hier ebenfalls ein differenziertes Bild. Hoopes and Miller (2006) stellten fest, dass ein „large equity stake in a firm provides an incentive for the owner to become more involved with the organization and to take a longer-term view of the firm’s success.“²⁶¹ Auch Ensley et al. kamen in ihren Studien zu dem Resultat, dass die Verbindung eines Lead-Entrepreneurs mit einem Management-Team zu Erfolg führt.²⁶² Allerdings trifft das nicht genau die Definition von Entrepreneurial Teams, wie sie in der vorliegenden Dissertation verwendet wird. Laverty (1996) sprach sich zwar auch für den konzentrierten Anteilsbesitz, wie er bei Lead Entrepreneuren zu finden ist, aus: „As opposed to concentrated ownership, dispersed ownership limits the opportunity for any owner to impose his or her will on the firm; without the equity stake to back up individual demands founding team members have an equal interest in developing strategies for the success of the firm. Though often seen as shortcoming, diffuse ownership can result in owners favoring short-term results.“²⁶³ Für die vorliegende Studie wird dies jedoch eher als ein Vorteil gesehen, da die Unternehmen relativ kurz nach ihrer Gründung befragt werden. Ein kurzzeitiger Fokus ist insbesondere in der Gründungszeit wichtig. „For a start-up firm the most important goal is to open for business, without accomplishing that crucial step any long-term plans for the firm are moot. Therefore, in a situation where the most important goal is a short term one, diffuse ownership rather than concentrated ownership could be beneficial.“²⁶⁴ Duchesneau und Gartner (1988) und Shepherd und Krueger (2002) kamen zu dem Schluss, dass Teamgründungen erfolgreicher sind, wenn die Partner schon anfänglich an der Festlegung von Zielen und Strategien beteiligt sind²⁶⁵, was gegen das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs spricht. Da durch den Lead Entrepreneur ein funktional „höheres“ und heterogenes Team

²⁶¹ Leary & DeVaughn, 2009, S. 568.

²⁶² Vgl. Ensley, et al., 2000.

²⁶³ Leary & DeVaughn, 2009, S. 568-569; vgl. auch Laverty, 1996.

²⁶⁴ Leary & DeVaughn, 2009, S. 568-569.

²⁶⁵ Vgl. Shepherd & Krueger, 2002.

erwartet wird, was zu einem besseren Humankapital führt, sollte das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs auch zu mehr Erfolg führen. Allerdings bergen zum einen die Existenz eines Anführers und zum anderen eine heterogene Zusammensetzung, insbesondere in Hinsicht auf die Einstellungen/psychologischen Merkmale, ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Die Auseinandersetzung mit diesen Konflikten “may force the team to devote valuable time and resources to managing team dynamics rather than other critical start-up tasks.”²⁶⁶ Dies spricht für einen Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Leadentrepreneurs und der sozialen Interaktion in Bezug auf den Unternehmenserfolg. Es lassen sich somit die in **Tabelle 5** genannten Hypothesen bezüglich des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs herleiten.

H1a	Teams ohne Lead Entrepreneur unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägung von sozialer Interaktion nicht von Teams mit Lead Entrepreneur.
H1b	Teams mit Lead Entrepreneur sind erfolgreicher als Teams ohne Lead Entrepreneur.
H1c	Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.

Tabelle 5: Hypothesen bezüglich des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs

Beide Ansätze könnten noch erfolgversprechender sein, wenn eine vorherige gemeinsame Teamerfahrung vorliegt. Gerade in den ersten Jahren nach der Gründung wird diese eine hohe Bedeutung für den Erfolg des Gründerteams haben. Dies wurde ebenfalls in den explorativen Interviews, die im Rahmen der Dissertation mit erfolgreichen Gründer(-teams) geführt wurden, deutlich. Alle Befragten bekräftigten, wie wichtig die vorherige gemeinsame Teamerfahrung in ihren Augen für den Erfolg ihres Unternehmens war. Wenn sich die Personen des Gründerteams bereits gut kennen und sich gemeinsam für so eine risikobehaftete Entscheidung wie eine Unternehmensgründung entscheiden, verstehen sie sich gut, vertrauen einander und interagieren positiv miteinander. Durch die gemeinsame Teamerfahrung sollten sie sich auch in Stresssituationen oder evtl. durch gemeinsames Arbeiten kennen und können somit einschätzen, wie der Gründungspartner in schwierigen Situationen reagiert und ob sie sich auf ihn verlassen können. Wie der Homophily Ansatz und die Similarity-Attraction Theorie verdeutlichen, wird angenommen, dass die gemeinsame vorherige Teamerfahrung einen positiven Zusammenhang mit der sozialen Interaktion aufweist.

Es wird angenommen, dass Entrepreneurial Teams, deren Gründer bereits vorher gemeinsam gearbeitet haben oder zumindest über eine gemeinsame Teamerfahrung verfügen, funktional eher homogen zusammengesetzt sind, also über eine ähnliche Menge an Erfahrung verfügen. Ein Beispiel wäre hier ein ähnliches Ausbildungsni-

²⁶⁶ Leary & DeVaughn, 2009, S. 568.

veau. Je nachdem woher sich die Gründer kennen, wird andererseits dennoch eine fachliche Diversität, also Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen, z.B. eine Ausbildung in einem anderen Fach, nicht ausgeschlossen, was beides erfolgsfördernd gesehen wird.²⁶⁷

Eine Fragestellung der Dissertation ist es, den Einfluss der sozialen Interaktion zu erforschen. Diese kann auch in Bezug auf die gemeinsame vorherige Teamerfahrung denkbar sein. Daher wird eine Interaktion, also eine Wechselwirkung der sozialen Interaktion auf die Beziehung zwischen vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung und dem Unternehmenserfolg untersucht. Dabei wird von einer Moderation ausgegangen, was bedeuten würde, dass bei hoher sozialer Interaktion die vorherige gemeinsame Teamerfahrung einen stärkeren positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweist als bei eher schwacher sozialer Interaktion.

Tabelle 6 fasst die sich daraus herleitenden Hypothesen im Zusammenhang mit der gemeinsamen vorherigen Teamerfahrung der Mitgründer des Entrepreneurial Teams zusammen.

H2a	Teams, die über eine gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen, weisen eine höhere Ausprägung an sozialer Interaktion im Team auf als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten.
H2b	Teams, die über gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen sind erfolgreicher als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten.
H2c	Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.

Tabelle 6: Zusammenfassung der Hypothesen bezüglich der gemeinsamen vorherigen Teamerfahrung

5 Aussagen und Theorien zur Teamzusammensetzung und Hypothesenherleitung

Auf den ersten Blick macht es bei der Betrachtung der Arbeiten zur Teamzusammensetzung neu gegründeter Unternehmen den Anschein, dass dies der am häufigste untersuchte Aspekt der Teamgründungen ist. Allerdings wurden vorwiegend lediglich die Merkmale der Einzelgründer kumuliert und die Arbeiten fokussierten sich zudem größtenteils auf die demographischen Merkmale. In den letzten Jahren gab es zwar einige Arbeiten darüber, ob eher eine heterogene oder eher eine homogene Zusammensetzung erfolversprechender ist, diese Arbeiten beinhalten jedoch meist nur das sogenannte Humankapital, also das Ausbildungsniveau der Gründer und

²⁶⁷ Im nachfolgenden Unterkapitel wird detaillierter auf diese Zusammenhänge eingegangen.

deren Industrieerfahrung. Die in dieser Arbeit „psychologische Merkmale“ genannten Aspekte wurden bei Gründerteams jedoch kaum untersucht.

5.1 Theorien zur Teamzusammensetzung

Studien aus den Sozialwissenschaften zeigen, dass Teams, die bezüglich ihrer demographischen Eigenschaften und ihres Charakters homogen sind, besser funktionieren und erfolgreicher sind. So stellte Chowdhury 2005 in seiner Studie fest, dass homogene Gruppen mit einem höheren Engagement für gemeinsame Ziele verbunden sind.²⁶⁸ Dies wird damit begründet, dass Ähnlichkeit ein Verbundenheitsgefühl und Vertrauen erzeugt und somit zu weniger Konflikten und einer geringeren Fluktuation im Team führt.²⁶⁹ Die bereits erläuterte Similarity-Attraction Theorie/Interpersonelle-Attraktion-Theorie dient als Basis für diese Annahmen.

Aus dem Resource-based View heraus wird argumentiert, dass das kumulierte Wissen einer Gruppe größer ist, wenn die Gruppenmitglieder über sich gegenseitig ergänzende Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen.²⁷⁰ Auch für diese Argumentation gibt es zahlreiche Vertreter. So kamen Cooper und Gimeno-Gascon (1992), Siegel, Siegel und MacMillan (1993), Timmons (1994), Bygrave (1994), Sapienza und Grimm (1997), Ensley, Carland und Carland (2000) und Thomsen (1992) zu dem Schluss, dass komplementär ausgerichtete Teams besonders erfolgsförderlich sind.²⁷¹

Doch wie lassen sich diese teilweise widersprüchlichen Studienergebnisse erklären? Breitenecker und Khan (2013) identifizierten aus der Teamliteratur zwei Erklärungsansätze. Ein Grund sind die unterschiedlichen Definitionen von Entrepreneurial Teams, wie sie in Kapitel II.5 dieser Arbeit bereits vorgestellt wurden. Ein weiterer Grund sind die „verschiedenen Konzepte und Definitionen von Heterogenität, die in bisherigen Untersuchungen angewendet wurden.“²⁷² Dies zeigt sich zum einen in den ungleichen Auffassungen darüber, was Heterogenität im Sinne von Diversität genau bedeutet. Harrison und Klein (2007) differenzieren drei Arten von Diversität: Separation, Varietät und Disparität.²⁷³ In Kapitel IV.3.3 dieser Arbeit wird auf diese drei Diversitätsarten näher eingegangen. Zum anderen wurden in den unterschiedlichen Studien auch unterschiedliche Variablen für die Messung der Heterogenität im Team verwendet. Rein theoretisch ist dieses Problem bekannt. So haben Forscher verschiedene Ansätze entworfen, um die Teamdiversität zu kategorisieren.²⁷⁴ Jackson et al. (1995) zum Beispiel unterscheiden „visible differences“, wie Alter, Ge-

²⁶⁸ Vgl. Chowdhury, 2005.

²⁶⁹ Vgl. Ruef, et al., 2003; Sonderegger, 2010.

²⁷⁰ Vgl. Rauch & Frese, 2007; Jin, et al., 2016; Sonderegger, 2010.

²⁷¹ Vgl. Bygrave, 1994; Cooper, et al., 1994; Ensley, et al., 2000; Jacobsen, 2003.

²⁷² Breitenecker & Khan, 2013, S. 218.

²⁷³ Vgl. Harrison & Klein, 2007.

²⁷⁴ Vgl. Zhou & Rosini, 2015.

schlecht und ethnische Zugehörigkeit, und „nonvisible differences“, zu denen sie die Ausbildung und Fähigkeiten zählen.²⁷⁵ Ein weiteres Beispiel eines 2-Faktoren-Ansatzes ist die Unterscheidung in „Surface-Level“ und „Deep-Level diversity“.²⁷⁶ Während erstere demographische Unterschiede beinhalten, beziehen sich die Deep-Level Unterschiede auf Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen. Ein Problem dieser 2-Faktoren Ansätze ist, dass die Diversität nur mit einem kleinen Variablen²⁷⁷Set gemessen und häufig nur als ein Merkmal operationalisiert wird. Zudem wird auch innerhalb der Kategorien nicht das gleiche untersucht. So beinhaltet die demografische Heterogenität bei Chowdhury (2005) die Variablen Alter, Geschlecht und funktionalen Hintergrund²⁷⁸, während Packalen (2007) die Heterogenität mit Variablen wie Branchenerfahrung und unternehmerischer Erfahrung operationalisierte.²⁷⁹

Im Weiteren wird daher detailliert darauf eingegangen, was unter den hier verwendeten Begriffen verstanden wird.²⁸⁰ In der vorliegenden Dissertation wird nicht nur die Zusammensetzung der Entrepreneurial Teams bezüglich ihres Humankapitals, also ihrer funktionalen Fähigkeiten, bzw. funktionalen Heterogenität, erforscht, sondern auch die Zusammensetzung bezüglich der Einstellungen, hier auch psychologische Merkmale genannt, der einzelnen Gründungspartner. Dabei werden nicht, wie es in den wenigen erwähnten Arbeiten zu psychologischen Merkmalen²⁸¹ der Fall war, allgemeine Persönlichkeitsmerkmale untersucht, sondern es wird sich auf die Entrepreneurship-spezifischen Merkmale fokussiert. **Tabelle 7** zeigt diese Unterscheidungen zwischen funktionalen und psychologischen Merkmalen auf.

²⁷⁵ Jackson, et al., 1995.

²⁷⁶ Vgl. Bell, 2007; Harrison, et al., 1998; Harrison, et al., 2002; Zhou & Rosini, 2015.

²⁷⁷ Vgl. Mannix & Neale, 2005; Zhou & Rosini, 2015.

²⁷⁸ Vgl. Chowdhury, 2005; Chatman und Flynn (2001) inkludierten zusätzlich die beiden Variablen Staatsbürgerschaft und Herkunft.

²⁷⁹ Vgl. Breitenecker & Khan, 2013; Packalen, 2007.

²⁸⁰ Die Operationalisierung dieser Variablen und Konstrukte wird in Kapitel IV genau erläutert.

²⁸¹ In der Literatur wird auch zwischen Surface-Level und Deep Level Fähigkeiten unterschieden. Nähere Erläuterungen dazu sind in Unterkapitel III.5 zu finden.

Fähigkeit	Funktionale Merkmale/ Fähigkeit	Psychologische Merkmale/ Eigenschaften
Erklärung	Menschliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die in wertvolle ökonomische Ergebnisse umgesetzt werden können	Charaktereigenschaften und psychologische Merkmale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Eigenschaften (Big-five) ▪ Entrepreneurship-spezifische Eigenschaften und psychologische Merkmale
Beispiele	Ausbildung, Branchenerfahrung, Gründungserfahrung, Führungserfahrung	Locus of Control, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit, Leistungsstreben, Risikofreude, Führungswille
Zugrunde liegende Theorie	Humankapitaltheorie, Resource-based View, Upper-Echelon Ansatz	Traits Approach ²⁸² , Behavior Approach ²⁸³ , Character approach ²⁸⁴

Tabelle 7: Unterscheidung zwischen funktionalen und psychologischen Merkmalen

Dabei wird untersucht, welche der Fähigkeiten im Team eher homogen und welche eher heterogen verteilt sein sollten, um zu einer besseren sozialen Interaktion im Team zu führen und welche Teamzusammensetzung einen größeren Unternehmenserfolg hervorbringen könnte. Somit werden im Folgenden für jede untersuchte Fähigkeit die beiden Dimensionen „Verteilung“ und „Höhe der Ausprägung“ angenommen, die jeweils für die soziale Interaktion und den Unternehmenserfolg am besten geeignet scheinen. Zur Veranschaulichung und einfacheren Vergleichbarkeit der angenommenen Hypothesen je Fähigkeit werden diese beiden Dimensionen in ein Diagramm übertragen. **Abbildung 9** zeigt die Grundform des Diagramms.

²⁸² Dieser eigenschaftsorientierte Ansatz wird in Unterkapitel III.5.2 vorgestellt.

²⁸³ Die Vorstellung des verhaltensorientierten Ansatzes erfolgt ebenfalls in III.5.2.

²⁸⁴ Dieser Ansatz wird in Unterkapitel III.5.3 vorgestellt.

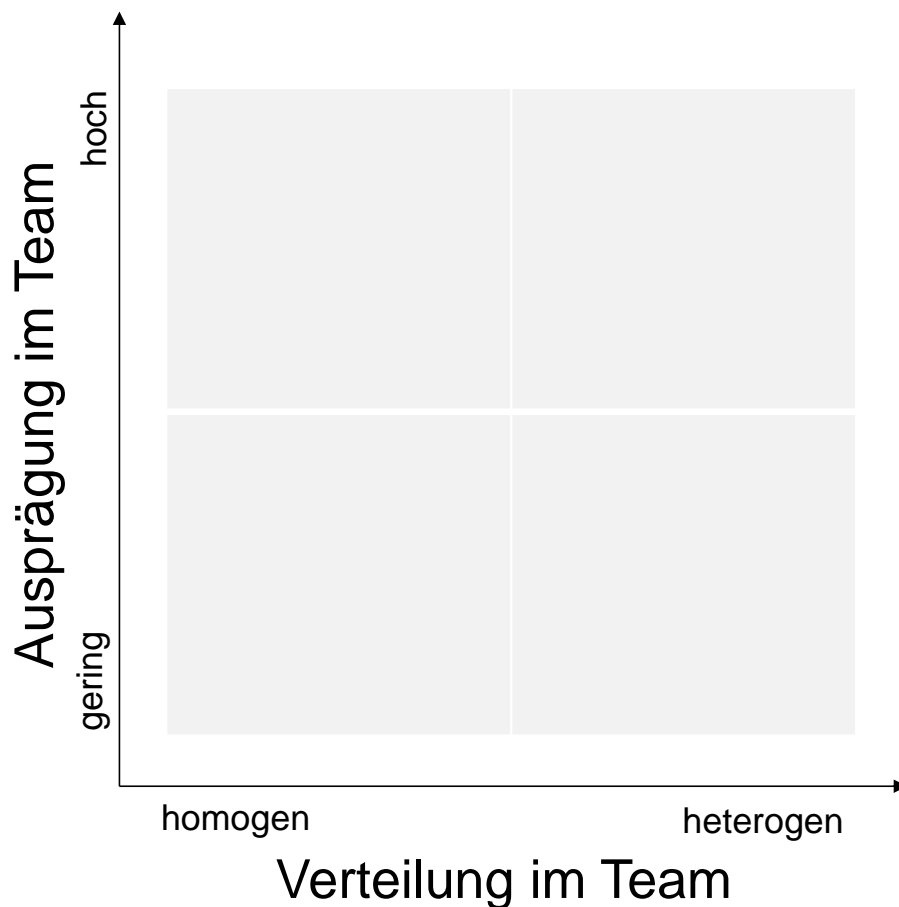
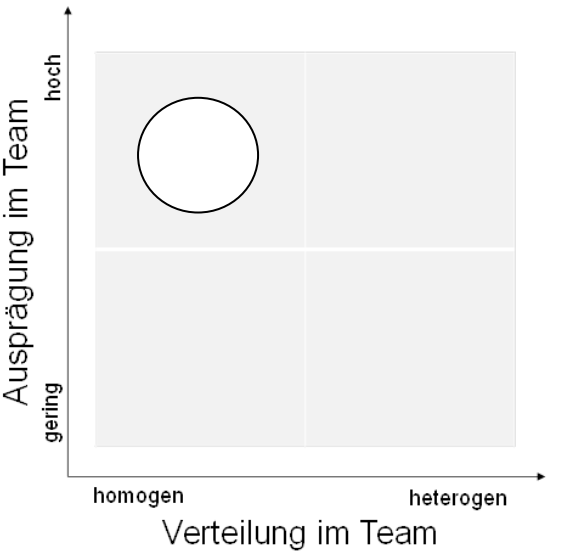
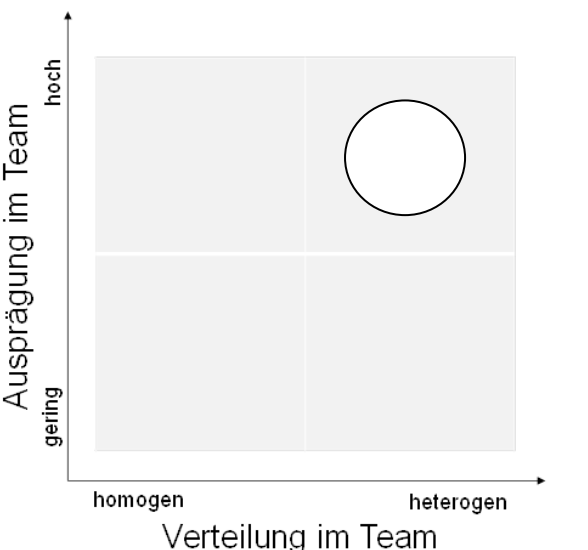
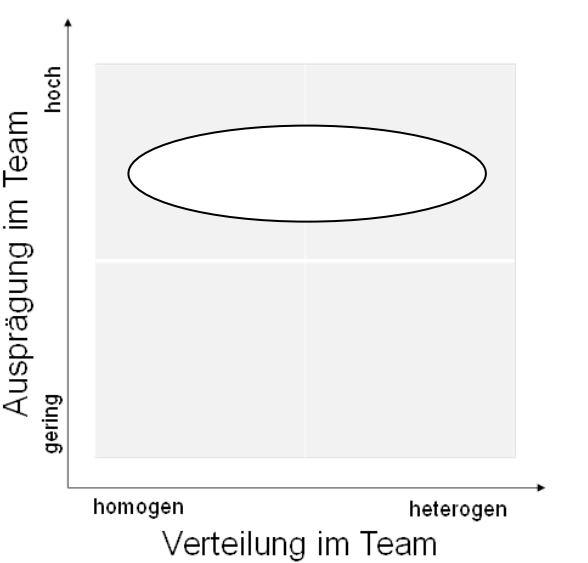
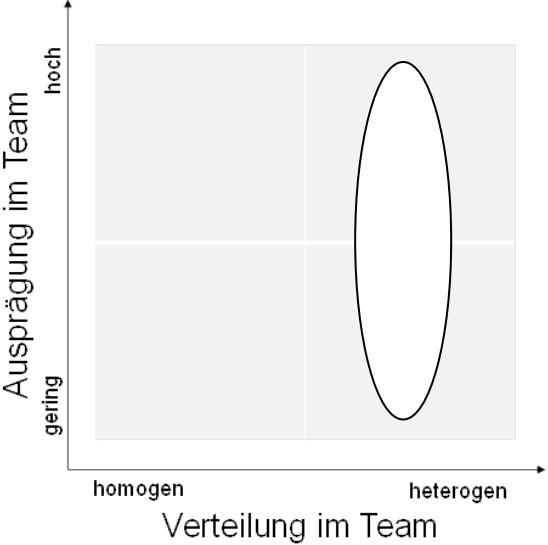
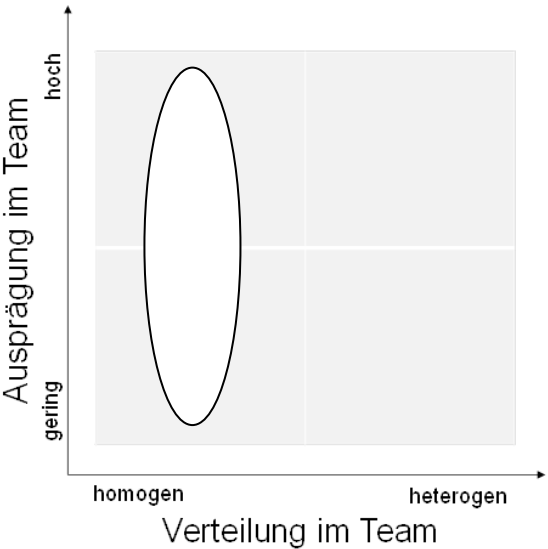
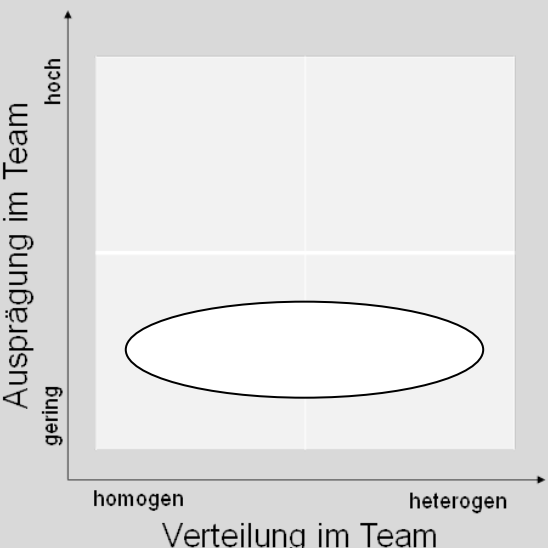


Abbildung 9: Grundform des Diagramms zur Verteilung und Ausprägung im Team
(Eigene Darstellung)

Auf der Abszissenachse wird abbildet, ob eine homogene oder eine heterogene Verteilung bezüglich einer Fähigkeit im Entrepreneurial Team erfolgversprechend ist. Die Ordinatenachse bildet die Höhe der Ausprägung einer Fähigkeit im Team ab. Hier wird zwischen geringer Ausprägung und hoher Ausprägung im Team unterschieden. Für die im Anschluss untersuchte Zusammensetzung der Entrepreneurial Teams sind bezüglich der einzelnen Fähigkeiten folgende Fälle möglich. **Tabelle 8** stellt diese Fälle vor (grau unterlegt sind zudem alle weiteren rein theoretisch möglichen Fälle, die aber in der vorliegenden Dissertation nicht denkbar sind, da die untersuchten Fähigkeiten alle in hoher Ausprägung für mindestens einen der Entrepreneurie wichtig sind). In der rechten Spalte findet sich jeweils eine kurze Definition des Falls und eine allgemeine Hypothesenformulierung, die für diesen Fall passend wäre. Anschließend werden jeweils die Aggregationsmaße der entsprechenden Variablen von dem Einzel- auf das Teamlevel genannt, die zur Prüfung der Hypothesen für diese (und weitere) Studie(n) abgeleitet wurden.

	<p>Eine möglichst homogene Verteilung bezüglich der Fähigkeit zwischen den Gründern und eine hohe Ausprägung der Fähigkeit im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je homogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg]“. Und „je höher die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg].“</p> <p>Minimalwert, Durchschnitt</p>
	<p>Eine möglichst heterogene Verteilung bezüglich der Fähigkeit zwischen den Gründern und eine hohe Ausprägung der Fähigkeit von einem Gründer im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je heterogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg]“. Und „je höher die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg].“</p> <p>Maximalwert</p>
	<p>Keine Unterscheidung bezüglich der Verteilung der Fähigkeit im Team und eine hohe Ausprägung der Fähigkeit im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Bezüglich [des Erfolgs] gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Fähigkeit X.“ Und „je höher die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg].“</p> <p>Durchschnitt, Maximalwert</p>

 <p>The graph shows a 2x2 grid with 'homogen' on the left and 'heterogen' on the right. The y-axis is labeled 'Ausprägung im Team' with 'gering' at the bottom and 'hoch' at the top. A vertical ellipse is positioned on the right side, centered vertically, representing a positive correlation between heterogeneity and team output.</p>	<p>Es kommt lediglich auf die Heterogenität im Team an.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je heterogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg].“</p> <p>Diversität (Standardabweichung) positiv</p>
 <p>The graph shows a 2x2 grid with 'homogen' on the left and 'heterogen' on the right. The y-axis is labeled 'Ausprägung im Team' with 'gering' at the bottom and 'hoch' at the top. A vertical ellipse is positioned on the left side, centered vertically, representing a positive correlation between homogeneity and team output.</p>	<p>Es kommt lediglich auf die Homogenität im Team an.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je heterogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso niedriger [der Erfolg].“</p> <p>Diversität (Standardabweichung) negativ</p>
 <p>The graph shows a 2x2 grid with 'homogen' on the left and 'heterogen' on the right. The y-axis is labeled 'Ausprägung im Team' with 'gering' at the bottom and 'hoch' at the top. A horizontal ellipse is positioned in the lower half of the grid, centered between the two x-axis categories, representing a negative correlation where lower output is associated with higher heterogeneity.</p>	<p>Keine Unterscheidung bezüglich der Verteilung der Fähigkeit im Team und eine geringe Ausprägung der Fähigkeit im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Bezüglich [des Erfolgs] gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Fähigkeit X.“ Und „je niedriger die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg].“</p> <p>Durchschnitt (negative Korrelation)</p>

	<p>Eine möglichst homogene Verteilung bezüglich der Fähigkeit zwischen den Gründern und eine niedrige Ausprägung der Fähigkeit im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je homogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg]“. Und „je höher die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso niedriger [der Erfolg].“</p> <p>Minimalwert, negativ</p>
	<p>Eine möglichst heterogene Verteilung bezüglich der Fähigkeit zwischen den Gründern und eine niedrige Ausprägung der Fähigkeit von einem Gründer im Team.</p> <p>Hypothesenformulierungen: „Je heterogener die Verteilung der Fähigkeit X im Team, umso höher [der Erfolg]“. Und „je höher die Ausprägung der Fähigkeit X im Team, umso niedriger [der Erfolg].“</p> <p>Maximalwert negativ</p>

Tabelle 8: Mögliche Fälle der Ausprägung und Verteilung der Fähigkeiten im Team

Dieses Diagramm wird jeweils für den vermuteten Zusammenhang der Fähigkeit mit der sozialen Interaktion und für den vermuteten Zusammenhang der Fähigkeit mit dem Unternehmenserfolg ausgefüllt und die Hypothesen hinsichtlich der Verteilung und der Ausprägung der Fähigkeit im Team formuliert. Eine weitere Hypothese wird jeweils dann hinzugefügt, wenn die soziale Interaktion als kontrollierende Variable auf den Effekt der Fähigkeit auf den Unternehmenserfolg vermutet wird. Dies kann ein Interaktionseffekt, also eine Moderation, oder eine Mediation sein. Grundsätzlich wird bezüglich der Unterscheidung folgende Annahme getroffen: Wenn für soziale Interaktion und Erfolg unterschiedliche Verteilungen als erfolgversprechend angenommen werden, wird ein Moderationseffekt vermutet. Bei gleicher Annahme bezüglich der Verteilung und Ausprägung wäre ein Mediationseffekt denkbar und müsste daher gerechnet werden, um festzustellen, ob zwischen der Fähigkeit und dem Un-

ternehmenserfolg ein direkter oder lediglich ein indirekter Effekt (mediert durch die soziale Interaktion) vorliegt.²⁸⁵

In diesem Kapitel wird im Folgenden zunächst die Entrepreneurial Teamzusammensetzung bezüglich der funktionalen Fähigkeiten untersucht. Dabei wird zwischen funktionalen Fähigkeiten unterschieden, bei denen Heterogenität vorteilhaft ist und funktionalen Fähigkeiten, bei denen der Verteilung kein Einfluss auf den Unternehmenserfolg eingeräumt wird. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zunächst letztere genauer betrachtet, bevor im Anschluss die funktionale Heterogenität näher beleuchtet wird.

5.2 Funktionale Fähigkeiten und Hypothesenherleitung

Neben dem Resource-based View und der Humankapital-Theorie, wird in der Entrepreneurship Forschung häufig eine weitere Theorie aus den Wirtschaftswissenschaften, genauer gesagt aus der Managementforschung, zur Erklärung genutzt: der *Upper-Echelons Ansatz*. Dieser Ansatz besagt, dass sowohl Unternehmensstrategien als auch Unternehmenserfolg durch demografische Merkmale des Führungsteams beeinflusst werden können. Hauptsächlich wird der Upper-Echelon Ansatz auf Großunternehmen angewendet. Schwarz et al. (2007) begründen die Übertragbarkeit des Ansatzes auf Gründerteams jedoch damit, dass Gründerteams einen noch stärkeren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben als Führungsteams von großen, etablierten Unternehmen. So haben ihrer Meinung nach Führungsteams in etablierten Unternehmen durch festgelegte Routinen und unternehmensinterne (in)formelle Machtstrukturen nur einen eingeschränkten Handlungsspielraum.²⁸⁶ Bisherige Arbeiten auf Basis des Upper-Echelons Ansatzes zu Entrepreneurial Teams und ihrem Erfolg fokussierten sich hauptsächlich auf demografische Merkmale des Teams, insbesondere auf dessen Größe, Heterogenität und Ausbildungsstand. Diese Studien zur demografischen Heterogenität in Entrepreneurial Teams kamen nicht zu einheitlichen Ergebnissen.²⁸⁷ Daher wird die demografische Heterogenität als „zweischneidiges Schwert“²⁸⁸ gesehen. So wird heterogenen Teams nachgesagt sie seien effektiver wenn es sich um das Lösen von komplexen Problemen handelt, die keine Routine darstellen.²⁸⁹ Dies wird in Entrepreneurial Teams häufig der Fall sein. Die in heterogenen Teams existierenden unterschiedlichen Fähigkeiten und Auffassungen sowie das differenzierte Wissen gelten als Grund für das effektivere Lösen von komplexen Problemen.²⁹⁰

²⁸⁵ Ausführlichere Informationen dazu finden sich in Unterkapitel IV. 4.3.

²⁸⁶ Vgl. Schwarz, et al., 2007.

²⁸⁷ Vgl. Chowdhury, 2005, S. 729, siehe auch Pelled, et al., 1999.

²⁸⁸ Chowdhury, 2005, S. 729f. dort zitiert: Milliken & Martins (1996), sowie „Mixed blessing“ (Williams & O'Reilly (1998)).

²⁸⁹ Vgl. Chowdhury, 2005; Gladstein, 1984.

²⁹⁰ Vgl. Chowdhury, 2005; Gladstein, 1984.

Um eine Abgrenzung gegenüber den bisherigen Studien zur Zusammensetzung von Entrepreneurial Teams zu verdeutlichen und Verwechslungen zu vermeiden, wird im Folgenden nicht von demografischen Merkmalen oder Humankapital geschrieben, sondern die Begriffe funktionale Fähigkeiten²⁹¹ (und funktionale Heterogenität) eingeführt. Unter funktionalen Fähigkeiten werden die Eigenschaften verstanden, die einen Entrepreneur befähigen ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und die er im Laufe seines Lebens erlernen kann. Funktionale Fähigkeiten werden sich demnach im Laufe der Zeit verändern. In der Entrepreneurship Literatur werden diesbezüglich hauptsächlich die bisherige Erfahrung der Gründerperson in der Branche des gegründeten Unternehmens, das Ausbildungsniveau des Gründers, die Gründungserfahrung, die Führungserfahrung und die fachliche Qualifikation des Gründers genannt. Gründet nur eine Person ein Unternehmen, dann sind sich die Forscher einig, dass dieser eine Entrepreneur dann am erfolgreichsten sein wird, wenn er bezüglich dieser fünf Fähigkeiten eine möglichst hohe Ausprägung vorweisen kann. Es wird also davon ausgegangen, dass ein erfolgreicher Entrepreneur über ein hohes Ausbildungsniveau und viel relevante Branchenerfahrung verfügt sowie bereits möglichst viel Gründungs- und Führungserfahrung besitzt und eine hohe fachliche Qualifikation nachweisen kann. Wie aber sollten sich diese Fähigkeiten unter zwei gemeinsamen Gründern verteilen? Im Folgenden wird auf die einzelnen Faktoren genauer eingegangen. Dabei wird jeweils entschieden, ob die Höhe der Ausprägung im Team oder die Heterogenität bezüglich dieser Ausprägung im Team, also die Verteilung, einen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweist.

5.2.1 Branchenerfahrung

Auf Basis der Humankapital-Theorie wird ebenso in zahlreichen Studien dem Entrepreneur ein langfristiger Erfolg zugetraut, der über eine hohe Branchenerfahrung in der für das gegründete Unternehmen relevanten Branche, verfügt.²⁹² So leiteten 19 der 27 von Gimmons (2007) untersuchten Studien theoretisch einen Einfluss der Branchenerfahrung des Gründers auf die Performance des Unternehmens her, wovon sich 14 als signifikant erwiesen.²⁹³ Auch Song et al. (2008) haben in ihrer Meta-Analyse zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen der Branchenerfahrung einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen.²⁹⁴ Der Grund dafür ist nachvollziehbar: „Individuals can leverage their prior industry knowledge or knowhow.“²⁹⁵ Personen, die bereits in der gleichen Branche tätig wa-

²⁹¹ Brinckmann (2007) nennt diese Fähigkeiten Kompetenzen: „They can be either academic or practical experiences. Major variables which influence the competence level are experience, training, education, family background, and other demographic factors.“ Brinckmann, 2007, S. 21 Da in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht alle dieser Faktoren untersucht werden, wurde dieser Begriff nicht verwendet, um Verwechslungen zu vermeiden.

²⁹² Vgl. z.B. Brüderl, et al., 2007; Gimmon, 2007; Leary & DeVaughn, 2009; Markgraf, 2008; Schwarz, et al., 2006; Shane & Cable, 2002; Song, et al., 2008; Wagner & Ziltner, 2007.

²⁹³ Vgl. Gimmon, 2007.

²⁹⁴ Vgl. Song, et al., 2008.

²⁹⁵ Isaksen, 2008, S. 202, siehe auch Cooper, et al., 1994.

ren, bevor sie ein Unternehmen gründen, verfügen über branchenspezifische Fähigkeiten, wie beispielsweise spezialisiertes Marktwissen und technisches Knowhow, die ihnen in ihrem neuen Unternehmen nützlich sein werden.²⁹⁶

Ein weiterer Pluspunkt basiert auf dem *Sozialkapital-Ansatz*, der erstmals 1983 von Pierre Bourdieus erwähnt wurde. Diesem Ansatz zufolge kann der Umfang des vorhandenen sozialen Kapitals einer Person oder Gesellschaft einen Einfluss auf das Wachstum oder den Niedergang eines Unternehmens haben, da Geschäftsbeziehungen, wirtschaftliche Transaktionen und Investitionen in einem mangelnden Vertrauensklima unsicherer sind und dadurch weniger risikofreudig und zügig getätigt werden. Dies liegt darin begründet, dass solche unsicheren Geschäftsbeziehungen und Transaktionen einen bedeutend höheren Aufwand an Vorsondierung bezüglich möglicherweise auftretender Probleme, beispielsweise durch längere Vertragsverhandlungen oder rechtliche Absicherungen, benötigen. Ein höheres soziales Kapital verringert somit die Transaktionskosten und erhöht so möglicherweise die Produktivität.²⁹⁷ Eine für die Untersuchung des Einflusses der funktionalen Fähigkeiten des Entrepreneurial Teams auf den Unternehmenserfolg besonders nützliche Theorie ist die *Netzwerktheorie*. Von einigen Forschern des Sozialkapital-Ansatzes wird das sogenannte soziale Netzwerk in das Zentrum des Konzepts gestellt. Insbesondere in der nordamerikanischen Literatur herrscht Übereinstimmung darüber, dass das soziale Kapital konzeptionell auf sozialen Netzwerken basiert. So betont beispielsweise Putnam (1993) den kollektiven Wert sozialer Netzwerke, während Lins (2001) Konzept von sozialem Kapital auf der individuellen Ebene beruht. Laut Lin sind unter sozialem Kapital die Ressourcen zu verstehen, die über soziale Beziehungen mobilisiert werden können. Um diese Ressourcen gewinnen zu können, muss in soziale Beziehungen „investiert“ werden.²⁹⁸ Demnach ist ein weiterer großer Vorteil von viel Branchenerfahrung das dadurch aufgebaute Netzwerk des Gründers.²⁹⁹ Dieses kann sowohl professionelle als auch soziale Kontakte umspannen, die es dem Gründer erleichtern, technische und personelle Ressourcen für sein Unternehmen zu akquirieren und zu managen.

Für Entrepreneurial Teams wird davon ausgegangen, dass die für das Unternehmen relevante Branchenerfahrung und der Unternehmenserfolg zusammenhängen und mehr Branchenerfahrung auch eine bessere Unternehmensperformance nach sich zieht. So wird also angenommen, dass eine hohe durchschnittliche Branchenerfahrung im Team am erfolgsversprechendsten sein wird. Dies scheinen die bisherigen Studien zu bestätigen, die bislang alle die jeweiligen Werte der Branchenerfahrung der Entrepreneurial Team Mitglieder aggregiert haben.³⁰⁰ Auch wird, in Bezug auf den Similarity-Attraction Ansatz, von einem positiven Zusammenhang zwischen der

²⁹⁶ Vgl. Baptista, et al., 2007.

²⁹⁷ Bourdieu, 1983 (in der ins Deutsche übersetzten Version von Kreckel).

²⁹⁸ Vgl. Lin, 2001; Putnam, 1993.

²⁹⁹ Vgl. Baptista, et al., 2007.

³⁰⁰ Vgl. Baron & Markman, 2004; Chandler, et al., 2005; Delmar & Shane, 2006; Jin, et al., 2016; Leary & DeVaughn, 2009.

durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team ausgegangen.

Eine weitere Frage stellt sich bezüglich der Verteilung der Branchenerfahrung im Team. Da sich die Branchenerfahrung hier auf die Anzahl der Jahre, die die Gründer vor der Unternehmensgründung in der für das Unternehmen relevanten Branche tätig waren, bezieht³⁰¹ und nicht auf Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen, wird davon ausgegangen, dass es weder auf die soziale Interaktion, noch für den Unternehmenserfolg einen Einfluss hat, ob eine homogene oder eine heterogene Zusammensetzung des Entrepreneurial Teams bezüglich der Branchenerfahrungsjahre vorliegt. Es wird demnach bei der Betrachtung von Entrepreneurial Teams angenommen, dass es nicht auf die Unterschiedlichkeit im Team bezüglich der Länge der Erfahrung in Jahren in der unternehmensrelevanten Branche ankommt. So wird vermutet, dass es sowohl bezüglich der sozialen Interaktion als auch bezüglich des Unternehmenserfolgs keinen Unterschied zwischen branchenerfahrungshomogenen und -heterogenen Entrepreneurial Teams gibt. **Tabelle 9** zeigt die daraus abgeleiteten Hypothesen in Bezug auf die Branchenerfahrung im Entrepreneurial Team.

H3a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.	
H3b	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H3c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.	
H3d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H3e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Branchenerfahrung auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 9: Hypothesen H3a bis H3e bezüglich der Branchenerfahrung

³⁰¹ Es geht an dieser Stelle bei der Diversität also nicht darum, ob die Gründer über Erfahrung in unterschiedlichen Branchen verfügen, sondern nur, ob sie sich bezüglich der Anzahl der Jahre an unternehmensrelevanter Branchenerfahrung unterscheiden.

5.2.2 Ausbildungsniveau

Auf Grundlage der Humankapital-Theorie wurde das Ausbildungsniveau des Gründers in der Entrepreneurship Forschung eine der meist untersuchten Variablen. In zahlreichen Studien zum Einfluss des Humankapitals des Gründers auf unterschiedliche Performance-Variablen wurde ein positiver, signifikanter Effekt des Ausbildungsniveaus festgestellt.³⁰² Backes-Gellner und Werner (2007) erklären dies durch den *Signaling-Effekt*. Sie gehen davon aus, dass innovative³⁰³ Entrepreneure Banken und späteren Mitarbeitern gegenüber ihre Fähigkeiten über das Ausbildungsniveau signalisieren. Sie argumentieren, dass „innovative entrepreneurs signal their quality by means of certain characteristics of their educational history.“³⁰⁴ Dabei wiesen sie nach, dass insbesondere ein Universitätsabschluss des Gründers und die Zeit, die er für den Abschluss des Studiums benötigt hat, einen großen Signaling-Effekt haben. Auch eine Meta-Analyse zum Einfluss des Ausbildungsniveaus auf die Performance in Entwicklungsländern bescheinigte einen durchweg positiven, signifikanten Effekt durch die Ausbildung der Gründer.³⁰⁵ Welchen Einfluss hat das Ausbildungsniveau in einem Entrepreneurial Team? Ist ein sehr hohes Ausbildungsniveau eines Gründers erfolgsversprechender als das durchschnittliche Ausbildungsniveau im Team? Oder ist gar der Minimalwert im Team entscheidend, also das Ausbildungsniveau des Gründers, der im Team den geringsten Ausbildungsstand hat? Sollte eher Homogenität oder Heterogenität bezüglich des Ausbildungsniveaus vorliegen?

Ein überdurchschnittliches Ausbildungsniveau der Teammitglieder kann bei Kapitalgebern und Kunden Vertrauen schaffen.³⁰⁶ Dieses Vertrauen wird sicher dann höher sein, wenn nicht nur ein Gründungspartner, sondern beide Gründer eine hohe Ausbildung genießen durften. Daher wird zumindest für die kapitalintensiven Unternehmensgründungen ein durchschnittlich hohes Ausbildungsniveau als erfolgsversprechender angenommen. Colombo und Grilli (2007) zeigten, dass die Bildung der Gründer den größten Einfluss auf das Wachstum des Unternehmens verdeutlicht.³⁰⁷ Talaia und Mascherpa (2011) argumentieren zudem, dass „ET members with a high level of education are able to make high quality decisions because they have cognitive abilities to process and analyze information, and to execute more complex decision-making to manage ill-structured situations.“³⁰⁸ Diese Situationen kommen in jungen Unternehmen besonders häufig vor. Dementsprechend ist es für ein Gründer-Team von Vorteil, wenn beide über diese Fähigkeiten verfügen, was wahrscheinlicher ist, wenn beide Gründer ein hohes Ausbildungsniveau haben. Eine Diversität bezüglich des Ausbildungsniveaus resultierte in einer Studie von Pegels, Song und Yang (2000) in einem negativen (-0,32 sig.) Effekt auf den Unternehmenserfolg. Auch Ens-

³⁰² Vgl. Baptista, et al., 2007; Cooper, et al., 1994; Cooper & Daily, 1997; Gimmon, 2007; Isaksen, 2008; Lussier & Pfeifer, 2001; Watson, et al., 2003.

³⁰³ Backes-Gellner und Werner unterscheiden in ihrer Studie innovative und traditional Start-ups.

³⁰⁴ Backes-Gellner & Werner, 2007, S. 173.

³⁰⁵ Vgl. van der Sluis, et al., 2005.

³⁰⁶ Vgl. Arrow, 1983; Schwarz, et al., 2007.

³⁰⁷ Colombo & Grilli, 2007.

³⁰⁸ Talaia & Mascherpa, 2011, S. 10.

ley et al. (1998) berichteten einen negativen Zusammenhang zwischen der Diversität im Ausbildungsniveau und dem Unternehmenserfolg.³⁰⁹ Amason et al. (2006) hingegen fanden einen positiven Zusammenhang.³¹⁰ Diese widersprüchlichen Zusammenhänge werden durch zahlreiche nicht signifikante Ergebnisse ergänzt, was Zhou und Rosini (2015) in ihrer Meta-Analyse resümieren lässt, dass der Zusammenhang zwischen der Heterogenität bezüglich des Ausbildungsniveaus im Team und der Entrepreneurial Team Performance „inconclusive“ ist.³¹¹ Auch der Einfluss einer Diversität im Team bezüglich des Ausbildungsniveaus auf die soziale Interaktion wird aufgrund der Similarity-Attraktion Theorie als negativ vermutet. Der Gründer mit dem geringeren Ausbildungsniveau könnte sich nicht ernst genommen fühlen. Die Kommunikation könnte aufgrund der Unterschiede im Ausbildungsniveau schwierig werden, Eine hohe Ausbildung könnte andere Arbeitsnormen voraussetzen und alle diese Punkte könnten zu Konflikten im Team führen. Andererseits ist es gerade die Unterschiedlichkeit, die Diskussionen im Unternehmen interessant machen und die Entrepreneurial Team-Mitglieder dazu bringen, „über den Tellerrand hinaus“ zu schauen. Daher scheint sowohl eine heterogene als auch eine homogene Verteilung bezüglich des Ausbildungsniveaus erfolgsversprechend. Dies wird auch für die soziale Interaktion angenommen. Die Höhe der Ausprägung des Ausbildungsniveaus sollte nach Meinung der Autorin keinen Einfluss auf die soziale Interaktion im Team haben, wobei der Ausprägung der sozialen Interaktion durchaus als Moderator auf den positiven Zusammenhang des Ausbildungsniveaus mit dem Unternehmenserfolg eingeräumt wird. Somit werden folgende Hypothesen abgeleitet. **Tabelle 10** fasst die abgeleiteten Hypothesen zusammen.

³⁰⁹ Vgl. Ensley, et al., 1998.

³¹⁰ Vgl. Amason, et al., 2006.

³¹¹ Zhou & Rosini, 2015, S. 44.

H4a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.	
H4b	Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen Ausbildungsniveaus im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H4c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.	
H4d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H4e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Ausbildungsniveaus auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 10: Hypothesen H4a bis H4e bezüglich des Ausbildungsniveaus

5.2.3 Gründungserfahrung

Ein weiteres Indiz für den möglichen Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens sehen die Entrepreneurship Forscher in der bereits gesammelten vorherigen Gründungserfahrung des Gründers.³¹² Diese wird in der Entrepreneurshipliteratur auch Selbstständigkeitserfahrung³¹³, Start-up Erfahrung (experience)³¹⁴ oder founding experience³¹⁵ genannt. Da Gründungs- und Führungserfahrung bei Gründern häufig gleichbedeutend sind – so hat eine Person mit Gründungserfahrung dadurch meist auch gleichzeitig Führungserfahrung – werden diese beiden Variablen in Untersuchungen häufig auch zusammenfassend betrachtet. Markgraf (2008) spricht in diesem Zusammenhang von „gründungsbezogene[r] Erfahrungswelt“ und Talala und Mascherpa (2011) von „prior entrepreneurial capabilities“. In der empirischen Studie der vorliegenden Dissertation werden sie jedoch als zwei getrennte Variablen untersucht, um ihren jeweiligen Einfluss auf die soziale Interaktion und den Unternehmenserfolg differenzieren zu können.

³¹² Vgl. Beckman, et al., 2007; Gimmon, 2007; Markgraf, 2008; Schwarz, et al., 2006; Wagner & Ziltner, 2007.

³¹³ Vgl. Schwarz, et al., 2006.

³¹⁴ Vgl. Gimmon, 2007.

³¹⁵ Vgl. Leary & DeVaughn, 2009.

Neben den zahlreichen positiven Ergebnissen bezüglich des Zusammenhangs von Gründungserfahrung und Unternehmenserfolg, gibt es auch einige Studien, die keinen Zusammenhang zwischen der Gründungserfahrung und dem Unternehmenserfolg nachweisen. Diese unterschiedlichen Ergebnisse werden auch bei Gimmon (2009) deutlich: von den 7 Studien, die die vorherige Gründungserfahrung des Gründers untersuchten, stellten nur 4 einen signifikanten Zusammenhang zur Performance fest. Auch Colombo und Grilli (2005) und Brüderl et al. (1992) fanden keinen signifikanten Zusammenhang.³¹⁶ Gimeno et al. (1997) zeigten zwar einen positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, konnten aber keinen signifikanten Effekt auf die Überlebenschance des Unternehmens nachweisen.³¹⁷ So schrieben Leary und DeVaughn (2009), dass „Founding teams that have more members with prior founding experience in the industry are more likely to successfully launch.“³¹⁸ Auch Shane (2003) hielt fest, dass “prior experience in starting a new venture also increases the likelihood that a person will exploit an entrepreneurial opportunity.”³¹⁹ Dabei spielt der Erfolg oder Misserfolg der vorherigen Gründung keine Rolle. Eine gescheiterte Gründung kann ebenso eine nützliche Erfahrung sein und damit den Erfolg einer erneuten Gründung positiv beeinflussen.³²⁰

Auch auf dem Teamlevel ist der Einfluss der Gründungserfahrung der Gründer nicht unumstritten. Talaia und Mascherpa (2011) stellen zwar die Hypothese auf, dass „SMEs whose ET members have higher level of previous experience will show a positive impact on the firms performance“, aber finden letztlich keine positive Korrelation zwischen der vorherigen Gründungserfahrung des Entrepreneurial Teams und dessen Performance. Allerdings bewegen sich die von den beiden Autoren untersuchten Unternehmen im Produktionssektor, einer reifen Branche. Zudem waren die Gründer zum Befragungszeitpunkt „non young and they, probably, operated always in the same sectors or in similar sector“.³²¹ Im Rahmen dieser Dissertation werden jedoch Entrepreneurial Teams aus den unterschiedlichsten Branchen untersucht, daher wird zunächst davon ausgegangen, dass ein Entrepreneurial Team umso erfolgreicher sein wird, je mehr Gründungserfahrung es besitzt.³²²

Analysiert man die Zusammensetzung des Teams auf Homogenität oder Heterogenität bezüglich der Gründungserfahrung der einzelnen Mitglieder, so geben sozialwissenschaftliche Teamuntersuchungen ein Indiz darauf, dass sich eine Diversität eher negativ auf die Performance auswirkt. So schrieb Keck (1997), dass Erfahrungsunterscheide im Team zu einer schlechteren Kommunikation im Team führen. Dies kann dazu beitragen, dass Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben und Entscheidungen erschwert werden. Weitere Probleme, die im Team durch Erfahrungs-

³¹⁶ Vgl. Colombo & Grilli, 2005.

³¹⁷ Vgl. Gimeno, et al., 1997.

³¹⁸ Leary & DeVaughn, 2009, S. 573.

³¹⁹ Shane, 2003, S. 82.

³²⁰ Vgl. Markgraf, 2008 und dort zitiert: van Praag, 2005; Kay & Werner, 2006.

³²¹ Talaia & Mascherpa, 2011, S. 6f.

³²² Allerdings könnte die Branche einen Moderatoreffekt haben, so dass dieser Effekt besonders bei High-Tech Unternehmen auftreten wird.

unterschiede auftreten können, sind laut Keck ein niedrigeres Kommittent zu den Teamzielen und Normen, weniger Sozialisation, und schließlich eine schlechtere Team Performance.³²³ Auch Zhou und Rosini (2016) geben zu bedenken, dass „diversity of prior experience may create conflict between experienced and inexperienced team members and therefore hurt team cohesion and effectiveness.“³²⁴ So überrascht es auch nicht, dass diejenigen Wissenschaftler, die sich bereits mit dieser funktionalen Fähigkeit bei Teamgründungen beschäftigt haben, die jeweiligen Werte der Gründer bezüglich ihrer Gründungserfahrung³²⁵ aggregiert haben, also kein Heterogenitätsmaß errechneten. Bezüglich der Gründungserfahrung wird sich dieser Meinung angeschlossen. Die Autorin geht davon aus, dass viel vorherige durchschnittliche Gründungserfahrung – wenn sie getrennt erfolgte, also nicht im jetzigen Entrepreneurial Team – den oben erwähnten Aussagen zur Diversität entsprechend zu einer schwächeren sozialen Interaktion führt. Die Höhe der durchschnittlichen Gründungserfahrung jedoch einen positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweist. Demnach werden folgende Hypothesen aufgestellt.

H5a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.	
H5b	Zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.	
H5c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.	
H5d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H5e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Gründungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 11: Hypothesen H5a bis H5e bezüglich der Gründungserfahrung

³²³ Vgl. Keck, 1997.

³²⁴ Zhou & Rosini, 2015, S. 46.

³²⁵ Vgl. Delmar & Shane, 2006; Jin, et al., 2016; Vissa & Chacar, 2009.

5.2.4 Diversität bezüglich der Führungserfahrung

Obwohl dies bereits in der Entrepreneurshipliteratur diskutiert wurde, gibt es keine Einigkeit über die Effekte der funktionalen Diversität der Teams. Wie bereits dargelegt, gibt es sowohl Argumente für als auch gegen den positiven Einfluss von funktionaler Heterogenität im Entrepreneurial Team. Argumente für einen positiven Effekt von fachlicher Heterogenität sind, dass die Diversität Innovationen anregt und zu umfassenderen Entscheidungsprozessen beiträgt und diese beiden Faktoren den Erfolg des Unternehmens erhöhen.³²⁶ Zudem sind die erweiterten Netzwerke, die Gründer mit unterschiedlichem Background in das Unternehmen einbringen als positives Element zu betrachten. Demgegenüber steht jedoch die Gruppe an Wissenschaftlern, die sich auf den stabilisierenden Einfluss fokussiert, den Homogenität in ein Team bringt. Sie gehen davon aus, dass die Unterschiede zwischen den Entrepreneurial Team Mitgliedern dazu führen, dass die Gründer weniger reibungslos miteinander arbeiten können,³²⁷ was auch durch die Interpersonelle-Attraktion-Theorie untermauert wird, die besagt, dass Personen lieber mit Personen zusammenarbeiten, die ihnen ähneln. Beide Argumente legen nahe, dass funktionale Heterogenität in Entrepreneurial Teams Konflikte im Team hervorrufen und dadurch den Unternehmenserfolg mindern. Beide Argumente lassen sich durch empirische Studien belegen, so gibt es Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen funktionaler Heterogenität und dem jeweiligen Erfolgsmaß fanden,³²⁸ und Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen der funktionalen Heterogenität und dem Erfolg entdeckten.³²⁹ Zudem gibt es mehrere Studien, in denen keine signifikanten Ergebnisse bezüglich der funktionalen Heterogenität hervortraten.³³⁰ Beide Argumentationslinien scheinen also – obwohl gegensätzlich – nachvollziehbar und wurden teilweise bestätigt, es ist jedoch fraglich, ob jeweils von der gleichen Dimension von Heterogenität ausgegangen wurde. So kann sich ein Entrepreneurial Team bezüglich seiner funktionalen Fähigkeiten, wie bereits erwähnt, hinsichtlich seines Ausbildungsniveaus oder der für das Unternehmen relevanten Erfahrung unterscheiden. Diesbezüglich wurde in den vorherigen Unterkapiteln gegen eine heterogene Zusammensetzung und für die Verwendung des Durchschnitts als Aggregationsmaß vom Einzel- auf das Teamlevel argumentiert. Es sind jedoch auch Unterscheidungen bezüglich des fachlichen Hintergrunds denkbar. Mit diesen beschäftigt sich dieses Unterkapitel. So wird eine Diversität bezüglich der Führungserfahrung und die fachliche Heterogenität als erfolgsfördernd für Entrepreneurial Teams gesehen.

Ebenso wie die Gründungserfahrung wird auch die Führungserfahrung des Gründers häufig in Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg gebracht.³³¹ In manchen

³²⁶ Siehe auch Unterkapitel III.5.1 in der vorliegenden Dissertation.

³²⁷ Vgl. Homan, et al., 2006; Jin, et al., 2016.

³²⁸ Vgl. Beckman, et al., 2007; Ucbasaran, et al., 2003.

³²⁹ Vgl. Cantner, et al., 2010; Ensley, et al., 1998.

³³⁰ Vgl. Amason, et al., 2006; Chandler & Lyon, 2001b; Chowdhury, 2005; Zhou & Rosini, 2015.

³³¹ Vgl. Brüderl, et al., 2007; Gimmon, 2007; Konrad, 2007; Schwarz, et al., 2006; Wagner & Ziltner, 2007.

Studien wird dies auch als Managementenerfahrung³³² (experience) bezeichnet. Wie bereits erwähnt, werden Gründungs- und Führungserfahrung häufig zusammenfassend betrachtet. Für die vorliegende Dissertation wurde sich jedoch bewusst dagegen entschieden, da für die Führungserfahrung, im Gegensatz zur Gründungserfahrung angenommen wird, dass die Verteilung im Team ein wichtigerer Indikator ist als die durchschnittliche Ausprägung. Es wird davon ausgegangen, dass eine heterogene Zusammensetzung im Entrepreneurial Team für den Unternehmenserfolg wichtig ist. Auch wenn bisher in früheren Studien die Werte der Führungserfahrung im Team aggregiert wurden,³³³ so wird demzufolge hier ein Heterogenitätsmaß als nutzbringend erachtet.

Die erfolgsfördernde Wirkung der vorherigen Führungserfahrung bei Einzelgründungen ist unumstritten und hat laut Konrad (2007) insbesondere in innovationsorientierten und technologieintensiven Unternehmen einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.³³⁴ Dieser positive Einfluss lässt sich auf zwei Arten erklären. Einerseits können die Eigenschaften, Fähigkeiten und Motive, die den Gründern ihre vorherige Position ermöglicht haben, auch zum Erfolg des eigenen Unternehmens beitragen. Andererseits „werden die potenziellen Gründer anscheinend durch eine Vorgesetztenposition besser auf die vielfältigen Probleme einer Gründung vorbereitet als dies in anderen Positionen möglich ist.“³³⁵ Da Entrepreneurere häufig als „Allrounder“ starten, machen sich diese Kenntnisse positiv und Erfolg förderlich bemerkbar.

Der Zusammenhang der Diversität bezüglich des Führungswillens und der Ausprägung der sozialen Interaktion wird wahrscheinlich eher negativ sein. In der Kleingruppenforschung zogen Unterschiede bezüglich funktionaler Fähigkeiten, wie Führungserfahrung, einen negativen Einfluss auf die soziale Integration nach sich.³³⁶ Grund dafür ist, dass es aufgrund der offensichtlichen Unterscheide zwischen den Partnern zur Kategorisierung, also zur Bildung von Stereotypen und damit zu häufigeren Konflikten kam. Jehn (1997) klassifizierte diese Konflikte in zwei Kategorien: „affective“, also personenbezogene, und „substantive“, also aufgabenbezogene Konflikte.³³⁷ Während sich die personenbezogenen Konflikte negativ auf den Erfolg auswirkten, führten die aufgabenbezogenen Konflikte zu einem höheren Erfolg. Auch wenn der Similarity-Attraction Theorie folgend zu viel Heterogenität bezüglich der Führungserfahrung eher zu schwächerer Ausprägung der sozialen Interaktion führen könnte, so wird dennoch davon ausgegangen, dass es, an die Humankapitaltheorie angelehnt, einen positiven Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität und dem Unternehmenserfolg gibt. Es ist anzunehmen, dass dieser Effekt durch die

³³² Vgl. Konrad, 2007.

³³³ Birley & Stockley, 2000; Jin, et al., 2016.

³³⁴ Vgl. Konrad, 2007.

³³⁵ Konrad, 2007, S. 258.

³³⁶ Vgl. Horwitz & Horwitz, 2007.

³³⁷ Vgl. Jehn, 1997. Im Deutschen wird auch von affektiven und kognitiven Konflikten gesprochen. (vgl. Brettel, et al., 2009, S. 19).

soziale Interaktion moderiert wird. **Tabelle 12** beinhaltet die abgeleiteten Hypothesen bezüglich der Führungserfahrung.

H6a	Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.	
H6b	Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H6c	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Führungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 12: Hypothesen 6a bis 6c bezüglich der Diversität der Führungserfahrung

5.2.5 Fachliche Heterogenität

Unter fachlicher Heterogenität wird die Diversität bezüglich der fachlichen Ausbildung verstanden. Es geht demnach nicht um das Ausbildungsniveau, sondern um den Ausbildungsgegenstand, also darum, was der Gründer gelernt, studiert, gearbeitet hat. Wie bereits erwähnt, hat die fachliche Heterogenität den betriebswirtschaftlichen Theorien folgend einige positive Effekte. Die Diversität im Entrepreneurial Team kann zu mehr Innovationen, besseren Entscheidungen und einem erweiterten Netzwerk führen. Auch in der sozialwissenschaftlichen Teamforschung wurde die fachliche Heterogenität und ihr positiver Effekt auf die Team Performance bereits häufig nachgewiesen.³³⁸ So nennt Keck (1997) eine Studie unter Bankführungskräften, die den Einfluss von fachlicher Heterogenität auf die „increased innovativeness in service offerings“³³⁹ erwies. Als mögliche Erklärung für diese Beziehung wird genannt, dass “increased functional heterogeneity may be related to increased environmental scanning, generation of alternatives, and multiple interpretations of information (Dearborn and Simon 1958, Hambrick and Mason 1984), all of which are related to the task functions of the team”.³⁴⁰ Die Erklärung, dass unterschiedliche Fähigkeiten der Teammitglieder helfen, komplexe Probleme zu meistern, wurde bereits nachgewiesen.³⁴¹ Ebenso wurde bestätigt, dass unterschiedliche, sich ergänzende Ausbildungen der Teammitglieder die Erfolgchancen steigern.³⁴² Schließlich wurde auch be-

³³⁸ Vgl. Bantel, 1993; Hambrick & Mason, 1984; Keck, 1997; Murray, 1989.

³³⁹ Bantel and Jackson, 1989; in: Keck 1997, S. 144.

³⁴⁰ Keck, 1997, S. 144.

³⁴¹ Vgl. Gartner, 1985; Jacobsen, 2003; Kamm, et al., 1990; Roure & Madique, 1986.

³⁴² Vgl. Jacobsen, 2003; Roure & Keeley, 1990; Roure & Madique, 1986.

stätigt, dass unterschiedliche Fähigkeiten im Team zu strategischerem Planen³⁴³ führen.³⁴⁴

Alle diese Aussagen und Ergebnisse deuten darauf hin, dass die fachliche Heterogenität auch in Entrepreneurial Teams erfolgsförderlich ist. So argumentieren auch Talaia und Mascherpa (2011), dass fachliche Heterogenität in Entrepreneurial Teams besonders dann förderlich ist, wenn sich die Unternehmen noch in „turbulent environments“ befinden. Während heterogene Gründerteams in stabilen Umgebungen eher eine schlechte Performance erwarten lassen, da die Heterogenität die Kommunikation im Team erschwert und eine schnelle Antwort bzw. eine schnelle Reaktion in ausgeglichenen, stabilen Umgebungen essentiell ist.³⁴⁵ Auch Glick et al. (1993) sehen für funktional diverse Teams eine bessere Performance in unsicheren Umgebungen, da die heterogenen Teams keinen „Scheuklappenblick“ haben und daher umfassendere Entscheidungen treffen. Dies wird auch durch Keck (1997) bestätigt: „A team composed of members with different backgrounds will scan the environment more broadly and will make the solution set broader and more complex.... Consequently, problem-solving functions improve and outcomes will be more successful.“³⁴⁶ Auch empirisch wurde der positive Einfluss funktional komplementär ausgerichteter Entrepreneurial Teams auf den Erfolg nachgewiesen.³⁴⁷ Diese zeigen ebenfalls die bereits erwähnten Vorteile des größeren und überschneidungsfreieren Netzwerkes funktional heterogener Entrepreneurial Teams³⁴⁸ und ihr nachgewiesenermaßen besseres Informationsverhalten³⁴⁹, welches theoretisch in der Informationsverarbeitungsperspektive als Teil der Upper-Echelon Theorie fundiert ist. Da sich Entrepreneurial Teams mit der Gründung und dem Aufbau eines jungen Unternehmens mit neuen, unstrukturierten und komplexen Aufgaben befassen und sich in unsicheren, dynamischen Umgebungen befinden, ist eine heterogene Zusammensetzung bezüglich des fachlichen Hintergrunds der Gründer wichtig, um erfolgreich zu sein und wird daher einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Bezüglich des Zusammenhangs mit der sozialen Interaktion kann der fehlende stabilisierende Einfluss erwähnt werden, den Homogenität in ein Team bringt.³⁵⁰ Unterschiede zwischen den Entrepreneurial Team Mitgliedern können dazu führen, dass die Gründer weniger reibungslos miteinander arbeiten können³⁵¹, was auch durch die Interpersonelle-Attraktion-Theorie untermauert wird, die besagt, dass Personen lieber mit Personen zusammenarbeiten, die ihnen ähneln. Beide Argumente legen nahe, dass fachliche Heterogenität in Entrepreneurial Teams Konflikte im Team hervor-

³⁴³ Strategic planning formality. Vgl. Bantel, 1993.

³⁴⁴ Vgl. Bantel, 1993; Murray, 1989.

³⁴⁵ Vgl. Murray, 1989; Talaia & Mascherpa, 2011.

³⁴⁶ Keck, 1997, S. 144.

³⁴⁷ Vgl. Ensley, et al., 2000; Horwitz & Horwitz, 2007; Jacobsen, 2003; Jin, et al., 2016.

³⁴⁸ Zur Netzwerkhypothese siehe: Brüderl, et al., 2007; in: Schwarz, et al., 2007, S. 49.

³⁴⁹ Vgl. Brettel, et al., 2009; Jin, et al., 2016 basierend auf der Informationsverarbeitungsperspektive der Upper Echelon Theorie.

³⁵⁰ Zur Theorie der Similarity-Attraction sei auf Unterkapitel III.4.1 verwiesen.

³⁵¹ Vgl. Homan, et al., 2006; Jin, et al., 2016.

rufen. Auch wenn die Diversität zusätzliche Ressourcen ins Team bringt, so verkompliziert sie auch die Zusammenarbeit. So schrieb Pfeffer (1981), dass größere fachliche Heterogenität die „politischen“ Aktivitäten der Personen anspricht und dazu führt, dass die Mitglieder unterschiedlicher funktionaler Backgrounds um die Dominanz im Team wettstreiten. Im Entrepreneurial Team könnte demnach darüber gestritten werden, wer über die Unternehmensstrategie entscheiden darf und welche Prozesse implementiert werden.³⁵² Somit ist davon auszugehen, dass die fachliche Heterogenität die Kommunikation erschwert und verlangsamt, eine geringere Kohäsion im Team hervorrufen könnte, zu Konflikten führt und die Koordination erschwert. Brettel et al. (2009) bestätigen in ihrer Untersuchung von 27 Unternehmen, dass die fachliche Heterogenität bei jungen Unternehmen einen negativen Einfluss auf die Kommunikationsprozesse hat. Dies zeige sich insbesondere in den ersten beiden Phasen der Unternehmensentwicklung³⁵³ und ist vor allem den unterschiedlichen Begriffsinterpretationen der einzelnen Entrepreneurial Team Mitglieder geschuldet. Die Autoren stellten in ihrer Untersuchung jedoch fest, dass diese natürlichen Schwierigkeiten später durch die Zusammenarbeit überwunden werden konnten.³⁵⁴ Die abgeleiteten Hypothesen sind in **Tabelle 13** zusammengefasst.

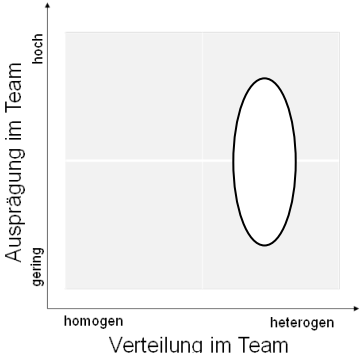
H7a	Zwischen der fachlichen Heterogenität der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.	
H7b	Zwischen der fachlichen Heterogenität der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H7c	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der fachlichen Heterogenität auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 13: Hypothesen 7a bis 7c bezüglich der fachlichen Heterogenität

5.2.6 Zusammenfassende Aussagen zur funktionalen Zusammensetzung

Zusammenfassend lässt sich demnach zu den funktionalen Fähigkeiten festhalten, dass bezüglich der relevanten Branchenerfahrung, des Ausbildungsniveaus und bezüglich der Gründungserfahrung die durchschnittliche Höhe der Ausprägung im Team als wichtiges Aggregationsmaß für die Zusammenhangsmessung mit dem Unternehmenserfolg angenommen wird. Diese Maße also jeweils auf das Teamlevel

³⁵² Vgl. Keck, 1997.

³⁵³ Die fünf Phasen der Unternehmensentwicklung sind: Existence, Survival, Success, Take-off und Resource Maturity.

³⁵⁴ Vgl. Brettel, et al., 2009.

aggregiert einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben werden, als eine Heterogenität im Team bezüglich dieser Variablen. Im Gegensatz dazu wird erwartet, dass bezüglich der Führungserfahrung und der fachlichen Zusammensetzung ein Maß der Diversität passender ist, um den Zusammenhang zum Unternehmenserfolg zu prüfen.

5.3 Psychologische Merkmale und Hypothesenherleitung

Nachdem in den vorherigen Unterkapiteln die funktionalen Merkmale diskutiert wurden, wird sich nun den psychologischen Merkmalen zugewandt. In Tabelle 7 in Unterkapitel III.5.1 wurden die beiden Merkmalsgruppen einander gegenübergestellt. Ziel ist es, die folgenden Fragen zu untersuchen:

- Haben Entrepreneurship-spezifische Merkmale, die bei Einzelgründern als erfolgsrelevant gelten, auch bei Teamgründungen einen positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg?
- Ist es ausreichend, wenn ein Mitglied des Teams diese Merkmale aufweist oder sollten alle Teammitglieder die Merkmale besitzen?
- Ist bezüglich dieser Merkmale eine möglichst homogene oder eine heterogene Zusammensetzung des Teams erfolgsversprechender?
- Inwiefern hat die soziale Interaktion im Team Einfluss auf den Unternehmenserfolg? (Mediator/Moderator auf Teamformation-Erfolg und Teamzusammensetzung-Erfolg)

Wie bereits erläutert, wird die Analyse der psychologischen Merkmale auch als Deep-Level Analyse bezeichnet. Die bisherigen Studien zur Deep-Level Analyse können in vier Kategorien eingeteilt werden, wie **Tabelle 14** verdeutlicht.

Psychologische Merkmale Analyselevel	Allgemeine psychologische Merkmale	Entrepreneurship-spezifische psychologische Merkmale
Einzelperson/ Entrepreneur	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, die einen erfolgreichen Entrepreneur charakterisieren. (Costa, P. T. J. & McCrae, R. R., 1992; Markgraf, D., 2008) (1)	Entrepreneurship-spezifische Merkmale, die einen erfolgreichen Entrepreneur charakterisieren. (Markgraf, D., 2008; Rauch, A. & Frese, M., 2006, 2007) (2)
Team/ Entrepreneurial Team	Verteilung der allgemeinen psychologischen Merkmale im Team. (Bell, S. T., 2007; Morgeson, F. P., et al., 2005; Neuman, G. A., et al., 1999) (3)	In diesem Kapitel behandelte Verteilung und Ausprägung bezüglich der Entrepreneurship-spezifischen Merkmale im Entrepreneurial Team. (4)

Tabelle 14: Einteilung der Studien zu psychologischen Merkmalen

So untersuchten bisherige Studien hauptsächlich allgemeine psychologische Merkmale (1), wie beispielsweise die Big-five, bei Einzelpersonen und Einzelgründern. Zu den Big-five der Persönlichkeitseigenschaften gehören die Persönlichkeitskonzepte des Neurotizismus, der Extraversion, der Verträglichkeit, der Offenheit und der Gewissenhaftigkeit.³⁵⁵

Diese Untersuchungen basieren auf dem *Traits approach*, dem *eigenschaftsorientierten Ansatz*, aus dem auch zahlreiche Entrepreneurship-Definitionen entstammten, wie in Kapitel II vorgestellt wurde. Ziel dieses Ansatz war es zu klären, warum bestimmte Personen entrepreneurial Anstrengungen unternehmen und andere nicht und welche Merkmale erfolgreiche von weniger erfolgreichen Entrepreneuren unterscheiden.³⁵⁶ Dieser Ansatz markierte in den 1980er Jahren den Beginn der Persönlichkeitsforschung auf dem Gebiet des Entrepreneurship³⁵⁷, da die wesentliche An-

³⁵⁵ Vgl. Costa & McCrae, 1992.

³⁵⁶ Vgl. Costa & McCrae, 1992; Low & MacMillan, 1988; McClelland, 1961b.

³⁵⁷ Dieser Ansatz lässt sich gar auf Schumpeter zurückverfolgen. Er wies 1934 darauf hin, dass persönliche Eigenschaften einen wichtigen Einfluss auf den Entrepreneurship Prozess haben: Ein Entrepreneur ist Schumpeters Meinung nach eine Person, „who has the dream and the will to found a private kingdom, usually, though not necessarily, also a dynasty, [...] the will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to others, to succeed for the sake, not of the fruits of success, but of success itself ... [and] the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one's energy and ingenuity.“ (Schumpeter, 1934, S. 93) Dementsprechend sollte ein Entrepreneur die Fähigkeit besitzen, Neuerungen zu identifizieren, umzusetzen und auf den Markt zu bringen. Dies impliziert psychologische Merkmale wie Innovationsfreude, Leistungsstreben oder Dominanz. Schumpeters „Great Man-Modell“, das er 1946 veröffentlicht, kann daher als Vorreiter des Trait Approachs festgehalten werden. Inspiriert von dieser Arbeit entwickelt Schumpeters Schüler McClelland (1963, 1965) ein motivationstheoretisches Erklärungsmodell, welches durch psychometrische Skalen, motivationale

nahme lautete, dass Entrepreneurere sich durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bezeichnen lassen. Dazu zählten sowohl psychologische Merkmale, wie Ehrlichkeit, Leistungsstreben, Risikofreude und Kreativität, als auch physiologische Merkmale, wie die Höhe der Stirn und Adiposität.³⁵⁸ Die Surface-Level, also die physiologischen Merkmale, werden in der weiteren Betrachtung außen vor gelassen. Es gibt zahlreiche Studien, die dem Traits approach folgen und die jeweiligen Untersuchungen reichen von der Analyse eines psychologischen Merkmals bis zur Nennung von 90 verschiedenen Merkmalen, die einen Entrepreneur erfolgreich machen sollten.³⁵⁹ Diese Vielzahl der dem Entrepreneur zugeschriebenen psychologischen Merkmale und vor allem die Inkonsistenz der Ergebnisse führten Kao (1991) zu der Konklusion, „that no one, all-encompassing entrepreneurial profile exists.“³⁶⁰

Gartner (1989), ebenfalls von der Inkonsistenz der Ergebnisse der Traits Approach Studien enttäuscht, schloss daraus, dass nicht die Eigenschaften des Entrepreneurs, sondern dessen Verhalten im Betrachtungsmittelpunkt stehen sollte. Dieser verhaltensorientierte Ansatz wird in der Literatur *Behavior Approach* genannt. Damit einher gehen auch die Entrepreneurship Definitionen, die die Handlungen des Entrepreneurs in den Mittelpunkt stellen. Nicht mehr die Eigenschaften des Entrepreneurs wurden analysiert, sondern sein Verhalten, durch das ein Unternehmen gegründet wurde.³⁶¹ Die verhaltensorientierte Forschung liefert häufig intuitiv verständliche Erkenntnisse, die sich aus den Verhaltensweisen und Denkmustern der Entrepreneurere ableiten lassen. So konnte zwar gezeigt werden, dass sich Entrepreneurere von Managern dadurch unterscheiden, dass erstere in Entscheidungen eher zu Verallgemeinerungen und zu Selbstüberschätzung neigen³⁶² und sich dadurch auch bezüglich ihrer Informationsverarbeitung³⁶³ unterscheiden. Ein Einfluss des Verhaltens und der Denkmuster der Entrepreneurere auf den Erfolg konnten jedoch nicht eindeutig nachgewiesen werden und die Ergebnisse erwiesen sich als inkonsistent.³⁶⁴

So zeigten Studien der Entrepreneurship-Forschung, dass allgemeine psychologische Merkmale, wie die Big-five, unternehmerisches Verhalten nicht unmittelbar herbeiführen. Rauch und Frese (2007) erklärten ihren sogenannten *Character approach* so, dass Eigenschaften, die einen gewissen Charaktertyp beschreiben, nicht unmit-

Dimensionen der Persönlichkeit, wie bspw. Leistungsstreben zu messen und darzustellen versucht. Siehe dazu auch Schmelter, 2011, S. 65.

³⁵⁸ Vgl. Schmelter, 2011.

³⁵⁹ Zu den wesentlichen Studien der zahlreichen Arbeiten, die den Traits-Approach auf der Tiefenebene betrachten, werden Begley & Boyd, 1987; Brockhaus, 1980; Cooper & Gimeno-Gascon, 1992; Hornaday & Aboud, 1971; Markgraf, 2008; McClelland, 1961a; McClelland, 1965; Timmons, et al., 1977 gezählt. Dabei widmeten sich McClelland (1965) und Brockhaus (1980) jeweils nur einem bestimmten Merkmal, Markgraf (2008) untersucht 10 Merkmale, Timmons et al. (1977) beschreiben über 20 Merkmale, Cooper und Gimeno-Gascon (1992) hingegen bestimmen 31 erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale. Hornaday und Aboud (1971) listen 42 Eigenschaften auf und Gartner (1990) nennt in seiner Delphi-Studie gar 90 verschiedene Gründerattribute. Siehe auch. Schmelter, 2011, S. 68.

³⁶⁰ Kao, 1991, S. 13.

³⁶¹ Vgl. Gartner, 1989.

³⁶² Vgl. Busenitz & Barney, 1997.

³⁶³ Vgl. Spieker, 2004.

³⁶⁴ Vgl. Gartner, et al., 1994; Rauch, et al., 2000; Schmelter, 2011; Spieker, 2004.

telbar das Verhalten einer Person beeinflussen müssen. Menschen werden kontextspezifisch ihr Verhalten anpassen. (2) „Zusammengefasst reanimiert der Character Approach die Annahmen des eigenschaftsorientierten Ansatzes, indem er die Erkenntnisse des verhaltensorientierten Ansatzes integriert.“³⁶⁵ Rauch und Freses Kernaussage ist, dass der Erfolg eines Entrepreneurs auf seine persönlichen Eigenschaften zurückzuführen ist. Die Persönlichkeit enthält demnach unveränderbare, grundlegende Dimensionen, welche situationsspezifische Eigenschaften beeinflussen. Sie sind ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg, da sie im engen Zusammenhang mit der Handlungsorientierung und den Zielen des Entrepreneurs stehen. Deshalb fordern sie, bei Deep-Level Analysen vor allem spezifische Merkmale zu betrachten, die mit dem angesehenen Kontext in enger Verbindung stehen. Dies bedeutet, dass die betrachteten psychologischen Merkmale der Teammitglieder zeitstabil und kontextspezifisch sein sollten. Im Entrepreneurship Kontext bedeutet dies, dass all jene psychologischen Merkmale gezählt werden, die in einem engen Zusammenhang mit den Gründungsaufgaben stehen.³⁶⁶ Für Einzelgründungen liegen bezüglich der psychologischen Merkmale bereits Studien vor. So sind die typischen erfolversprechenden Eigenschaften eines Entrepreneurs bereits zahlreich untersucht worden. Rauch und Frese (2007) führten eine Meta-Analyse durch, um die wichtigsten psychologischen Merkmale, die ein erfolgreicher Entrepreneur besitzen sollte, aufzuführen. Für die folgenden Untersuchungen wurden die sechs Variablen gewählt, die in den Studien einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aufzeigten: Locus of Control, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit³⁶⁷, Leistungsstreben³⁶⁸, Risikofreude und Führungswille. Da in dieser Dissertation allerdings nicht der Entrepreneur als Einzelgründer Betrachtung findet, sondern das Entrepreneurial Team als Untersuchungsgegenstand dient, ist eine Analyse auf dem Teamlevel erforderlich.

Einige Untersuchungen befassten sich auch mit der Verteilung der allgemeinen psychologischen Merkmale im (Entrepreneurial) Team. (3) Horwitz und Horwitz führten im Jahr 2007 eine Meta-Analyse durch, um die Effekte von Teamdiversität auf den Teamoutput festzustellen. Für einen positiven Zusammenhang sprechen die einzigartigen Merkmale, die die einzelnen Mitglieder ins Team bringen, und die dadurch geförderte Kreativität, Innovation und Problemlösung, welche zu einer besseren Performance führen als die von homogenen Teams.³⁶⁹ Brettel et al. stimmen dem zu. Sie schrieben im Jahr 2009: „Unternehmerteams sollten auch persönlich heterogen zusammengesetzt sein. Dies ist noch wichtiger als die fachliche Heterogenität. Auch hier gilt: Die Teammitglieder müssen lernen, mit den anderen Persönlichkeiten umzugehen.“³⁷⁰ In der gleichen Arbeit kommt jedoch auch zum Ausdruck, dass persönliche Heterogenität einen negativen Einfluss auf die Kommunikationsprozesse im

³⁶⁵ Schmelter, 2011, S. 69.

³⁶⁶ Vgl. Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011.

³⁶⁷ Self-efficacy.

³⁶⁸ Need for achievement.

³⁶⁹ Horwitz & Horwitz, 2007, S. 989.

³⁷⁰ Brettel, et al., 2009, S. 94.

Team hat, da bei Diskussionen ein unterschiedlicher Zeitbedarf vorhanden ist.³⁷¹ Auch Keck zeigte eher einen negativen Einfluss der heterogenen Verteilung auf Interaktion und Erfolg auf, in dem er zusammenfasst: “Dissimilarity of attitudes increases team conflict, decreases interpersonal communication (Wagner et al. 1984), and reduces perceived effectiveness (Pulakos and Wexley 1983, Tsui and O'Reilly 1989). Such differences affect the speed of decision making (Eisenhardt 1989) and strategic choices in high velocity environments (Eisenhardt and Schoonhoven 1990).”³⁷²

Die Literaturdurchsicht zeigt den Forschungsbedarf der Deep-Level Diversität bei Entrepreneurial Teams. Dies gilt nicht nur, wie aufgezeigt, für das betriebswirtschaftliche Feld, sondern ebenfalls auch für den Bereich der sozial- und organisationswissenschaftlichen Teamforschung. So sprechen Harrison et al. (2002) diesbezüglich gar von einer „new time in research“.³⁷³ Sowohl Schmelter (2011), als auch Stewart (2006) und Bell (2007) stellten in ihren Meta-Analysen fest, dass zwar einige Studien mittlerweile psychologische Attribute in ihre Untersuchungen inkludieren, die Ergebnisse allerdings bislang inkonsistent sind und keine generalisierbaren Aussagen zulassen. Bell (2007) fasst zusammen: „In field studies, several variables (e.g., agreeableness, conscientiousness, openness to experience, preference for teamwork) had moderate relationships with team performance. In contrast, the relationships between personality factors and team performance as well as values and team performance in lab settings were negligible.”³⁷⁴ Insgesamt lässt sich demnach erkennen, dass die psychologischen Merkmale der Teammitglieder grundsätzlich die Interaktion und die Zusammenarbeit beeinflussen und dass ihre nähere Betrachtung notwendig ist, um Entrepreneurial Teams zu verstehen.

Für die Entrepreneurship-spezifischen psychologischen Merkmale im Entrepreneurial Team (4) bieten sich daher zwei Theorien zur möglichen Verteilung. Zum einen der bereits erläuterte Similarity-Attraction Ansatz, dem Harrison and Klein (2007) folgten. Sie beschrieben die Diversität im Team bezüglich der psychologischen Merkmale als “Separation”³⁷⁵ und argumentierten dem Ansatz nach, dass diese Diversität den Erfolg negativ beeinflusst.³⁷⁶ Zum anderen kann mit der *Kongruenztheorie*³⁷⁷ argumentiert werden, die besagt, dass der Erfolg einer Handlung von der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Eigenschaften der Person und den Erfordernissen einer Situation abhängen. Dies wird in der Literatur als „person-situation congruence“³⁷⁸ bezeichnet. Auf den Kontext von Entrepreneurial Teams bezogen, könnte „von einer „person-group congruence“ gesprochen werden. Zur Verdeutlichung dieser Theorie konstruierte Schmelter (2011) folgendes Beispiel: „Je höher die Kongruenz zwischen

³⁷¹ Vgl. Brettel, et al., 2009.

³⁷² Keck, 1997, S. 144f.

³⁷³ Harrison, et al., 2002, S. 1029.

³⁷⁴ Bell, 2007, S. 610.

³⁷⁵ Darauf wird in IV.3.3 näher eingegangen.

³⁷⁶ Vgl. Harrison & Klein, 2007; Khan, et al., 2015, S. 77.

³⁷⁷ Vgl. Baron, 2007; Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011.

³⁷⁸ Schmelter, 2011, S. 79.

der Persönlichkeit eines Teammitglieds und der im Team vorherrschenden Struktur oder Kultur ist, desto wohler fühlt sich die Person. Ist eine Person z.B. sehr leistungsbereit, fühlt sie sich grundsätzlich in einem Team wohl, in dem die Leistungsbereitschaft insgesamt sehr hoch ist. Dagegen kann sich ein Teammitglied mit sehr starkem Führungswillen besser in eine Situation einpassen, in der die anderen Teammitglieder sich führen lassen. Dies kann sich auf ihre individuelle Zufriedenheit, ihre Leistungserbringung oder die Dauer ihrer Teamzugehörigkeit auswirken.³⁷⁹ Diese beiden Theorien helfen dabei, die Merkmale vom Einzellevel auf das Teamlevel zu aggregieren. Dabei wird, wie in IV.5.1 aufgezeigt, auf die angenommene erfolgsrelevante Verteilung und Ausprägung im Entrepreneurial Team eingegangen.

Im Folgenden werden die Entrepreneurship-spezifischen psychologischen Merkmale getrennt vorgestellt und die Hypothesen abgeleitet. Dabei wird, wie erwähnt, analysiert, ob und wie sich die Verteilung und die Höhe der Ausprägung der psychologischen Merkmale im Team auf die soziale Interaktion und auf den Unternehmenserfolg auswirken. Zudem werden die angenommenen Moderations- oder Mediationseffekte der sozialen Interaktion benannt.

5.3.1 Locus of Control

Das aus der Psychologie stammende von Rotter 1966 zuerst erwähnte Konstrukt Locus of Control, auf Deutsch mit Kontrollüberzeugung übersetzt, bezieht sich auf das Ausmaß, mit dem eine Person glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses abhängig vom eigenen Verhalten ist.³⁸⁰ „Mit Hilfe des Locus of Control Tests können Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob eine Person den Grund für ein Ereignis eher in ihrer Person und den von ihr beeinflussbaren Umweltzuständen sieht oder in Einflüssen der Umwelt, die sie nicht beeinflussen kann.“³⁸¹ Letztere haben einen externen Locus of Control. Menschen, die an ihre Kontrollüberzeugung glauben, haben einen internen Locus of Control. Erfolgreiche Entrepreneurship-Experten weisen eine interne Kontrollüberzeugung auf.³⁸² So schrieb Shane (2003), dass „People who have more internal locus of control form stronger positive beliefs that they can exploit opportunities, obtain resources, organize firms and develop a strategy than people who have more external locus of control.“³⁸³ Dies bestätigen auch Rauch und Frese (2007): „Internal locus of control is related to entrepreneurship because owners must believe that their own actions determine the rewards (business outcomes) they obtain. Since people with a high internal locus of control feel that they are able to control outcomes, they should exert more effort and persistence towards intended outcomes,

³⁷⁹ Schmelter, 2011, S. 79.

³⁸⁰ Rotter, 1966; Rotter & Hochreich, 1979.

³⁸¹ Markgraf, 2008, 28.

³⁸² Vgl. Begley & Boyd, 1987; Bonnett & Furnham, 1991; Gimeno, et al., 1997; King, 1985; Markgraf, 2008.

³⁸³ Shane, 2003, S. 100.

which, in turn, should help to start an enterprise and to maintain it successfully.”³⁸⁴ Im Gegensatz dazu könnten Personen mit einer externen Kontrollüberzeugung eher passiv sein. Wenn jemand nicht daran glaubt, ein Ergebnis beeinflussen zu können, wird er keinen Grund darin sehen ein Unternehmen zu gründen.³⁸⁵ Bezüglich der Aggregation auf das Teamlevel kommen in den Augen der Autorin nur der Maximalwert oder der Durchschnittswert in Frage. Eine zu große Diversität im Entrepreneurial Team bezüglich der Ausprägung des Locus of Control wird weder für die soziale Interaktion noch für den Unternehmenserfolg nützlich sein. Dies bestätigten auch die beiden Studien, die zur Verteilung der Kontrollüberzeugung im Team gefunden wurden. So fanden Boone et al. (2005), dass Teams mit einer ähnlich hohen Ausprägung von internaler Kontrollüberzeugung bessere Ergebnisse erzeugen als heterogene Teams. Zudem sind sie erfolgreicher als Teams mit ähnlich hohem externem Locus of Control.³⁸⁶ Schmelter (2011) resümierte, dass je höher die gleichmäßig verteilte Ausprägung von internaler Kontrollüberzeugung im Gründerteam ist, desto höher ist auch der unternehmerische Teamerfolg. In **Tabelle 15** werden die Hypothesen bezüglich des Locus of Control dargestellt.

H8a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control.	
H8b	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H8c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control-Werts im Team.	
H8d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H8e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Locus of Control im Team auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 15: Hypothesen 8a bis 8e bezüglich des Locus of Control

³⁸⁴ Rauch & Frese, 2007, S. 359.

³⁸⁵ Vgl. Markgraf, 2008; Rauch & Frese, 2007; Rotter, 1966.

³⁸⁶ Vgl. Boone & Hendriks, 2009; Boone, et al., 2005.

5.3.2 Innovationsfreude

Das Merkmal Innovationsfreude wird in der Literatur auch als „innovativeness“³⁸⁷, also „Innovativität“³⁸⁸ bezeichnet. Im Rahmen dieser Dissertation wird jedoch von Innovationsfreude gesprochen, da dies eher ein psychologisches Merkmal, eine Eigenschaft der Gründer widerspiegelt, während „innovativeness“ beziehungsweise die „Innovativität“ meist auf das gesamte Unternehmen bezogen werden kann und sich in der Entrepreneurship Forschung auch häufig darauf bezieht.³⁸⁹

Die Innovationsfreude hingegen ist ein psychologisches Merkmal, das sehr stark mit dem unternehmerischen Verhalten assoziiert wird.³⁹⁰ Sie gehört quasi zur Grundausstattung des „Entrepreneurial Mindset“³⁹¹ und ist bei einigen Forschern sogar Bestandteil der Definition des Entrepreneurs.³⁹² Unter Innovationsfreude wird die Bereitschaft und das Interesse einer Person, nach neuartigen Handlungsweisen zu suchen, verstanden.³⁹³ „Innovativeness is the predisposition to engage in creativity and experimentation through the introduction of new products/services as well as technological leadership via R&D in new processes.“³⁹⁴ Diese Fähigkeit hilft Gründern dabei, Innovationen – eines der Grundkonzepte des Entrepreneurship – in ihren Firmen zu fördern.³⁹⁵ Offensichtlich beeinflussen Innovationen den Unternehmenserfolg, da überrascht es nicht, dass die Innovationsfreude, in Rauch und Fresses Meta-Analyse „Let’s put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners’ personality traits, business creation, and success“ zu den am höchsten mit dem Unternehmenserfolg korrelierenden ($r = .273$) psychologischen Merkmalen zählte. Auch Canter et al. kamen 2010 in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die Innovationsfreude ein wichtiger Prädiktor für die „innovative firm performance“, gemessen an der Anzahl der Patente, ist.³⁹⁶

Wie bereits für die interne Kontrollüberzeugung ausgeführt, kommt auch für die Innovationsfreude bezüglich der Aggregation auf das Teamlevel nur der Maximalwert oder der Durchschnittswert in Frage. Eine zu große Diversität im Entrepreneurial Team bezüglich der Innovationsfreude wird auch hier weder für die soziale Interaktion noch für den Unternehmenserfolg nützlich sein. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass es bereits ausreicht, wenn ein Mitglied des Entrepreneurial Teams über

³⁸⁷ Vgl. Gartner, 1989; Jacobsen, 2003; Rauch & Frese, 2007.

³⁸⁸ Schmelter, 2011.

³⁸⁹ Vgl. Turan & Aşçıgil, 2014; Voss, 2017. So dient die „innovativeness“ in vielen empirischen Studien als abhängige Variable.

³⁹⁰ Vgl. Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011; Zhao & Seibert, 2006.

³⁹¹ Vgl. O'Brien, 2016, S. 66ff.

³⁹² „Essentially, an entrepreneur is an innovative person who creates something different with value (added) by devoting time and effort, assuming the financial, psychological and social risks in an action-oriented perspective and receiving the resulting rewards (and punishments) of monetary and personal satisfaction.“ Solomon/Winslow, 1988, S. 165, in: Schmelter, 2011, S. 26.

³⁹³ Vgl. Patchen, 1965; Rauch & Frese, 2007.

³⁹⁴ Rauch, et al., 2009, S. 763.

³⁹⁵ Vgl. Drucker, 1985; Henneke, 2007; Heunks, 1998.

³⁹⁶ Cantner, et al., 2010, S. 17.

eine sehr hohe Ausprägung an Innovationsfreude verfügt. Dieser kann den Mitgründer quasi anstecken. Gleichzeitig würde dies zu spannenden Diskussionen führen und die soziale Interaktion ankurbeln. Für die Aggregation auf das Teamlevel wird daher der Maximalwert als einflussreichstes Maß angenommen. **Tabelle 16** fasst die Hypothesen bezüglich der Innovationsfreude zusammen.

H9a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude.	
H9b	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H9c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude im Team.	
H9d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H9e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Innovationsfreude auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 16: Hypothesen 9a bis 9e bezüglich der Innovationsfreude

5.3.3 Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeit, im Englischen perceived self-efficacy, ist ein weiteres häufig im Zusammenhang mit dem "erfolgreichen Entrepreneur" untersuchtes und bestätigtes Merkmal.³⁹⁷ Ursprünglich als grundlegendes Element seiner sozial-kognitiven Theorie des Social Learning, definiert Bandura 1977 selbst: „self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.“³⁹⁸ Selbstwirksamkeit beschreibt demnach nicht den Glauben daran, ob ein Ereignis auf externe Faktoren oder das eigene Verhalten zurückzuführen ist, wie es beim internen Locus of Control der Fall ist. Vielmehr wird die Überzeugung einer Person, durch eigene Fähigkeiten ihre Ziele erreichen zu können,

³⁹⁷ Vgl. Baum & Locke, 2004; Forbes, 2005; Hmieleski & Baron, 2008; Low & MacMillan, 1988; Markgraf, 2008; Markman, et al., 2002; Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011.

³⁹⁸ Bandura, 1997, S. 3.

beschrieben.³⁹⁹ Das Selbstwirksamkeitsinstrument ist ein Selbstbeurteilungsverfahren zur Erfassung von allgemeinen optimistischen Selbstüberzeugungen und „misst die optimistische Kompetenzerwartung, also das Vertrauen darauf, eine schwierige Lage zu meistern, wobei der Erfolg der eigenen Kompetenz zugeschrieben wird.“⁴⁰⁰

Selbstwirksamkeit ist deswegen für Entrepreneurere wichtig, weil sie bezüglich ihrer Fähigkeiten zuversichtlich sein müssen, verschiedene (und oft unvorhergesehene) Aufgaben in unsicheren Situationen durchführen zu können.⁴⁰¹ Personen, die über eine hohe Selbstwirksamkeit verfügen, bemühen sich bei gegebenen Aufgaben hartnäckiger. Sie lassen sich von Rückschlägen nicht beeinflussen, sondern glauben beharrlich an den Erfolg ihrer Fähigkeiten. Ihre Pläne und Lösungsstrategien passen sie den Umständen an und nutzen negatives Feedback konstruktiv für Verbesserungen.⁴⁰² Rauch und Frese (2007) fassen weitere Vorteile zusammen: „People with high generalized self-efficacy [...] show a higher degree of personal initiative (Speier & Frese, 1997); they have higher hopes for success and, therefore, take a long-term perspective (Heckhausen & Schulz, 1995); they also actively search for information (Ashford & Tsui, 1991), which leads to better knowledge.“⁴⁰³

So ist es nicht erstaunlich, dass Entrepreneurere mit einem hohen Selbstwirksamkeitswert sowohl hinsichtlich subjektivem⁴⁰⁴ als auch objektivem⁴⁰⁵ Maße erfolgreicher sind als Entrepreneurere mit geringerer Selbstwirksamkeitsausprägung. Hmieleski und Baron (2008) schrieben ebenfalls, dass „it appears that entrepreneurs are, on average, higher than others in self-efficacy, and that entrepreneurs high in self-efficacy tend to be higher performing. They are higher performing in that the firms they lead tend to grow more quickly and be more profitable than those led by entrepreneurs who are comparatively lower in entrepreneurial self-efficacy.“⁴⁰⁶ Fraglich ist jedoch, ob es auch ein „zu viel“ an Selbstwirksamkeit gibt. Die beiden Autoren sind dieser Frage nachgegangen und resümierten: „firm performance is, indeed, significantly influenced by entrepreneurs' self-efficacy, but the strength and form of such effects is moderated both by entrepreneurs' level of optimism and industry conditions (stable versus dynamic environments) lower in entrepreneurial self-efficacy.“⁴⁰⁷ Für die Aggregation auf das Teamlevel wird daher für Entrepreneurial Teams angenommen, dass der Maximalwert sich besser als Zusammenhangsmaß eignet als der Durchschnittswert, da somit dem möglichen „zu viel“ entgegengewirkt wird. So könnte zu viel Selbstwirksamkeit in Selbstüberschätzung münden. Bei der Verwendung

³⁹⁹ Die Selbstwirksamkeit wird teilweise auch als „task-specific self-confidence“ bezeichnet, was den Unterschied zum Locus of Control noch besser verdeutlicht. Vgl. Schmelter, 2011, S. 119.

⁴⁰⁰ Schwarzer & Jerusalem, 1999, o.S.

⁴⁰¹ Vgl. Baum & Locke, 2004.

⁴⁰² Vgl. Bandura, 1997; Baum & Locke, 2004; Schmelter, 2011.

⁴⁰³ Rauch & Frese, 2007, S. 359.

⁴⁰⁴ Z.B. „work satisfaction“ (Bradley and Roberts, 2004), „greater their satisfaction, regardless of the actual performance of their firms“ (Cooper and Artz, 1995) in: Hmieleski & Baron, 2008.

⁴⁰⁵ Z.B. higher levels of revenue and employment growth. Vgl. Baum & Locke, 2004.

⁴⁰⁶ Hmieleski & Baron, 2008, S. 60.

⁴⁰⁷ Hmieleski & Baron, 2008, S. 66.

des Maximalwerts wird nur der Wert des Gründungsmitglieds in die Analyse integriert, der den höheren Wert bezüglich der Selbstwirksamkeit im Team hat. Es wird damit nicht davon ausgegangen, dass das Team, welches zusammen den höchsten Selbstwirksamkeitswert angibt, am erfolgreichsten ist, sondern, dass die Teams erfolgreich sind, bei denen (mindestens) ein Gründer eine hohe Selbstwirksamkeit aufweist. Aufgrund des Similarity-Attraction Ansatzes wird sich gegen ein Diversitätsmaß entschieden. **Tabelle 17** fasst dies zusammen.

H10a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit.	
H10b	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H10c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit im Team.	
H10d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H10e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Selbstwirksamkeit auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 17: Hypothesen 10a bis 10e bezüglich der Selbstwirksamkeit

5.3.4 Leistungsstreben

Das Leistungsstreben, in der Literatur auch als Leistungsmotiv und im Englischen als need for achievement bezeichnet, ist ebenfalls ein integraler und akzeptierter Bestandteil der Entrepreneurship Forschung.⁴⁰⁸ Es kann mit dem „Streben nach Effizienz“⁴⁰⁹, also dem Wunsch, etwas besser, schneller und mit geringerer Anstrengung zu machen, beschrieben werden. McClelland (1961) selbst definierte das Leistungsstreben einer Person so: „How to get the most benefit (utility) for the least cost?“⁴¹⁰ aber „not so much for the sake of social recognition or prestige, but to attain an inner

⁴⁰⁸ Vgl. Jacobsen, 2003; McClelland, 1961b; Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011.

⁴⁰⁹ Jacobsen, 2003, S. 57.

⁴¹⁰ McClelland, 1961a, S.A.

feeling of personal accomplishment.“⁴¹¹ So setzen sich Personen, die über ein hohes Leistungsstreben verfügen, bevorzugt mit für die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen herausfordernden Aufgaben auseinander, die gute Realisierungschancen besitzen. Diese Aufgabeninhalte üben auf die leistungsmotivierten Personen einen so starken Anreiz aus, dass sie sich ihnen mit großem Engagement widmen und ihre eigenen Leistungen/ erfolgreiche Aufgabenbewältigung und nicht die „Belohnung“ als Quelle von Zufriedenheit sehen.⁴¹² Dieses „innere“ Motiv begründet gut, warum Entrepreneure oft nicht vordergründig nach finanziellem Erfolg an sich streben, sondern diesen lediglich als Maßstab und Bestätigung für ihre Leistungsfähigkeit sehen.⁴¹³ Somit wird in dieser Dissertation auch die höchste Korrelation mit dem subjektiven Unternehmenserfolg erwartet.

McClellands Ansatz⁴¹⁴ geht zurück auf Murray, der das Konzept des „need for achievement“ bereits 1938 vorstellte. McClelland war jedoch der erste, der daraus für die Wirtschaft relevante Schlüsse zog. So riet er, dass Unternehmensgründungen in verschiedenen Kulturen aufgrund eines unterschiedlich großen Ausmaßes an Leistungsstreben unterschiedlich häufig vorkommen und dass statt Entwicklungshilfe in finanzieller Form eher Kurse zur Erhöhung des Leistungsmotivs angeboten werden sollten.⁴¹⁵ Das Leistungsstreben des Entrepreneurs gilt in der Literatur als so gut wie unumstrittener Erfolgsfaktor. McClelland erreichte viel Nachklang mit seinem Ansatz, das fortwährende Bedürfnis einer Person, Ziele und Aufgaben durch herausragende Leistungen zu erreichen, führe zum Gründungserfolg.⁴¹⁶ Empirische Studien unterstützten diese Annahme, da Entrepreneure höhere Werte bezüglich des Leistungsstrebens aufweisen als andere Führungskräfte, und sich zudem die Höhe des Leistungsstrebens positiv auf den geschäftlichen Erfolg auswirkt.⁴¹⁷ Meta-Analysen beschäftigten sich ebenfalls mit diesem psychologischen Merkmal der Entrepreneure. Sie stellten einen mittleren Unterschied zwischen Entrepreneuren und Nicht-Gründern bezüglich ihrer Leistungsmotive fest.⁴¹⁸ Zudem bestätigten Rauch und Frese (2007) den positiven Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Leistungsstrebens und dem Unternehmenserfolg ($r = .304$).

Es wird angenommen, dass dieser positive Zusammenhang prinzipiell auch auf dem Teamlevel vorliegt. Bislang hat dies lediglich Schmelter (2011) unter gründungsinte-

⁴¹¹ McClelland, 1968, S. 76.

⁴¹² Vgl. Lumpkin & Dess, 1996; McClelland, 1968; Schmelter, 2011.

⁴¹³ Vgl. Jacobsen, 2003, S. 57.

⁴¹⁴ Vor über 50 Jahren hat u.a. McClelland (1961, 1968, 1987), in Anlehnung an Weber, 1965 und Murray, 1938 versucht, die für ökonomisches Wachstum psychologischen Faktoren zu identifizieren. Insbesondere die Motivation von Individuen erschien als relevant. Seine Motivationstheorie besagte, dass Menschen durch drei prinzipielle Bedürfnisse motiviert werden: 1. das Bedürfnis, etwas zu leisten („need for achievement“), 2. das Bedürfnis nach Macht („the need for power“) und 3. das Bedürfnis nach Aufnahme in eine Gemeinschaft („the need for affiliation“).

⁴¹⁵ Vgl. Jacobsen, 2003, S. 56.

⁴¹⁶ Vgl. Cooper & Gimeno-Gascon, 1992; McClelland, 1961b; Rauch & Frese, 2007; Rauch, et al., 2009; Rotter, 1966; Schmelter, 2011; Zhao & Seibert, 2006.

⁴¹⁷ Klandt, 1984; Klandt, 1990; McClelland, 1968, S.139-152 und die dort aufgeführte Literatur.

⁴¹⁸ $d=0.44$ and $d=0.39$; Collins et al., 2004, Stewart & Roth, 2004b, in: Rauch & Frese, 2007, S. 356.

ressierten Studierenden untersucht. Sie fand einen positiven Zusammenhang zwischen dem gleichmäßig verteilten Durchschnitt an Leistungsstreben im Team und dem Erfolg. Allerdings ist die Autorin der vorliegenden Dissertation der Meinung, dass ein hohes Leistungsstreben beider Gründer negative Auswirkungen auf die soziale Interaktion haben könnte.⁴¹⁹ Wenn beide Gründer stets nur möglichst effizient arbeiten wollen, wird dies zu Kommunikations- und Kohäsionsproblemen führen. Ein gegenseitiges Unterstützen fällt unter Umständen sogar ganz weg. Es wird daher der Maximalwert pro Team als passendes Aggregationsmaß gewählt, wobei selbst dort eher ein negativer Zusammenhang mit der sozialen Interaktion erwartet wird. Im Gegensatz zu einem hohen durchschnittlichen Leistungsstrebenwert im Team kann mit einem hohen Maximalwert die „Gesamthöhe“ der Ausprägung im Team jedoch auch kleiner sein, was möglicherweise zu weniger negativem Einfluss auf die soziale Interaktion führen könnte. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einem Vorteil heterogener Zusammensetzung gegenüber homogener Zusammensetzung. Die Verteilung betreffend nimmt die Autorin eher keinen Unterschied an. So können beide Möglichkeiten vorteilhaft sein, je nachdem wie hoch die Ausprägung des Leistungsmotivs der einzelnen Gründer ist. Bezüglich des Unternehmenserfolgs wird ein positiver Zusammenhang mit dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team erwartet. Die nachfolgende Tabelle zeigt die abgeleiteten und in der vorliegenden Arbeit zu untersuchenden Hypothesen im Zusammenhang mit dem Leistungsstreben der Entrepreneurial Teammitglieder auf.

⁴¹⁹ Die Ergebnisse von Khan, et al., 2015 “indicate that, in general, nfA diversity has a negative impact on entrepreneurial team effectiveness and efficiency. However, acknowledging the importance of nfA for being entrepreneurial, diversity in nfA could improve team effectiveness when the prevailing team nfA (mean) is low. The dysfunctional role of relationship conflicts for entrepreneurial team performance is confirmed; nonetheless, similarity in nfA could help teams to cope more successfully with these potentially negative consequences.” Khan, et al., 2015, S. 75.

H11a	Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens.	
H11b	Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	
H11c	Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens im Team.	
H11d	Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und dem Unternehmenserfolg.	
H11e	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Leistungsstrebens auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 18: Hypothesen 11a bis 11e bezüglich des Leistungsstrebens

5.3.5 Risikofreude

Wie bereits bei der Betrachtung der funktionalen Fähigkeiten für die Führungserfahrung und die fachliche Heterogenität hergeleitet, so wird auch bezüglich zweier psychologischer Merkmale angenommen, dass eine heterogene Verteilung im Entrepreneurial Team erfolgsfördernd ist. So ist es bei der Risikofreude der Fall.

Die Risikofreude, oder auch Risikoneigung und im Englischen Risk-taking propensity genannt, beeinflusst, wie sich ein Gründer in unsicheren Entscheidungssituationen verhält.⁴²⁰ „Risk taking involves taking bold actions by venturing into the unknown, borrowing heavily, and/or committing significant resources to ventures in uncertain environments.“⁴²¹ Bereits Richard Cantillon (1755) und John Stuart Mill (1848) hatten betont, dass die Übernahme von Risiko, quasi der „Sprung ins Wagnis“, die Hauptvoraussetzung für Entrepreneurship und ein wichtiges Charakteristikum des Entrepreneurs sei.⁴²² Auch Knight schrieb bereits 1921: „The tasks of entrepreneurship include taking risks, for example because decisions are made in uncertain situa-

⁴²⁰ Vgl. Markgraf, 2008; Rauch & Frese, 2007.

⁴²¹ Rauch, et al., 2009, S. 763.

⁴²² Vgl. Jacobsen, 2003, S. 59.

tions.“⁴²³ Viele Gründer selbst beschreiben sich als risikofreudig. Eine höhere Risikopräferenz der Entrepreneurere wurde auch in verschiedene Studien festgestellt.⁴²⁴ Auch wenn es einige Studien gibt, die keinen signifikanten Einfluss der Risikofreude auf den Unternehmenserfolg nachweisen konnten.⁴²⁵ Rauch und Frese (2007) bestätigten jedoch in ihrer Meta-Analyse einen Zusammenhang zwischen der Risikofreude des Entrepreneurs und dem Erfolg des Unternehmens ($r = .103$). Es wird angenommen, dass die Risikofreude des Gründers einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Allerdings sollte der Entrepreneur keine zu hohen Risiken eingehen, da er sonst womöglich sein Unternehmen verlieren könnte.⁴²⁶ Markgraf resümiert daher, dass „das Eingehen von kalkulierten Risiken beziehungsweise eine mittlere Risikoneigung [...] als optimal und selbständigkeitsrelevant angesehen“⁴²⁷ werden sollte. Entrepreneurere sollten demnach also weder zu risikoavers noch zu risikogeneigt sein.

Für die in der vorliegenden Dissertation untersuchten Entrepreneurial Teams wird angenommen, dass eine heterogene Verteilung der Risikoneigung im Team erfolgsfördernd ist. Somit kann der eher risikoaverse Gründer den risikofreudigeren vor zu übereilten Entscheidungen abhalten und zunächst das Für und Wider abwägen. Dies kann jedoch schnell zu zahlreichen Streitgesprächen führen und möglicherweise sind die benötigten Kompromisse schwer treffbar. Beides ist der Social Attraction Theorie nach eher ein Indiz für eine schlechtere soziale Interaktion. Andererseits müssten die Gründer durch das Suchen von Kompromissen in der Entscheidungsfindung zwangsweise eine gute Konfliktbewältigung erlernen, um zusammen bestehen zu können. Dies wiederum erhöht zumindest die Quantität der Kommunikation im Team, was im Idealfall über die Zeit auch zu einer qualitativ guten Kommunikation und besseren Koordination im Entrepreneurial Team und zu einer erhöhten Kohäsion führt. Nur so kann dem sogenannten Risky-shift, dem Risikoschub-Phänomen, entgegengewirkt werden. Daher wird ein ausgewogener Mix bezüglich der Risikofreude als am erfolgversprechendsten vermutet und für die soziale Interaktion ebenfalls ein positiver Zusammenhang angenommen.

⁴²³ Knight, 1921, in: Rauch & Frese 2007, S. 359.

⁴²⁴ Vgl. Begley & Boyd, 1987; Jacobsen, 2003; Palmer, 1971; Sexton & Bowman, 1985; Shane, 1996.

⁴²⁵ „Sowohl Palich & Bagby (1995) als auch Löbler, Maier & Markgraf (2005) bezweifelten daher die Tauglichkeit der Risikoneigung als Merkmal zur Unterscheidung von Unternehmern.“ Markgraf, 2008, S. 27.

⁴²⁶ Vgl. Markgraf, 2008; McClelland, 1961c; Timmons, et al., 1977.

⁴²⁷ Markgraf, 2008, S. 27.

H12a	Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H12b	Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H12c	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Risikofreude im Team auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 19: Hypothesen 12a bis 12c bezüglich der Risikofreude

5.3.6 Führungswille

Das Selektieren, Führen und Motivieren von Mitarbeitern ist eine Schlüsselqualifikation des Entrepreneurs, daher muss Führungsqualität, aber vor allem zunächst Führungswille vorhanden sein. De Souza und Klein bezeichnen eine führungswillige Person als „more likely to direct other group members' activities“⁴²⁸, als andere Personen. Der Führungswille kann also als das Ausmaß, mit dem eine Person bereit ist, die Führungsrolle im Team zu übernehmen, definiert werden. Ein führungswilliger Entrepreneur wird benötigt, um ein innovatives Team zu leiten: „innovation leaders are characterized by a strong willingness to lead“.⁴²⁹ In Unternehmen, die von einem Entrepreneur gegründet wurden, ist dieses psychologische Merkmal unumstritten.⁴³⁰ Bezüglich der Zusammensetzung im Entrepreneurial Team, fand Schmelter (2011) in ihrer Dissertation durch eine Gründungssimulation unter Studierenden als experimentelle Forschungsmethode heraus, dass der Führungswille das Leistungsstreben moderieren könnte.

Mögliche Hinweise auf die Verteilung dieses psychologischen Merkmals im Team bietet die anfangs erläuterte Kongruenztheorie⁴³¹, die besagt, dass der Erfolg einer Handlung von der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Eigenschaften der Person und den Erfordernissen einer Situation abhängen: Je höher die Kongruenz zwischen der Persönlichkeit eines Teammitglieds und der im Team vorherrschenden Struktur oder Kultur ist, desto wohler fühlt sich die Person. Ein Entrepreneur mit sehr starkem Führungswillen würde sich eventuell besser in eine Situation einpassen, in der die anderen Teammitglieder sich führen lassen. Würden beide Entrepreneurial Team Partner gleichermaßen stark die Führungsrolle übernehmen (oder auch nicht

⁴²⁸ De Souza & Klein, 1995, S. 475.

⁴²⁹ Deschamps, 2005, S. 33.

⁴³⁰ Vgl. Dahan & Shoham, 2014; Lau, et al., 2012; Schmelter, 2011.

⁴³¹ Vgl. Baron, 2007; Rauch & Frese, 2007; Schmelter, 2011. Siehe Unterkapitel 5.3 dieser Arbeit.

übernehmen), scheinen Konflikte und Unstimmigkeiten wahrscheinlicher. Der Mitgründer könnte sich zurückgedrängt fühlen, wenn der Partner entgegen seinem Willen die Führung übernimmt.⁴³² Somit kommt keine Kohäsion auf, die Einhaltung/Erstellung von Arbeitsnormen gestaltet sich schwierig und die Kommunikation könnte zu häufig abschweifen, wenn beide Mitgründer koordinieren wollen. Dies könnte zu Chaos und Ineffizienz führen. Kurz: Es ist anzunehmen, dass sich eine zu homogene Verteilung bezüglich des Führungswillens negativ auf die soziale Interaktion und den Unternehmenserfolg auswirkt. Daher wird die Diversität bezüglich des Führungswillens als nützlichstes Maß angenommen, um einen Zusammenhang zur sozialen Interaktion und zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen.

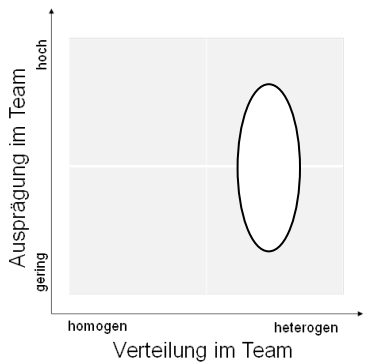
H13a	Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H13b	Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.	
H13c	Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Führungswillens im Team auf den Unternehmenserfolg.	

Tabelle 20: Hypothesen 13 a bis 13c bezüglich des Führungswillens

5.3.7 Zusammenfassende Aussagen zur Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale

Zusammenfassend lässt sich demnach zu den psychologischen Merkmalen festhalten, dass bezüglich des Locus of Control der durchschnittliche Wert pro Team als passendstes Aggregationsmaß für einen positiven Zusammenhang mit der sozialen Interaktion und dem Unternehmenserfolg angenommen wird. Für die Innovationsfreude und die Selbstwirksamkeit wird der Maximalwert als Aggregationsmaß für einen positiven Zusammenhang sowohl mit der sozialen Interaktion als auch mit dem Unternehmenserfolg angenommen. Bezüglich des Leistungsstrebens ist ebenfalls der Maximalwert die erfolgversprechendste Wahl, allerdings wird hier für die soziale Interaktion ein negativer Zusammenhang vermutet. Bezüglich der Risikofreude und dem Führungswillen wird davon ausgegangen, dass heterogene Entrepreneurial Teams erfolgreicher sind. Daher wird für beide die Aggregation mittels der Diversität, also der Standardabweichung im Team, als erfolgversprechendste angenommen.

⁴³² Vgl. Schmelter, 2011.

6 Aussagen und Theorien zur sozialen Interaktion und Hypothesenherleitung

Studien, die ihren Fokus auf die Erfolgsdeterminanten von Teamgründungen legen, lassen sich im Großen und Ganzen zwei Forschungsansätzen zuordnen: dem demografischen⁴³³ und dem prozessorientierten Ansatz.⁴³⁴ Ersterer fokussiert sich hauptsächlich auf Teamstrukturmerkmale wie Größe und Heterogenität des Teams, Erfahrung, Ausbildung, usw.⁴³⁵ Vertreter des prozessorientierten Ansatzes hingegen untersuchen insbesondere Teamprozesse wie „Konflikte und Teamkohäsion auf ihre Erfolgswirksamkeit“⁴³⁶ hin.⁴³⁷ Sowohl für demografische Variablen⁴³⁸ als auch für „prozessorientierte Variablen“⁴³⁹ konnten in bisherigen Studien signifikante Beziehungen zum Erfolg der Teamgründungen nachgewiesen werden.⁴⁴⁰

In angrenzenden Forschungsgebieten wurde der prozessorientierte Ansatz, also der Einfluss von sozialer Interaktion, bereits häufig untersucht. So wurde in der Innovationsforschung, die einige Gemeinsamkeiten mit der Entrepreneurship Forschung aufweist, in verschiedenen Studien gezeigt, dass die Qualität der sozialen Interaktion von Innovationsteams wichtig für den Innovationserfolg ist.⁴⁴¹ Die Sozialpsychologen und Top Management Team Forscher sind sich ebenso einig, dass „[a]nother salient goal of teamwork is to achieve a well-integrated team to effectively accomplish a task. Therefore, high levels of social integration have frequently been examined as an indicator of successful team establishment.“⁴⁴²

Prozessorientierte Entrepreneurship Arbeiten fokussierten sich meist nur auf einen oder wenige Prozesse pro Untersuchung. So zeigten Ensley et al. (2002) auf, dass affektive Konflikte einen negativen Einfluss auf den Erfolg haben. Es scheint jedoch kein Zusammenhang zwischen kognitiven Konflikten und dem Erfolg zu bestehen. Demzufolge scheinen hinsichtlich des Erfolgs die persönlichen Unstimmigkeiten negativer gewichtet zu sein die als aufgabenbezogene Probleme.⁴⁴³ Cooper und Daily (1996) stellten fest, dass ein Konsens bei Entscheidungen innerhalb der Entrepreneurial Teams nicht zwangsläufig als Vorteil zu sehen ist, da genau das Fehlen eines Konsens zu einer größeren Vielfalt an Problemlösungsansätzen führt.⁴⁴⁴ Mangelnde Kommunikation kann dazu führen, dass Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben und Entscheidungen erschwert werden. Spieker (2004) ermittelte einen positiven

⁴³³ Auch strukturbezogener Ansatz genannt.

⁴³⁴ Vgl. Schwarz, et al., 2007.

⁴³⁵ Vgl. Ucbasaran, et al., 2003; Ensley, et al., 1998. Siehe Unterkapitel 5 dieses Kapitels.

⁴³⁶ Schwarz, et al., 2007, S. 45.

⁴³⁷ Vgl. Ensley, et al., 2002; Watson, et al., 1995.

⁴³⁸ Vgl. Teach, et al., 1986.

⁴³⁹ Vgl. Ensley, et al., 2002; Spieker, 2004.

⁴⁴⁰ Vgl. Schwarz, et al., 2007.

⁴⁴¹ Vgl. Clark & Fujimoto, 1991; Gladstein, 1984; Högl & Gemuenden, 1999; Lechler & Gemuenden, 2003; Pinto, et al., 1993; Shea & Guzzo, 1987.

⁴⁴² Horwitz & Horwitz, 2007, S. 1008.

⁴⁴³ Vgl. Ensley, et al., 2002; Schwarz, et al., 2007.

⁴⁴⁴ Vgl. Cooper & Daily, 1997.

Zusammenhang zwischen „wahrgenommener Entscheidungsqualität (Ablauf, Ergebnisse und Umsetzung wichtiger Entscheidungen) und Erfolg.

Einige wenige Autoren haben den demographischen und den prozessorientierte Ansatz miteinander verbunden.⁴⁴⁵ Diese simultane Analyse von Struktur- und Prozessmerkmalen zur Untersuchung des Erfolgs von Teamgründungen wird auch von Chandler et al. (2005) empfohlen und ist wichtig, da „Teamstrukturen und -prozesse nicht voneinander unabhängig“⁴⁴⁶ sind. Zum einen wird davon ausgegangen, dass demografische Merkmale prozessuale Merkmale beeinflussen können und zum anderen werden beiden Merkmalstypen direkte Einflüsse auf den Unternehmenserfolg zugesprochen.⁴⁴⁷ Bislang wurde die gleichzeitige Analyse jedoch selten angewandt.⁴⁴⁸ Erste Wirkungszusammenhänge wurden in empirischen Arbeiten zu Top-Management-Teams belegt.⁴⁴⁹ In der Gründerteamforschung können Lechler und Gemünden (2003) als Vorreiter bezeichnet werden. Ihre Arbeit wurde bereits in Kapitel III vorgestellt. Auch Schwarz et al. (2007) und Dreier (2001) widmen sich einem gemeinsamen Ansatz von demografischen und prozessorientierten Merkmalen.

Die soziale Interaktion im Entrepreneurial Team setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Für die vorliegende Dissertation wird die Auswahl von Lechler und Gemünden (2003) übernommen und beinhaltet damit die Komponenten Kommunikation, Kohäsion, Arbeitsnormen, Gegenseitiges Unterstützen, Koordination und Konfliktbewältigung. So trägt die *Kommunikation* wesentlich zum Informationsaustausch der Teammitglieder für gemeinsame Entscheidungen und Aktivitäten bei. *Kooperation*, welche Kommunikation voraussetzt und hilft die Leistungsbeiträge der Teammitglieder inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen, und *gegenseitiges Unterstützen* sind ein wichtiger Ausdruck gemeinsamer Ziele und Interessen. *Kohäsion* beschreibt den Zusammenhalt des Entrepreneurial Teams, dessen interpersonelle Anziehungskraft, Motivation und Teamgeist. *Arbeitsnormen* beschreiben die Erwartungen an die Leistung und das Engagement der Entrepreneurial Team Mitglieder. Schließlich ist eine schnelle und vorbeugende *Konfliktbewältigung* für Gründerteams, die einem hohen Erfolgsdruck und einer dynamischen Umwelt ausgesetzt sind, essentiell. Lechler und Gemünden (2003) schlussfolgerten, dass die gleichzeitige Betrachtung aller sechs Komponenten nötig ist, um die Qualität der sozialen Interaktion in Entrepreneurial Teams umfassend bestimmen zu können.⁴⁵⁰

Für die vorliegende Arbeit wird die soziale Interaktion als Input-Variable gesehen, von der ein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg erwartet wird, woraus sich die folgende Hypothese ableitet.

⁴⁴⁵ Vgl. Lechler & Gemünden, 2003; Schwarz, et al., 2007.

⁴⁴⁶ Schwarz, et al., 2007, S. 46.

⁴⁴⁷ Vgl. Schwarz, et al., 2007.

⁴⁴⁸ Vgl. Lechler & Gemünden, 2003.

⁴⁴⁹ Vgl. Smith, et al., 1994; Schwarz, et al., 2007; Vyakarnam & Handelberg, 2005.

⁴⁵⁰ Vgl. Lechler & Gemünden, 2003.

H14	Die soziale Interaktion im Team hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.
------------	---

Tabelle 21: Hypothese H14 bezüglich der sozialen Interaktion

Zum anderen wird jedoch auch, wie in den Hypothesen 1 bis 13 bereits ersichtlich wurde, der Effekt der sozialen Interaktion als Output-Variable und als intervenierende Variable untersucht. Es soll im Speziellen untersucht werden, wie sich im Sinne eines Input-Prozess-Output Modells die soziale Interaktion auf die Input-Output Beziehung von Teamformation/Teamzusammensetzung und Unternehmenserfolg auswirkt. Dafür werden zunächst jeweils die Zusammenhänge zwischen Teamformation-/Teamzusammensetzungsvariablen auf die soziale Interaktion und auf den Unternehmenserfolg geprüft und anschließend die Interaktionseffekte getestet.

7 Zusammenfassendes Forschungsmodell

Zusammenfassend wird das Forschungsmodell in **Abbildung 10** abgebildet. Es zeigt die angenommen direkten Zusammenhänge zwischen den Variablen. Links befinden sich die Input-Variablen, in der Mitte die Prozesse und rechts die Output-Variablen. Die erwarteten Wechselwirkungen (Moderator oder Mediator) der sozialen Interaktion auf die Zusammenhänge der Input-Variablen und der Output-Variablen sind nicht grafisch dargestellt, sondern wurden lediglich im Prozessfeld genannt. Auf der Input-Seite sind die Variablen ihren jeweiligen Rubriken (Teamformation, funktionale Fähigkeiten und psychologische Merkmale) zugeordnet. Die Fähigkeiten bezüglich der funktionalen Zusammensetzung wurden dabei auf einem Kontinuum zwischen funktionaler Homogenität und funktionaler Heterogenität angeordnet. So nimmt die Heterogenität pro Variable nach unten hin zu. Bezüglich der Faktoren der psychologischen Merkmale wurde ebenso vorgegangen. Sie sind ebenfalls von oben nach unten auf einem Kontinuum von Homogenität bis zu Heterogenität angeordnet. Die objektive und die beiden subjektiven Variablen zur Messung des Unternehmenserfolgs werden in Unterkapitel IV.3.8 detailliert vorgestellt.

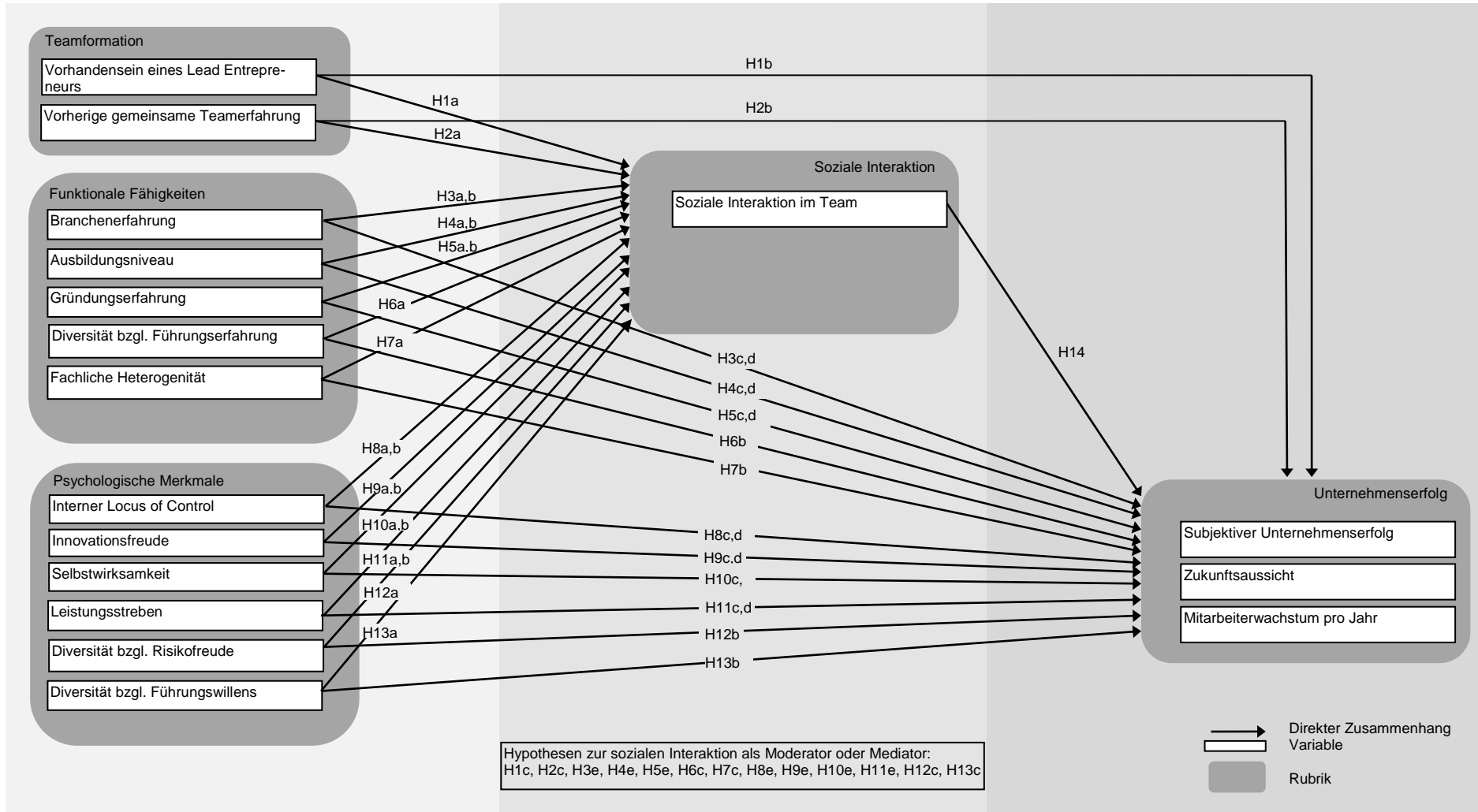


Abbildung 10: Forschungsmodell
 (Eigene Darstellung)

IV Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der empirischen Studie

1 Kapitelüberblick

Nachdem das Untersuchungsziel und die Hypothesen bereits aufgezeigt und gebildet wurden, widmet sich das folgende Kapitel der Konzeptualisierung der Studie und der Datenerhebung. Das Forschungsdesign wurde bereits in Kapitel I in Abbildung 2 aufgezeigt. Auf Grundlage einer Literaturanalyse und vier explorativer Interviews wurden Bezugsrahmen und Hypothesen⁴⁵¹ hergeleitet. Später sollen diese mit Hilfe einer empirischen Studie getestet werden. Zunächst wird in diesem Kapitel das Erhebungsdesign der Studie vorgestellt bevor die Operationalisierung der Analysevariablen erläutert wird. Dafür werden zunächst die theoretischen Grundlagen geklärt und im Anschluss auf jedes Konstrukt einzeln eingegangen. Das Kapitel schließt mit der Darstellung der Vorgehensweise bei der Durchführung der empirischen Studie.

2 Erhebungsdesign der empirischen Studie

2.1 Auswahl der Erhebungsmethode

In der Literatur werden zahlreiche Erhebungsmethoden für empirische Daten vorgestellt. Im Gegensatz zur qualitativen Untersuchung, in der „ein grundlegendes Verständnis für ein bestimmtes Forschungsfeld gewonnen werden“⁴⁵² kann, beschreibt die quantitative Untersuchung die „präzise Messung von Sachverhalten“⁴⁵³.

Im Rahmen dieser Dissertation wird die Onlinebefragung gewählt. Diese Form der Datenerhebung hat mehrere Vorteile. Die Anonymität der Antwortenden wird gewährleistet, die Antwortzeit ist kurz, die Datenqualität wird durch die Fehlervermeidung bei der Dateneingabe gegenüber anderen Befragungsmethoden erhöht, Personal- und Zeitaufwand sind im Rahmen einer Einzelarbeit vertretbar und die Kosten sind überschaubar. Nachteilig ist hingegen die meist geringe Antwortrate und der Nonresponse Bias. Des Weiteren kann die Qualität der Antworten leiden.⁴⁵⁴ Umso wichtiger ist es, einen Pretest durchzuführen.

2.2 In der Entrepreneurship Forschung untersuchte Unternehmen

Eines der größten Probleme der Entrepreneurship Forschung ist die unterschiedliche Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Im folgenden Abschnitt soll daher

⁴⁵¹ Vgl. Kapitel III.

⁴⁵² von Trotha, 2008, S. 107.

⁴⁵³ Ebenda.

⁴⁵⁴ Vgl. amundis, 2011; Campanelli, 2008; Czaja & Blair, 2005.

geklärt werden, welche Unternehmen als Untersuchungsobjekt in Frage kommen. Dafür wird zunächst ein kurzer Überblick über die bislang in der Entrepreneurship Forschung untersuchten Unternehmen gegeben. Da in dieser Forschungsrichtung meist „junge Unternehmen“ untersucht werden, wird geklärt, was ein junges Unternehmen ist. Schließlich wird die für die vorliegende Arbeit gewählte Abgrenzung der Untersuchungsobjekte vorgestellt.

2.2.1 In der Literatur zu findende Definitionen junger Unternehmen

Die Definition des jungen Unternehmens ist ausschlaggebend für die Auswahl der Untersuchungsobjekte. „Als junge Unternehmen gelten Unternehmen von Beginn der Gründung bis zur Erreichung der Reifephase. Die Reifezeit ist zwar individuell, liegt jedoch meist bei fünf, oft aber auch acht Jahren.“⁴⁵⁵ So genau wie Chrisman legen sich jedoch nur wenige Forscher fest. In vielen empirischen Studien wird gar nicht explizit auf das Alter der Firmen eingegangen. Im Folgenden wird eine Auswahl an bisherigen Studien zu Entrepreneurial Teams gezeigt und festgehalten, wie alt die in der Studie untersuchten Unternehmen waren. Die in **Tabelle 22** gezeigte Übersicht des Alters der Unternehmen, die in bisherigen Entrepreneurship Studien als Untersuchungsobjekt gewählt wurden, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll jedoch einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Auffassungen des Begriffs „junge Unternehmen“ liefern. So sind in der Entrepreneurshipliteratur Unternehmen von einem Alter von 0 Jahren bis zu 21 Jahren zu finden.

So wurde beispielsweise im Rahmen des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) eine Abgrenzung der verschiedenen Arten unternehmerischer Aktivitäten vorgenommen. Der GEM ist die weltweit größte Studie zur Untersuchung unternehmerischer Aktivitäten. Sie wurde 1999 mit 10 Untersuchungen in 10 Ländern begonnen. Im Jahre 2010 nahmen bereits 59 Länder an der Studie teil.⁴⁵⁶ In Deutschland erstellt das GEM-Konsortium von Anfang an, also seit 1999, jährlich erscheinende Berichte.⁴⁵⁷ Die Studie verfolgt das Ziel das Gründungsgeschehen eines Landes mit internationalen Gründungsaktivitäten zu vergleichen. Außerdem sollen Handlungsempfehlungen für die Gründungsförderpolitik abgeleitet werden. Im Rahmen der Studie werden telefonische Befragungen in Privathaushalten durchgeführt.⁴⁵⁸ Dem GEM-Konsortium zufolge werden Unternehmen, die kurz vor der Gründung stehen und bereits gegründete Unternehmen, die jünger als 3,5 Jahre sind, untersucht. Erstere werden dabei als „werdende Unternehmer“ bezeichnet, während die vor weniger als 3,5 Jahren gegründeten Unternehmen als „jung“ bezeichnet werden.

⁴⁵⁵Chrisman, et al., 1998, siehe auch Müller, 2003, S. 10.

⁴⁵⁶ Vgl. GEM, 2011.

⁴⁵⁷ Vgl. Sternberg, 2000.

⁴⁵⁸ Vgl. Baldegger, et al., 2010; Brixy, et al., 2010; Sternberg, 2000; Volery, et al., 2008.

Autor(en)	Jahr	Alter der untersuchten Unternehmen
Almer-Jarz et.al.	2007	5 Jahre
Beckman	2006	4-21 Jahre
Eisenhardt & Schoonhoven	1990	< 10 Jahre
GEM	2009	< 3,5 Jahre
Keidel	2004	3-10 Jahre
Lechler & Gemünden	2003	< 6 Jahre
Müller	2003	< 7 Jahre
Ruef	2003	0-2 (nascent entrepreneurs)

Tabelle 22: Alter der Unternehmen in bisherigen Entrepreneurship Studien

2.2.2 Unternehmensgründungen in der Literatur

Eine in der Literatur unumstrittene⁴⁵⁹ und weitverbreitete⁴⁶⁰ Möglichkeit zur Systematisierung der verschiedenen Gründungsformen liefern Szyperski und Nathusius (1999). Sie unterscheiden zwei wesentliche Systematisierungsmerkmale: die Strukturexistenz und den Selbständigkeitsgrad. Bezüglich der Strukturexistenz lassen sich derivative Gründungen – Gründungsunternehmen, die bereits vor dem Gründungsakt in einer Form existierten und lediglich strukturell transformiert wurden – und originäre Gründungen – Gründungen, die eine gänzlich neu geschaffene Wirtschaftseinheit darstellen – unterscheiden. Bei dem Selbständigkeitsgrad lässt sich eine Unterscheidung zwischen unselbständigen Gründungen und selbständigen Gründungen vornehmen.⁴⁶¹

Tabelle 23 gibt einen Überblick über die nach Szyperski und Nathusius (1999) verschiedenen Gründungsformen.

⁴⁵⁹ So schrieb Saßmannshausen (2001) dass dies eine „anerkannte Methode der Systematisierung“ sei. Saßmannshausen, 2001, S. 128.

⁴⁶⁰ Schefczyk und Pankotsch (2003) nennen die von Szyperski und Nathusius vorgeschlagenen Merkmale die „verbreiteteste[n] Merkmale im Rahmen der Typisierung von Gründungsformen“. Schefczyk & Pankotsch, 2003, S. 53.

⁴⁶¹ Vgl. Müller, 2003; Szyperski & Nathusius, 1999; Wittenberg, 2006 für einen Überblick über Systematisierungsversuche von Gründungsformen.

	Derivative Gründungen	Originäre Gründungen
Unselbständige Gründungen	Fusion/Umgründung	Betriebsgründung, Tochterunternehmen
Selbständige Gründungen	Existenzgründung durch Betriebsübernahme	Unternehmensgründung im engeren Sinn ⁴⁶²

Tabelle 23: Gründungsformen⁴⁶³

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden nur Unternehmensgründungen im engeren Sinn untersucht. Der Typologisierung von Tabelle 23 zufolge handelt es sich dabei um originäre, selbständige Gründungen.

2.3 Auswahl der Probandenstruktur

Befragt werden Gründer, die zu zweit ein Unternehmen gegründet haben. Der Gründungszeitraum liegt zwischen dem 01.01.2007 und dem 30.06.2009. Das Alter der zu untersuchenden Unternehmen wurde aus mehreren Gründen auf 2-4 Jahre beschränkt. Zum einen handelt es sich somit noch um junge Unternehmen⁴⁶⁴ wie sie für eine Studie im Entrepreneurship notwendig sind. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Gründer noch in ausreichendem Maße an die (Vor-) Gründungsphase erinnern können. Andererseits haben Unternehmen, die bereits seit knapp vier Jahren (oder wenigstens seit 2 Jahren) existieren, schon das erste Kriterium des Erfolgs bestanden und ermöglichen bereits den Einsatz einiger quantitativer Erfolgsmaße. Nicht zuletzt bietet die Auswahl von Unternehmen, die ca. zur selben Zeit gegründet wurden, eine faire Grundlage, da so alle Unternehmen in etwa die gleichen Chancen hatten, bzw. die gleichen Situationen/Krisen überstehen mussten. Zudem werden lediglich wirklich neu entstandene Unternehmen (ohne Fusion, Übernahme und Spaltung) in die Befragung einbezogen. Es werden Gründerteams aus Deutschland und

⁴⁶² Da in der Literatur häufig auch zwischen Existenz- und Unternehmungsgründung unterschieden wird und umgangssprachlich darunter meist das Gleiche verstanden wird, folgt ein kurzer Exkurs zur genaueren Erläuterung: Existenzgründung "bezeichnet ein rechtlich unabhängiges Arbeitsverhältnis, das zur Sicherung einer selbständigen unternehmerischen und auch freiberuflichen Existenz dient", das auch die Ausnutzung von Innovationen in der Reife-/ Auslaufphase sowie Aktivitäten von Kleingewerbetreibenden beinhaltet; die Existenz des Gründers steht im Vordergrund. Unter Unternehmungsgründung wird nach Schumpeter (1934) dagegen ein Unternehmer verstanden, der 'Opportunities' erkennt und diese durch neue Produkte/ Dienstleistungen umsetzt. Dieser 'Pionierunternehmer' prägt ganze Branchen und stößt durch grundlegende Innovationen wirtschaftliche Entwicklung an. Müller, 2003, S. 10.

⁴⁶³ Szyperski & Nathusius, 1999, S. 27 und Szyperski & Nathusius, 1977, S. 23. Auch in: Wittenberg, 2006, S. 17.

⁴⁶⁴ Als junge Unternehmen werden Unternehmen bezeichnet, die bis zu 5 Jahre alt sind. Vgl. u.a. Brüderl, et al., 2007; Chandler & Lyon, 2001a; Klandt, 2003.

der deutschsprachigen Schweiz befragt.⁴⁶⁵ **Abbildung 11** veranschaulicht die Auswahl der Unternehmen, die für die Studie in Frage kommen.

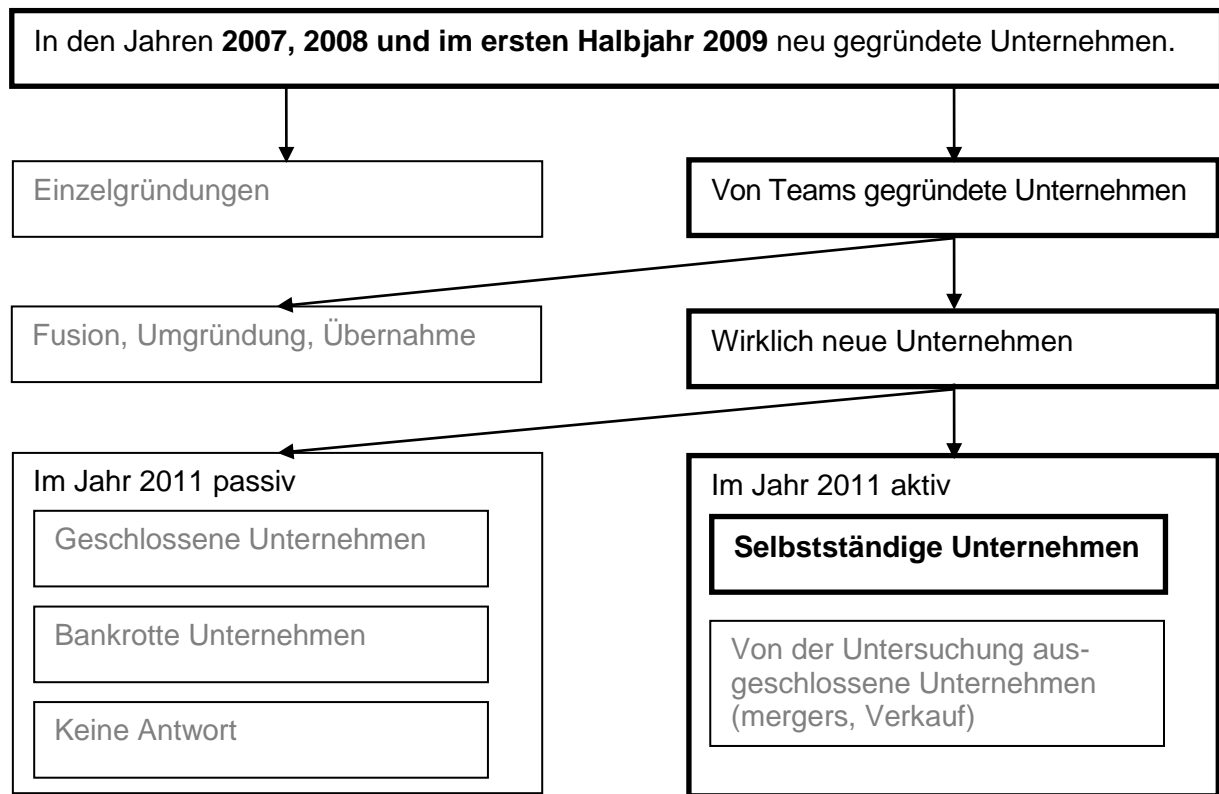


Abbildung 11: Auswahl der Unternehmen und erwartete „Antworten“
(Eigene Darstellung)

2.4 Konzeption des Fragebogens

Der Onlinefragebogen wurde mit Hilfe des SoSci Survey tools erstellt. Bei SoSci Survey (oFb - der onlineFragebogen) handelt es sich um ein professionelles Werkzeug zur Gestaltung und Durchführung von Online-Befragungen. Das Programm läuft auf einem Befragungsserver (SoSciSurvey.de) und wird im Internetbrowser bedient.⁴⁶⁶

Ein schriftlicher Fragebogen, ein sogenanntes self-completion survey, muss zahlreiche Anforderungen erfüllen. Diese wurden in **Tabelle 24** aufgelistet und erklärt. In der letzten Spalte befinden sich die Angaben zur jeweiligen Umsetzung der Anforderung im für die vorliegende Arbeit erstellten Fragebogen.

⁴⁶⁵ Detailliertere Ausführung zu den befragten Gründern sind im Abschnitt 5 dieses Kapitels zu finden.

⁴⁶⁶ Vgl. SoSci Survey, 2013.

Anforderungen an (Online-)Fragebögen	Erklärung der Anforderungen	Umsetzung im Fragebogen
Deckblatt	<ul style="list-style-type: none"> - Sinnvoll für lange Fragebögen - Einfügen von Titel, Sponsor, usw. oben auf der ersten Seite 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist vorhanden - Angabe von beteiligten Institutionen - Name, Kontaktmöglichkeiten angegeben (Es wurde eine Emailadresse @unternehmenxy.de zugelegt, später auch mit @unifr.ch gearbeitet für die Schweizer Unternehmen. Es wurde eine Telefonnummer eingerichtet mit Sprachaufnahme. Eingehende Anrufe wurden innerhalb weniger Tage beantwortet.)
ID Nummer	Zwingend erforderlich für Erinnerungsschreiben	In Passwort integriert
	In der Datenbank sollten die jeweiligen Postaus- und -eingangsdaten festgehalten werden	In der Datenbank werden die jeweiligen Postaus- und -eingangsdaten festgehalten
Einladung	<ul style="list-style-type: none"> - Teilweise auch Ankündigungsschreiben - muss sehr motivierend sein, übernimmt die „Aufgabe“ des Interviewers - Ein Begleitschreiben oder ein einleitender Paragraph am Anfang des Fragebogens 	Es wurde für jeden Gründer eine personalisierte Email verfasst.
Instruktionen zum korrekten Kennzeichnen der Antworten	Klare, spezifische Instruktionen auf dem FB sind essentiell (für den gesamten FB und für jede Frage)	Sind auf jeder Seite zu finden.
Statement der freiwilligen Natur des Interviews und gegebenenfalls zur Anonymität bzw. Vertraulichkeit der Antworten.	Muss zu Beginn des Fragebogens ausgeschrieben stehen	Steht auf der ersten Seite.
Eine gute erste Frage	Essentiell, sollte: <ul style="list-style-type: none"> - jeden ansprechen; - leicht zu beantworten sein; - interessant sein; - zum Ausdruck bringen, was der Antwortende als Thema des FB ansieht; - geschlossen sein; - nicht sensibel sein 	<ul style="list-style-type: none"> - spricht jeden an - ist leicht zu beantworten - ist geschlossen - ist nicht sensibel - betrifft das Thema des FB

Anforderungen an (Online-)Fragebögen	Erklärung der Anforderungen	Umsetzung im Fragebogen
Survey soll relevant und interessant sein	Zwingend erforderlich, s-c surveys funktionieren am besten mit einem abgeschlossenen Thema mit klarem Fokus	Abgeschlossenes Thema mit klarem Fokus
Fragen müssen in einer bedeutungsvollen Ordnung sein	- „a Questionnaire is like a conversation ...Constantly switching topics makes it appear that the Q. is not listening to the R's answers.“ (Schwarz, 1996) - „ the right order will facilitate memory recall“ (Campenelli, 2008)	Wurde im Pretest abgefragt.
Gut designte Fragen	Der Gebrauch von klaren Fragen ist zwingend erforderlich, da der I. nicht nachhaken oder erklären kann	Die Fragen sind klar. Um dies sicherzustellen, wurde der Fragebogen mehrfach vorgestellt und getestet. Siehe dazu Abbildung 12.
Achtung vor Kontexteffekt	Beeinflussung der Antwort auf eine Frage durch die vorherige Frage ist zu vermeiden.	Beachtet.
Offene Fragen	- So wenig wie möglich, da teuer u. schlechte Datenqualität - zu viel Aufwand für Antwortende - wenn, dann genügend Platz für die Antwort lassen	- nur wenige offene Fragen - in den wenigen Fällen, wo eine offene Texteingabe möglich ist, wurde die Antwort so genau wie möglich eingegrenzt. (z.B. durch die Angabe der Maßeinheit)
Klare Abgrenzung zwischen einzelnen Themengebieten	Benutzung von Überschriften deutlich abgehoben vom Text der Fragen (Czaja/Blair, 2005)	Auf jeder Seite gab es eine Einführung. Wenn ein neues Themengebiet begonnen wurde, so wurde dies deutlich beschrieben.
Länge und Form	- Länge kommt auf Thema u. Population an - Nicht zu viele Fragen zusammenquetschen, um Platz zu sparen. Lieber viel weißen Platz lassen. Dies lässt die Aufgabe leichter erscheinen u. der Antwortende sieht Fortschritt beim Ausfüllen.	- Der FB ist sehr lang. - Es wurden nur wenige Fragen pro Seite angegeben. Meist kein Scrollen nötig. - Um den Fortschritt zu verdeutlichen, wurde auf jeder Seite ein Balken mit der Prozentzahl des bereits beantworteten Teils des FB angegeben.
Format für alle Beteiligten klar	Antwortende, Kodierer, Eingeber, Forscher, usw.	Antwortende: im Pretest geprüft Kodierer, Eingeber, Forscher: eine Person
Antworterfreundliche Aufmachung	- Essentiell - Eye-movement beachten	Ja, erstes Feedback diesbezüglich positiv.

Anforderungen an (Online-)Fragebögen	Erklärung der Anforderungen	Umsetzung im Fragebogen
Sensible Fragen gegen Ende des FB	<ul style="list-style-type: none"> - Vorsicht: der FB könnte vorher abgebrochen worden sein. - Besser: einige demographische (nicht so sensible) am Anfang, die sensiblen ans Ende. - Aber: sind dem. Fragen Thema des FB? 	<ul style="list-style-type: none"> - Frage nach dem finanziellen Erfolg am Ende - Demografische Fragen wurden zu Beginn gestellt, jedoch nach der Frage, die das eigentliche Thema des FB betrifft.
Danke schön	Muss am Ende des FB stehen	Steht auf der letzten Seite
Instruktionen zum Zurücksenden des ausgefüllten FB	Schriftliche Instruktionen für die Antwortenden angeben.	Die Antworten wurden jeweils sofort auf dem Server gespeichert. Es gibt jedoch eine Anwendung, das Fenster am Ende zu schließen.

Tabelle 24: Anforderungen an self-completion surveys, Erklärungen und Umsetzung im eigenen Fragebogen⁴⁶⁷

⁴⁶⁷ Eigene Darstellung, Anforderungen aus: Campanelli, P., 2008; Czaja, R. & Blair, J., 2005; DeVaus, D., 2002; Dillman, D. A., 2007; Fowler, F. J. J., 1995; Thomas, M. & Campanelli, P., 2007.

Da die Auswertung auf Teamebene geschieht, ist es nötig, die einzelnen Antworten jeweils einem Team zuordnen zu können. Um dies bei gleichzeitiger Anonymität der Antwortenden zu gewährleisten, wurden durch das Programm r Kennwörter generiert. Innerhalb der Kennwörter wurde jeweils für das gleiche Unternehmen ein gleicher dreistelliger Code integriert. Die Kennwörter wurden mit der Einladungsemail verschickt und später im Fragebogen bei der ersten Frage erfragt. Somit konnten anhand des Kennworts die Mitglieder eines Teams erkannt und deren Antworten zusammen analysiert werden, ohne, dass Rückschlüsse auf die einzelnen Personen gezogen werden.

Eine durchdachte Vorgehensweise ist sehr wichtig, da eine einfache Aneinanderreihung der Fragen noch lange keinen guten Fragebogen ergibt. Um alle in Tabelle 24 gelisteten Anforderungen zu erfüllen, wurde strukturiert vorgegangen. **Abbildung 12** veranschaulicht die Vorgehensweise zur Fragebogengenerierung. Um objektive Meinungen einzuholen, wurde der Fragebogen mehrfach getestet. Nähere Informationen zum Pretest sind in Unterkapitel IV.5.2 zu finden.

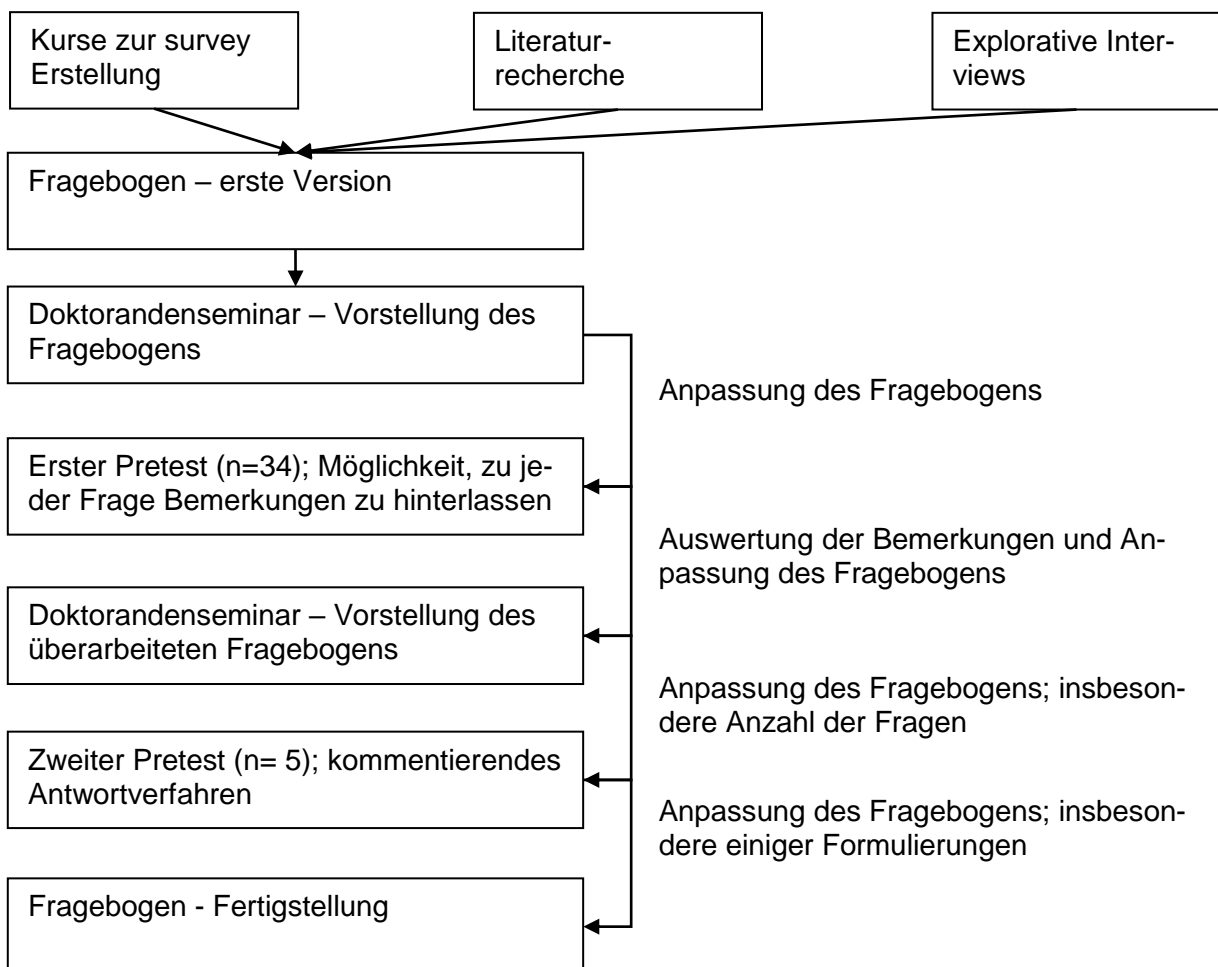


Abbildung 12: Vorgehensweise bei der Fragebogengenerierung
(Eigene Darstellung)

3 Operationalisierung

„Unter Operationalisierung versteht man die Schritte der Zuordnung von empirisch erfassbaren, zu beobachtenden oder zu erfragenden Indikatoren zu einem theoretischen Begriff. Durch Operationalisierung werden Messungen der durch einen Begriff bezeichneten empirischen Erscheinungen möglich.“⁴⁶⁸ Das Ziel ist es demnach „konkret erfassbare Merkmale des theoretischen Begriffs bzw. Konzepts [...] hinreichend zu beschreiben“⁴⁶⁹.

Dementsprechend beinhaltet die Operationalisierung nebst der Bestimmung der unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen⁴⁷⁰ auch die Angabe der Stufen, d.h. der möglichen Ausprägung je Variable. Des Weiteren ist die Angabe des Skalenniveaus der Daten wichtig. Es kann zwischen *nominal-, ordinal-, intervall- und verhältnisskalierten* Daten unterschieden werden. Die durch Nominal- oder Ordinalskalen beschriebenen Daten werden auch als *kategorial* bezeichnet, während Intervall- und Verhältnisskalen *metrische* oder auch *kontinuierliche* Daten beschreiben.

Viele Variablen sind nicht direkt beobachtbar, d.h. sie müssen mit Hilfe von Indikatoren konstruiert werden. Diese Messmodelle/Konstrukte werden im folgenden Abschnitt genauer erläutert. Im Anschluss werden die inhaltlichen und formalen Anforderungen von Messinstrumenten vorgestellt. Die Erklärung der Aggregation der jeweiligen Daten der Gründer auf das Teamlevel erfolgt bevor abschließend die Operationalisierung der einzelnen Variablen aufgezeigt wird.

3.1 Operationalisierung von Messmodellen

Einige Begriffe, wie beispielsweise das Alter, können einfach operationalisiert werden, für andere hingegen müssen komplexe theoretische Konstrukte erarbeitet werden.⁴⁷¹ Somit werden nicht direkt fassbare Begriffe, wie beispielsweise Selbstwirksamkeit, auf „indirektem Wege durch direkt messbare Größ[en] erfasst“⁴⁷². Abstrakte, nicht direkt beobachtbare Begriffe werden also durch eine konkret durchführbare Messvorschrift, die eine valide und zuverlässige⁴⁷³ Erfassung des Konstrukts gewährleisten muss, ersetzt. Die dabei verwendeten, direkt messbaren Variablen heißen Indikatoren.⁴⁷⁴ Die Konstrukte, die nur durch Indikatoren erfassbar sind, heißen

⁴⁶⁸ Atteslander, 2003, S. 50.

⁴⁶⁹ Raithel, 2008, S. 28.

⁴⁷⁰ Dies wurde implizit bereits bei der Hypothesenerstellung vorgenommen. Dort sind auch die Begründungen für die Wahl der einzelnen Variablen zu finden.

⁴⁷¹ Vgl. Raithel, 2008.

⁴⁷² Maiello, 2011, S. 20.

⁴⁷³ Detailliertere Aussagen zu den Gütekriterien folgen in Unterkapitel IV.3.2.

⁴⁷⁴ Die Indikatoren werden auch Indikatorvariablen oder Items genannt.

latente Variablen.⁴⁷⁵ Ob diese tatsächlich valide und zuverlässig erfasst werden, hängt maßgeblich von der Operationalisierung, also der Wahl der passenden Indikatoren, ab.⁴⁷⁶

Abhängig von der Richtung des Zusammenhangs zwischen Indikator und latenter Variable, unterscheidet man reflektive und formative Indikatoren und damit zusammenhängend reflektive und formative Messmodelle.⁴⁷⁷ *Reflektive Indikatoren* spiegeln die zu betrachtende latente Variable in ihrer Gesamtheit wider, d.h. die latente Variable verursacht die Indikatoren. Zwischen den Indikatoren, die eine bestimmte latente Variable messen, müssen hohe empirische Korrelationen herrschen.⁴⁷⁸ Die Prüfung der a priori festgelegten Zusammenhänge erfolgt daher mit Hilfe der „Faktoranalyse“.⁴⁷⁹ Das latente Konstrukt wird als Funktion seiner reflektiven Indikatoren gemessen. Dabei sind die Indikatoren als fehlerbehaftete Messungen des Faktors zu verstehen. Die reflektiven Indikatoren sind beliebig austauschbar.⁴⁸⁰ Daher wird häufig das Konzept multipler Items angewandt, d.h. es werden mehrere Indikatorvariablen für ein Konstrukt definiert, um somit Verzerrungen bei der Abbildung eines Konstrukts auszugleichen, die möglicherweise durch einzelne Indikatorvariablen entstanden wären.⁴⁸¹ **Abbildung 13** zeigt ein reflektives Messmodell.

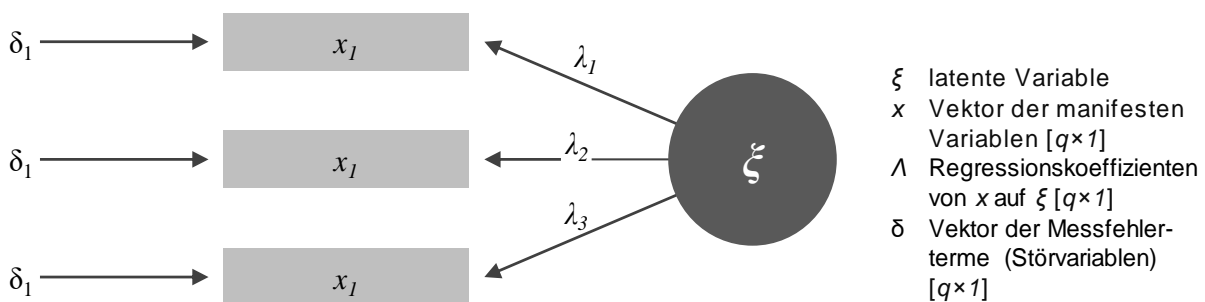


Abbildung 13: Reflektives Messmodell
 (in Anlehnung an Eberl, 2004, S. 3)

⁴⁷⁵ Die latenten Variablen können auch als Konstrukte oder Faktoren bezeichnet werden. Je nachdem, ob ein Konstrukt auf ein oder mehrere Faktoren zurückzuführen ist, spricht man von einfaktoriellen oder mehrfaktoriellen Konstrukten. Dabei wird das einfaktorielle Konstrukt durch genau einen Faktor erfasst, die beobachtbaren Variablen lassen sich also direkt auf der Konstruktebene zusammenfassen. Im Gegensatz dazu werden bei einem mehrfaktoriellen Konstrukt mindestens zwei Faktoren auf der Konstruktebene zusammengefasst. Es wird zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Konstrukten unterschieden. Wenn die Faktoren ein und derselben Dimension zugeordnet werden können, handelt es sich um eindimensionale Konstrukte. Ein Konstrukt bestehend aus verschiedenen Dimensionen, welche wiederum mindestens aus einem oder mehreren Faktoren bestehen, wird mehrdimensional genannt. „Eine Dimension ist also als Faktor zweiter Ordnung zu verstehen.“ Bürgisser, 2011, S. 166.

⁴⁷⁶ Vgl. Maiello, 2011.

⁴⁷⁷ Und damit zusammenhängend reflektive und formative Messmodelle. Siehe auch Backhaus, et al., 2011a, S. 521 und 526f; Eberl, 2004, S. 1.

⁴⁷⁸ Vgl. Backhaus, et al., 2011a.

⁴⁷⁹ Backhaus, et al., 2011a, S. 521ff. Die Reliabilitätsanalyse erfolgt mit Hilfe des Cronbachs Alpha.

⁴⁸⁰ Vgl. Eberl, 2004.

⁴⁸¹ Vgl. Backhaus, et al., 2011a; Bürgisser, 2011; von Trotha, 2008.

Formativen Indikatoren hingegen liegt eine umgekehrte Kausalität vor, d.h. die formativen Indikatoren verursachen die latente Variable. Sie decken unterschiedliche Facetten des betrachteten Konstrukts ab und müssen nicht zwingend statistisch signifikant miteinander korrelieren.⁴⁸² Die latente Variable wird als gewichtete Zusammensetzung seiner Indikatoren gemessen.⁴⁸³ Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch von einem „Index“⁴⁸⁴ gesprochen. Formative Messmodelle können nicht mit einer konfirmatorischen Faktoranalyse geprüft werden.⁴⁸⁵ Ihre Bedeutung wird somit durch die Indikatorenauswahl bestimmt und nicht über statistische Bemessungen.⁴⁸⁶ **Abbildung 14** veranschaulicht ein formatives Messmodell.

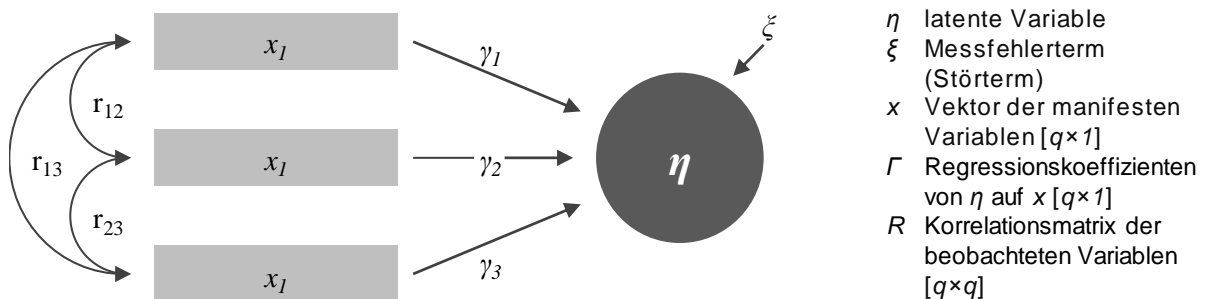


Abbildung 14: Formatives Messmodell
 (in Anlehnung an Eberl, 2004, S. 5)

In der vorliegenden Dissertation ist beispielsweise die soziale Interaktion ein formatives Messmodell, also ein Index, der aus den sechs von Lechler und Gemünden (2003) vorgeschlagenen Variablen zusammengesetzt ist. Die einzelnen Variablen hingegen sind jeweils reflektive Messmodelle.

⁴⁸² Vgl. Backhaus, et al., 2011a; Backhaus, et al., 2011b; Bürgisser, 2011; von Trotha, 2008. Sie können aber korrelieren, diese Möglichkeit wird explizit zugelassen. Siehe dazu auch Eberl, 2004, S. 6 und die dort zitierte Literatur.

⁴⁸³ Vgl. Bürgisser, 2011. „Entsprechend stellt das [...] Konstrukt die abhängige Variable dar, während die formativen Indikatoren die unabhängigen Variablen bilden.“ Backhaus, et al., 2011b, S. 120.

⁴⁸⁴ Bürgisser, 2011, S. 169.

⁴⁸⁵ Vgl. Backhaus, et al., 2011b.

⁴⁸⁶ „[D]ie Validität von Konstrukten mit formativen Indikatoren [kann man] nie mit Hilfe irgendeiner Kennzahl beurteilen, sondern die Indikatoren beeinflussen lediglich den Bedeutungsinhalt eines Konstrukts und damit den Aussagegehalt von Ergebnissen“. oder auch: „[A]ufgrund des definitorischen Charakters des formativen Messmodells stellt sich auch nicht die Frage der Validierung“. Diamantopoulos & Riefler, 2008 sind anderer Meinung, aber diese Berechnungen würden hier den Rahmen sprengen. von Trotha, 2008, S. 142 und die dort angegebene Literatur.

3.2 Inhaltliche und formale Anforderungen

Die Hauptgütekriterien eines Messinstruments sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität.⁴⁸⁷ Diese werden nun beschrieben sowie Möglichkeiten zu deren Prüfung aufgezeigt.

3.2.1 Objektivität

Die Forderung nach Objektivität verlangt, dass das Messergebnis, „unabhängig von der Person des Untersuchers, seiner/ihrer Einstellungen, Erfahrungen und Lebensumstände sein muss.“⁴⁸⁸ Die Ergebnisse sind demnach umso objektiver, je unabhängiger sie vom Untersuchenden sind. Dies wird auch als „interpersonelle Übereinstimmung oder Objektivität“⁴⁸⁹ bezeichnet. Es lassen sich drei Aspekte der Objektivität unterscheiden:⁴⁹⁰

- Die *Durchführungsobjektivität* ist gegeben, wenn die Befragten nicht durch den Befragenden und dessen Verhalten beeinflusst werden. Sie ist umso höher, je standardisierter die Untersuchung, beispielsweise hinsichtlich der Untersuchungssituation und der Durchführungsbedingungen, ist.
- Die *Auswertungsobjektivität* liegt vor, wenn die Auswertung nach vorgegebenen Regeln und Kriterien abläuft. Je weniger Freiheiten die auswertende Person bezüglich der Auswertung der Messungen hat, umso höher ist die Auswertungsobjektivität.
- Die *Interpretationsobjektivität* ist gewährleistet, wenn aus den gleichen Auswertungsergebnissen von unterschiedlichen auswertenden Personen die gleichen Schlüsse gezogen werden.

Die Objektivität ließe sich überprüfen, indem die Test-, Auswertungs- und Interpretationsergebnisse unterschiedlicher Befragender, Auswerter und interpretierender Personen miteinander korreliert werden.⁴⁹¹ Dies ist in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht von Nöten. Da eine quantitative Erhebungsmethode in Form eines standardisierten Onlinefragebogens⁴⁹² benutzt wird, ist die Objektivität gewährleistet.⁴⁹³

⁴⁸⁷ Vgl. Himme, 2009; Raithel, 2008.

⁴⁸⁸ Maiello, 2011, S. 11.

⁴⁸⁹ Lienert & Raatz, 1998, S. 8.

⁴⁹⁰ Ausführlicher in: Gomez, 2007, S. 23; Lienert & Raatz, 1998, S. 8; Raithel, 2008, S. 45.

⁴⁹¹ Vgl. Gomez, 2007; Lienert & Raatz, 1998.

⁴⁹² Der Fragebogen wird mit Hilfe des Softwareprogramms SPSS von der Autorin ausgewertet.

⁴⁹³ Vgl. Bürgisser, 2011; Diekmann, 2007; Raithel, 2008.

3.2.2 Reliabilität

Die Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit einer Messung, also den „Grad der Genauigkeit“⁴⁹⁴, mit der sie ein bestimmtes Merkmal misst. Eine Messung ist dann „reliabel, wenn unter konstant gehaltenen Messbedingungen die gleichen Ergebnisse erzielt werden“⁴⁹⁵, die Messergebnisse also reproduzierbar sind.⁴⁹⁶ Bei der Reliabilität werden, je nach operationalem Zugang, verschiedene Aspekte unterschieden:

- Die *Paralleltest-Reliabilität* wird gemessen, indem zwei Gruppen einer Stichprobe zum gleichen Zeitpunkt mit vergleichbaren Messinstrumenten getestet werden und die Ergebnisse korreliert werden.⁴⁹⁷ In der Forschungspraxis wird dieser Test jedoch kaum verwendet, da es sehr schwierig ist, wirklich parallel Tests zu finden.⁴⁹⁸
- Die *Retest-Reliabilität*⁴⁹⁹ wird mit Hilfe der Testwiederholungsmethode gemessen, d.h. der gleichen Stichprobe wird der gleiche Test mehrmals zu unterschiedlichen Zeiten vorgelegt und die Ergebnisse werden korreliert.⁵⁰⁰ Auch dieses Verfahren wird in der Forschungspraxis kaum verwendet, da die Gefahr besteht, dass sich die Befragten an ihre zuerst gegebenen Antworten erinnern und in späteren Tests übereinstimmende Angaben machen, um dadurch konsistent zu erscheinen. Dies würde eine Überschätzung der Reliabilität nach sich ziehen.⁵⁰¹
- Die *innere Konsistenz-Reliabilität* wird z.B. mit der Itemkonsistenzanalyse anhand des Cronbachs Alpha gemessen und bezieht sich auf die Homogenität der Items eines Konstrukts.⁵⁰² Alpha (α) kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen. Je höher α , desto besser die Reliabilität. Welcher Wert als akzeptabel einzuschätzen ist, wird in der Literatur sehr unterschiedlich beschrieben. So werden bereits α -Werte ab 0,5 als „hinreichend zuverlässig“⁵⁰³ benannt, während andere Autoren einen Schwellenwert von 0,7⁵⁰⁴ angeben.⁵⁰⁵ Bei geringem α -Wert wird meist die *Item-to-Total-Korrelation* angewandt, um Items aus dem Instrument auszuschließen und dadurch die Reliabilität zu erhöhen. Bei der Item-to-Total-Korrelation handelt es sich um die Korrelation einer Indikatorvariablen zu der Summe aller einem Faktor zugeordneten Indikatorvariablen. Dies erlaubt die Identifizierung des-

⁴⁹⁴ Lienert & Raatz, 1998, S. 9.

⁴⁹⁵ Bürgisser, 2011, S. 171.

⁴⁹⁶ Vgl. Lienert & Raatz, 1998.

⁴⁹⁷ Vgl. Lienert & Raatz, 1998.

⁴⁹⁸ Vgl. Raithel, 2008.

⁴⁹⁹ Wird auch Test-Retest-Methode genannt. Raithel, 2008, S. 46.

⁵⁰⁰ Vgl. Lienert & Raatz, 1998.

⁵⁰¹ Vgl. Raithel, 2008.

⁵⁰² Dies gilt jedoch nur für reflektive Konstrukte und nicht für formative Messmodelle. Siehe Bürgisser, 2011, S. 171; Raithel, 2008, S. 47.

⁵⁰³ Gomez, 2007, S. 191 und die dort zitierte Literatur.

⁵⁰⁴ Himme, 2009, S. 489 und die dort angegebene Literatur.

⁵⁰⁵ Die Höhe des Cronbachs Alpha steht in Abhängigkeit zur Anzahl an Items, die für die Operationalisierung eines Konstrukts verwendet werden. Daher ist bei der Verwendung weniger Items ein α -Wert von 0,6 durchaus als akzeptabel zu erachten. Siehe Bürgisser, 2011, S. 175 und die dort zitierte Literatur.

jenigen Items, das die geringste Korrelation aufweist und damit eliminiert werden kann. Dadurch steigt das Cronbachs Alpha des Konstrukts.⁵⁰⁶

Die Reliabilität der reflektiven Konstrukte wird in der vorliegenden Arbeit mit Hilfe des *Cronbachs Alpha* geprüft. Dabei wird der strengere Schwellenwert von 0,7 herangezogen. Falls der jeweilige α -Wert unter 0,7 liegt, wird *eine Item-to-Total-Korrelation* vorgenommen, um durch die daraus folgende Eliminierung einer Indikatorvariablen den α -Wert des Konstrukts zu erhöhen. Auf die Anwendung der Paralleltest- und der Retest-Methode wird aufgrund der angegebenen Nachteile in der Forschungspraxis auch im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

3.2.3 Validität

Objektive und reliable Messinstrumente müssen nicht zwingend valide sein.⁵⁰⁷ Die Validität ist jedoch das Hauptziel einer jeden Messung. Sie gibt die Gültigkeit der Messung an, d.h. den Grad der Genauigkeit, mit der das gemessen wird, was gemessen werden soll.⁵⁰⁸ Bei der Validität unterscheidet man verschiedene Aspekte:⁵⁰⁹

- Die *Inhaltsvalidität* „ist durch den Grad gekennzeichnet, mit dem die Messergebnisse inhaltlich-semantisch das der Messung zugrundeliegende Konstrukt repräsentieren.“⁵¹⁰ Die Messung sollte demnach möglichst alle Aspekte der Dimension, die gemessen werden, berücksichtigen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Auswahl der Items die zu messende Eigenschaft in hohem Grad repräsentiert. Jeder Aspekt des theoretischen Begriffs ist in die Operationalisierung einzubeziehen. Die Inhaltsvalidität kann nur schwer geprüft werden, da keinerlei objektive Beurteilungskriterien, wie beispielsweise quantitative Validitätswerte, existieren. Das Ausmaß der Inhaltsvalidität beruht daher allein auf subjektiven Einschätzungen, meist durch die Begutachtung durch Experten. Daher wird sie auch als *Expertenvalidität* bezeichnet.⁵¹¹
- Die *Kriteriumsvalidität* liegt dann vor, „wenn die Messungen des betreffenden Konstrukts mit der Messung eines anderen Konstrukts, dem externen Kriterium (Außenkriterium), stark korrelieren.“⁵¹² Erfolgt die Erhebung zum gleichen Zeitpunkt, spricht man von Übereinstimmungsvalidität. Problematisch ist dabei das

⁵⁰⁶ Vgl. Bürgisser, 2011; Raithel, 2008; von Trotha, 2008. Weitere Möglichkeiten der Reliabilitätsschätzung stellen die Indikatorenreliabilität, die Faktorreliabilität sowie die durchschnittlich erfasste Varianz dar. Letztere gibt die Eignung eines Faktors zur Erklärung aller ihm zugeordneten (reflektiven) Indikatoren an. Siehe dazu Himme, 2009, S. 490.

⁵⁰⁷ Vgl. Raithel, 2008.

⁵⁰⁸ Vgl. Himme, 2009; Lienert & Raatz, 1998; Raithel, 2008.

⁵⁰⁹ Ausführlich in: Himme, 2009, S. 492ff; Lienert & Raatz, 1998, S. 10f; Raithel, 2008, S. 47ff.

⁵¹⁰ Himme, 2009, S. 492.

⁵¹¹ Vgl. Gomez, 2007; Himme, 2009; Lienert & Raatz, 1998; Raithel, 2008.

⁵¹² Himme, 2009, S. 492.

Finden eines derartigen externen Kriteriums, welches selbst reliabel und valide gemessen werden und indikativ für das zu messende Merkmal sein muss.⁵¹³

- Die *Konstruktvalidität* gilt als „der anspruchsvollste Maßstab zur Validitätsprüfung“⁵¹⁴. Sie drückt den Grad aus, „in dem die Messung Größe und Richtung einer repräsentativen Auswahl der Konstrukteigenschaften abbildet und die Messung nicht durch Elemente anderer Konstrukte oder systematische Messfehler verfälscht wird.“ Da die Inhaltsvalidität keinen objektivierbaren Kennwert liefert und es für die Erfassung der Kriteriumsvalidität eines Außenkriteriums bedarf, ist die Konstruktvalidität besonders wichtig, weil im Rahmen einer Konstruktvalidierung sowohl inhaltliche als auch kriterienbezogene Validierungsaspekte einbezogen werden.⁵¹⁵ Um eine Konstruktvalidität nachzuweisen, sind zwei Bestandteile zu prüfen: die *Konvergenzvalidität* und die *Diskriminanzvalidität*. Erstere drückt sich in dem Grad aus, in dem unterschiedliche Messungen desselben Konstrukts miteinander korrelieren. Werden jedoch mit der gleichen Messung bei unterschiedlichen Konstrukten unterschiedliche Ergebnisse gemessen, liegt eine *Diskriminanzvalidität* vor.⁵¹⁶ Ein beliebtes Verfahren zur Ermittlung der Konstruktvalidität ist die Faktoranalyse.⁵¹⁷

In der vorliegenden Arbeit wird die Inhaltsvalidität der interessierenden Konstrukte dadurch gewährleistet, dass bei der Operationalisierung der Konstrukte (wenn möglich) auf bestehende „zuverlässige und validierte Ansätze aus der Literatur zurückgegriffen wird.“⁵¹⁸ Die Güte der formativen Konstrukte wird mit Hilfe der *Expertenvalidität* sichergestellt. Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der reflektiven Konstrukte werden durch eine explorative *Faktoranalyse* geprüft. In diesem Zusammenhang werden auch die *Faktorladung* und der *Anteil der erklärten Varianz* angegeben.⁵¹⁹ Beide sind sehr geeignet, um die Konstruktvalidität zu prüfen.⁵²⁰ Dabei sollte die Faktorladung mindestens 0,4 betragen und der Anteil der erklärten Varianz mindestens 0,5 sein.⁵²¹ Bezüglich der Eignung der Daten zur Faktoranalyse wird das *Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium*, die sogenannte „measure of sampling adequacy“ berechnet. Der Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, wobei in der Literatur ein Wert von mindestens 0,5 als brauchbar erscheint. Wünschenswert hingegen ist ein Wert ab 0,7.⁵²²

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wichtigsten Gütekriterien in der vorliegenden Arbeit hinreichend geprüft werden, da „[i]nsbesondere die interne [(innere)] Konsistenz und die Konstruktvalidität [...] als Standard der Qualitätsbeurteilung

⁵¹³ Vgl. Gomez, 2007; Himme, 2009; Raithel, 2008.

⁵¹⁴ Himme, 2009, S. 493.

⁵¹⁵ Vgl. Gomez, 2007.

⁵¹⁶ Vgl. Himme, 2009.

⁵¹⁷ Vgl. Bürgisser, 2011; Gomez, 2007.

⁵¹⁸ Bürgisser, 2011, S. 172.

⁵¹⁹ Vgl. Backhaus, et al., 2011a.

⁵²⁰ Vgl. Himme, 2009.

⁵²¹ Vgl. Bürgisser, 2011.

⁵²² Diese Werte werden entstammen Backhaus, et al., 2011a, S: 342f. und der dort zitierten Literatur.

von Messungen anzusehen“⁵²³ sind. Zur Prüfung der Güte der verwendeten Konstrukte wird auf die Einzeldaten der Befragten (n=156 bis 158 je nach Konstrukt) zugegriffen.

3.3 Datenaggregation

Für die Datenanalyse müssen die jeweiligen Daten der beiden Gründer aggregiert werden. Somit entstehen kollektive Konstrukte. Prinzipiell lassen sich diese kollektiven Konstrukte in drei Typen kategorisieren:⁵²⁴

- *Konstrukte mit globalen Eigenschaften* charakterisieren das Team als Ganzes. Sie resultieren nicht aus individuellen Charakteristiken der einzelnen Teammitglieder. Globale Eigenschaften sind relativ objektiv und lassen sich leicht messen. Daher müssen sie nicht von jedem einzelnen Teammitglied erfragt werden, sondern es genügt, die Daten durch die Befragung eines Teammitglieds⁵²⁵ zu erhalten
- *Konstrukte mit geteilten Eigenschaften* beinhalten u.a. Werte, Erfahrungen, Erkenntnisse und Einstellungen, welche alle Teammitglieder teilen. Die Messung dieser Eigenschaften erfolgt auf der Individualebene, also für jedes Teammitglied isoliert. Sind die Daten bezüglich dieser Eigenschaft für alle Mitglieder einer Gruppe homogen, können die Daten der Teammitglieder aggregiert werden. Dies geschieht mit Hilfe der Berechnung des Mittelwerts.
- Auch die *Konstrukte mit konfiguralen Eigenschaften* sind u.a. auf die Werte, Erfahrungen, Erkenntnisse und Einstellungen der Teammitglieder zurückzuführen. Im Gegensatz zu den Konstrukten mit geteilten Eigenschaften geht es hier jedoch darum, das gesamte Spektrum der jeweils im Team verteilten Eigenschaften aufzuzeigen. Mögliche Operationalisierungen von kollektiven Konstrukten mit konfiguralen Eigenschaften sind: die Summe der Einzelwerte aller Teammitglieder, verschiedene Diversitätsindizes, die ledigliche Betrachtung des Minimalwerts oder respektive des Maximalwerts. Wie diesbezüglich in dieser Dissertation vorgegangen wird, ist in Tabelle 8 in Unterkapitel III.5.1 der vorliegenden Arbeit ersichtlich.

Die Wahl des Diversitätsindex hängt von der Art der Diversität im Team ab. Man unterscheidet drei Diversitätskonstrukte:⁵²⁶ Separation, Variety und Disparity. **Abbildung 15** veranschaulicht diese drei Konstrukte.

Separation bezieht sich vor allem auf Unterschiede der einzelnen Teammitglieder bezüglich ihrer Werte, Einstellungen und Meinungen. Die Höhe der Separation wird

⁵²³ Himme, 2009, S. 499.

⁵²⁴ Ausführlich in: Klein & Kozlowski, 2000, S. 214ff.

⁵²⁵ Klein & Kozlowski, 2000, bezeichnen diese Person als „a single expert individual“ (S. 215). Als Beispiel geben sie den CEO einer Firma oder den Team Leader an.

⁵²⁶ Harrison & Klein, 2007, S. 1202ff.

dabei durch den Abstand und die Verteilung der verschiedenen Ansichten im Team bestimmt. Polarisieren die Teammitglieder bezüglich ihrer Einstellung und die Werte liegen gleichzeitig weit auseinander⁵²⁷, dann liegt ein Maximum an Separation vor. Teams weisen hingegen die geringste Separation auf bzw. sind absolut homogen in Bezug auf ein Kriterium, wenn alle Mitglieder den gleichen Wert auf einer zur Messung bereitgestellten Skala einnehmen würden. Ein Beispiel könnte die Verteilung der Risikofreude im Team sein. So würde eine maximale Separation vorliegen, wenn die Hälfte eines Teams sehr risikofreudig ist während die andere Hälfte sehr risikoavers ist. Eine moderate Separation wäre im Team vorhanden, wenn die Teammitglieder gleichmäßig verteilte Positionen entlang des Kontinuums (von risikoavers bis risikofreudig) einnehmen. Das Minimum an Separation zeigt sich, wenn alle Teammitglieder dieselbe Risikobereitschaft aufweisen, unabhängig davon, ob diese hoch oder niedrig ist.⁵²⁸

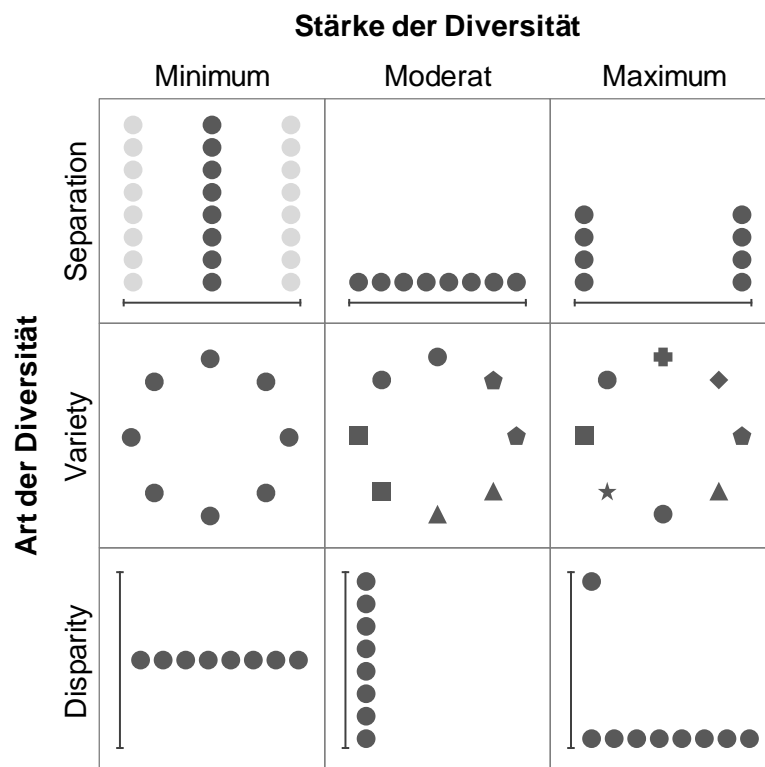


Abbildung 15: Darstellung der Diversitätstypen und ihrer Ausprägungen
 (in Anlehnung an Harrison & Klein, 2007, S 1202)

Variety bezieht sich auf kategoriale Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten, wie zum Beispiel die Ausbildung der Teammitglieder. Diesbezüglich können die einzelnen Teammitglieder die gleichen Kompetenzen aufweisen oder sich durch unterschiedliche ergänzen. Maximale Varietät tritt dann auf, wenn eine gleichmäßige Verteilung über alle denkbaren Kategorien vorliegt, wenn also jedes Teammitglied einen

⁵²⁷ Die Teammitglieder verteilen sich also an den höchsten und niedrigsten Punkten einer Skala.

⁵²⁸ Vgl. Breitenecker & Khan, 2013; Harrison & Klein, 2007.

anderen fachlichen Background, eine andere Ausbildung oder etwas Unterschiedliches studiert hätte. Verfügen einige der Mitglieder des Teams über die gleiche Ausbildung, dann wird die Variety moderater. Das Minimum der Varietät wäre erreicht, wenn beispielweise alle Teammitglieder die gleiche Ausbildung absolviert hätten, also alle Teammitglieder derselben Kategorie eines Kriteriums angehören.⁵²⁹

Disparity stellt ein Maß für die Ungleichheit im Team dar, da dadurch aufgezeigt werden kann, wie unterschiedlich wertvolle Güter, wie beispielsweise Unternehmensanteile, innerhalb eines Teams verteilt sind. Im Gegensatz zu Separation und Variety wird hier die Asymmetrie der Ungleichheit berücksichtigt. Es wird also unterschieden, ob ein Teammitglied sehr viele Unternehmensanteile besitzt und die übrigen Mitglieder alle weniger Anteile erhalten oder ob nur ein Mitglied sehr wenige und alle anderen viele Unternehmensanteile erhalten. Bei einer positiv asymmetrischen Verteilung ist das Maximum der Disparity erreicht. Dies ist der Fall, wenn ein Mitglied des Teams den höchsten Punkt einer Skala einnimmt und alle anderen Mitglieder den niedrigsten Punkt einnehmen. In dem Unternehmensanteilbeispiel wäre demnach die maximale Disparity erreicht, wenn nur eine Person die Entscheidungsmacht im Team besitzt und alle anderen Teammitglieder keine Entscheidungsbefugnisse haben. Ein Minimum von Disparity wird erreicht, wenn alle Güter gleich verteilt sind, also alle Mitglieder die gleiche Anzahl an Anteilen am Unternehmen besitzen. Zeigt die Aufteilung der Anteile nur wenige Unterschiede zwischen den Mitgliedern auf, liegt eine moderate Disparity vor.⁵³⁰

In der vorliegenden Arbeit handelt es sich meist um Diversität im Sinne von Separation. Zur Operationalisierung wird in der Literatur die Standardabweichung empfohlen.⁵³¹ Im Falle von Variety erweist sich „Blaus Index“⁵³² als dienlich, für Dyaden ist dieser jedoch nicht aussagekräftig.⁵³³

3.4 Operationalisierung der Teamformation

Zum Thema Teamformation wird in der Entrepreneurshipliteratur zwischen dem Lead Entrepreneur Ansatz und dem Assembly of Equals Ansatz unterschieden. Dies ist bereits ausführlich im Bezugsrahmen und bei der Hypothesenbildung beschrieben. Dort wurden zwei Punkte als bedeutend herausgearbeitet: Die Frage, ob es bei dem Gründerteam einen Lead Entrepreneur gibt und wie hoch die vorherige gemeinsame Teamerfahrung der beiden Gründer ist.

⁵²⁹ Vgl. Breitenecker & Khan, 2013; Harrison & Klein, 2007.

⁵³⁰ Vgl. Breitenecker & Khan, 2013; Harrison & Klein, 2007.

⁵³¹ Harrison & Klein, 2007, S. 1210. Die Standardabweichung kann in hier von 0 bis 3 gehen, wobei 3 den größten Unterschied bezüglich einer Eigenschaft aufzeigt. $(u-1)/2$: im Falle der 7er-Likertskala: $(7-1)/2=3$.

⁵³² Harrison & Klein, 2007, S. 1210f.

⁵³³ Vgl. Lechler & Koeller, 2006.

3.4.1 Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs

Ein Lead Entrepreneur zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er die Geschäftsidee hatte und sich selbst als Hauptgründer bezeichnet.

Demzufolge wurden diese beiden Aspekte abgefragt. Zunächst wurde mit folgendem Satz in den Themenblock eingeleitet:

„Die folgenden Fragen beschäftigen sich mit den Gründungsmitgliedern Ihres Unternehmens.“

Dann folgten die Fragen:⁵³⁴

- Warum haben Sie das Unternehmen nicht allein gegründet? (Mehrfachnennung möglich.)
 - Wir hatten die Geschäftsidee zusammen (1)
 - Mein/e Mitgründer/in hatte die Geschäftsidee (0)
 - Ich hatte die Geschäftsidee, traute mich jedoch nicht allein zu gründen (2)
 - Ich hatte die Geschäftsidee, aber nicht alle nötigen Kompetenzen (2)
 - Aus einem anderen Grund, nämlich.....
- Wessen Idee war die Gründung Ihres Unternehmens im Team? (Bitte ankreuzen)
 - Meine (2)
 - Die Idee meines Mitgründers (0)
 - Unsere gemeinsame Idee (1)
 - Die Idee einer dritten Person (0)
 - Kann mich nicht mehr erinnern (0)
- Wer war der Hauptgründer ihres Unternehmens?
 - Ich (2)
 - Alle Mitgründer waren zu gleichen Teilen an der Gründung des Unternehmens beteiligt (1)
 - Ich war weniger an der Gründung beteiligt als mein Mitgründer (0)

Jeder Gründer hat diese Fragen beantwortet. Wenn eine Person in der Summe 4 oder mehr Punkte erhält, wird sie zunächst als möglicher Lead Entrepreneur gehandelt. Bekam gleichzeitig die zweite Person des Gründerteams 3 oder weniger Punkte, dann kann die Frage, ob sich in diesem Team ein Lead Entrepreneur befindet, mit Ja beantwortet werden. In allen anderen Fällen, gibt es keinen eindeutigen Lead Entrepreneur. Auf diese Weise erhält man nominalskalierte Variable, die verdeutlicht, ob im Entrepreneurial Team ein Lead Entrepreneur vorhanden ist (1) oder nicht (0).

⁵³⁴ Die Zahlen in den Klammern wurden nicht in den Fragebogen integriert, sie dienen hier nur dem leichteren Verständnis bei der Operationalisierung.

3.4.2 Vorherige gemeinsame Teamerfahrung

Hierbei handelt es sich um eine globale Eigenschaft. Dementsprechend wäre die Aussage eines Teammitglieds ausreichend gewesen. Es geht hier nicht zwingend um eine gemeinsame Arbeitsbeziehung, auch andere gemeinsame Tätigkeiten, wie beispielsweise die gemeinsame Organisation einer Feier, zählen zur vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung:

- Wie lange vor der Gründung Ihres Unternehmens kannten Sie Ihren/Ihre Mitgründer/in? (Mehrere Antwortmöglichkeiten von „unter 1 Monat“ bis „über 8 Jahre“)
- Waren Sie und Ihr/Ihre Mitgründer/in bereits vor der Gründung in irgendeiner Form gemeinsam tätig? z.B. in einem Verein, bei der Organisation einer Feier, usw. (Ja, nämlich..... /nein)

Es wurde lediglich die Beantwortung der zweiten Frage benötigt, um festzustellen, ob eine vorherige gemeinsame Teamerfahrung der Gründungsmitglieder vorliegt (1) oder nicht (0). Die nominalskalierten Daten genügen zur Berechnung der Hypothesen.

3.5 Operationalisierung der funktionalen Zusammensetzung

Besonders wichtig für die vorliegende Forschung und die größte Herausforderung ist die Multilevelbetrachtung, d.h. die Aggregation der individuellen Entrepreneur Daten auf die Entrepreneurial Team Ebene. In der Literatur sind drei verschiedene Methoden zur Operationalisierung der Teamzusammensetzung zu finden:⁵³⁵

- Die am häufigsten anzutreffende Operationalisierung ist die Berechnung des Mittelwertes/Durchschnitts über alle Individualdaten eines Teams.⁵³⁶ Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass die Quantität einer Eigenschaft eines Individuums auch die Menge dieser Eigenschaft der Gruppe erhöht. Die Forscher gehen demnach davon aus, dass eine höhere Quantität einer Eigenschaft immer besser oder schlechter ist, unabhängig von ihrer Verteilung im Team. Die Verwendung des Durchschnittswerts kann jedoch problematisch sein, da sie wichtige Informationen verdecken kann. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Durchschnittswert größtenteils nur dann verwendet, wenn es sich um geteilte Eigenschaften handelt, die den einzelnen Mitgliedern eines Gründerteams gemeinsam sind.
- Eine zweite Operationalisierungsmethode der Teamzusammensetzung fokussiert sich auf die Diversität des Teams bezüglich einer Eigenschaft oder Fähigkeit. Die drei unterschiedlichen Diversitätsarten (Separation, Variety und Disparity) wurden in IV.3.3 erklärt. In früheren Studien sind zur Berechnung der Diversität verschie-

⁵³⁵ Vgl. Barrick, et al., 1998.

⁵³⁶ Z.B. Barrick, et al., 2007, S. 547 (teamcohesion, team communication), S. 548 (team degree of interdependence); Bürgisser, 2011, S. 190 (Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrungen, Emotionale Stabilität).

dene Aggregationsmaße eingesetzt worden. So sind die Berechnungen von Summe⁵³⁷, Varianzkoeffizient⁵³⁸, Blaus Index⁵³⁹, Shannon Index⁵⁴⁰ und Standardabweichung⁵⁴¹ zu finden. Für konfigurale Eigenschaften, bei denen auf die Diversität im Sinne von Separation Wert gelegt wird, kommt in der vorliegenden Arbeit die Berechnung der Standardabweichung zum Einsatz. Um die Diversität im Sinne von Variety zu veranschaulichen wurden direkte Fragen in Bezug auf die Varietät/Vielfalt gestellt und zur Aggregation vom Einzel- auf das Teamlevel der Mittelwert beider Antworten errechnet.⁵⁴² Diese Variante wurde gewählt, da der für diesen Sachverhalt zu wählende Blaus Index bei einer Teamgröße von 2 nicht sinnvoll ist. Da der Wert im Falle der heterogenen Verteilung einer Eigenschaft immer gleich groß sein wird und daher kein Rückschluss auf die wirkliche Unterschiedlichkeit, wie beispielsweise die wirkliche fachliche Entfernung, gezogen werden kann.

- Schließlich gibt es den Ansatz der Fokussierung auf lediglich den höchsten oder den niedrigsten individuellen Ausprägungsgrad einer Eigenschaft in einem Team. Dieser Ansatz resultiert aus Forschungen, die nahelegen, dass ein Teammitglied signifikanten Einfluss auf die Gruppe haben kann. Somit kann der Minimalwert respektive der Maximalwert der Ausprägungen einer Eigenschaft in einem Team wertvolle Informationen liefern. Anschauliche Beispiele sind für die Anwendung des Maximalwerts die Fähigkeiten des stärksten Mitglieds bei der Problemlösung innerhalb des Teams und für die Anwendung des Minimalwerts die Fähigkeiten des schwächsten Mitglieds in einem Fließbandteam. In der vorliegenden Arbeit wird der Maximalwert zum Beispiel in Verbindung mit dem Leistungsstreben als einflussreich erachtet.

Während die meisten bereits veröffentlichten Studien lediglich homogene oder heterogene Teams unterscheiden⁵⁴³, berücksichtigt die vorliegende Arbeit sowohl homogene Zusammensetzungen der Teams bezüglich einiger Eigenschaften als auch der heterogene Verteilungen bezüglich anderer Eigenschaften. Zudem werden verschie-

⁵³⁷ Z.B. Leary & DeVaughn, 2009, S. 572 (industry experience).

⁵³⁸ Z.B. Jackson & Joshi, 2004, S. 687 (tenure diversity); Murray, 1989, S. 130 (age diversity, tenure diversity).

⁵³⁹ Z.B. Ensley, et al., 1998, S. 8 (heterogeneity of educational degree, major in highest degree, functional area); Henneke & Lüthje, 2007, S. 125 (educational heterogeneity); Jackson & Joshi, 2004, S. 687 (age diversity, ethnicity diversity); Murray, 1989, S. 130 (educational diversity, occupational diversity).

⁵⁴⁰ Z.B. Murray, 1989, S. 130 (educational diversity, occupational diversity).

⁵⁴¹ Z.B. Bürgisser, 2011, S. 191 (Unterschiedlichkeit der Gewissenhaftigkeit), S. 197 (Unterschiedlichkeit des affektiven Commitments), S. 200 (Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung der Aufgabenerfüllung).

⁵⁴² Dies ist bei der Messung der fachlichen Heterogenität der Fall.

⁵⁴³ Eine Ausnahme bildet Schmelter, 2011, die zwischen gründungsspezifischen Merkmalen und teamarbeitsspezifischen Merkmalen unterscheidet.

dene Diversitätsmessungen vorgenommen um den unterschiedlichen Diversitätstypen Rechnung zu tragen. Dies wurde bislang in der Literatur meist vernachlässigt.⁵⁴⁴

Die unter dem Begriff „funktionale Fähigkeiten“ zusammengefassten Variablen „Branchenerfahrung“, „Gründungserfahrung“ und „Ausbildungsniveau“ sind direkt abfragbar. Es handelt sich hier um „factual“ Fragen. Einleitend mit dem Satz „Nun finden Sie einige Fragen, die Sie persönlich betreffen“ wurden diese direkt abgefragt. Bei den ersten drei Variablen wird laut der postulierten Hypothesen von der Höhe der Ausprägung, unabhängig von einer homogenen oder heterogenen Zusammensetzung des Teams, ausgegangen, während bei den Variablen Führungserfahrung und fachliche Ausbildung auf die Diversität innerhalb des Teams Bezug genommen wird.

3.5.1 Branchenerfahrung, Gründungserfahrung und Ausbildungsniveau

Die Branchenerfahrung wird direkt mit folgender Frage ermittelt: „Wie viele Jahre Erfahrung hatten Sie vor der Gründung in der Branche, in der Ihr Unternehmen tätig ist?“ Die Frage nach der Gründungserfahrung wurde ebenfalls direkt mit der offenen Texteingabefrage: „Wie viele Unternehmen haben sie in ihrem Leben bereits gegründet?“ gestellt. Die Befragten konnten in diesen offenen Texteingabefragen jeweils eine Zahl eingeben. Die verhältnisskalierten Antworten erlauben alle benötigten Operationen. Auf der Teamebene werden die Daten mit Hilfe der Durchschnittsberechnung/ Mittelwert aggregiert, da es sich um geteilte Eigenschaften handelt. Somit erhält man die beiden Variablen „durchschnittliche Branchenerfahrung im Team“ und „durchschnittliche Gründungserfahrung im Team“.

Im Fragebogen wird das Ausbildungsniveau direkt mit der Frage: „Welches ist Ihr höchster Ausbildungsgrad/Abschluss?“ erfragt. Eine Dropdownbox ermöglicht das Ankreuzen einer Antwort aus den folgenden Antwortmöglichkeiten: Hauptschulabschluss, Mittlere Reife, Abitur, Lehre/ Ausbildung/ Berufsschule, Fachhochschulabschluss/ Bachelor, Fachhochschulabschluss/ Master oder Diplom, Universität/ Bachelor, Universität/ Master oder Diplom, Promotion. Diese Rangskala erlaubt lediglich eine Unterscheidung zwischen gleich/ ungleich, sowie eine kleiner-größer Relation, wenn die Daten auf der Teamebene angeschaut werden. Für die Berechnung des Durchschnitts ist jedoch eine metrische Skala notwendig. Daher wurde eine neue Variable gebildet⁵⁴⁵, die die jeweiligen Abschlüsse durch die im Durchschnitt zur Erreichung benötigte Anzahl an Lehrjahren ersetzt. **Tabelle 25** können die den einzelnen Abschlüssen zugeordneten Zahlenwerte entnommen werden. Die Zuordnung der Zahlenwerte erfolgte auf Basis einer Onlinerecherche zur durchschnittlichen Dauer der verschiedenen Ausbildungen. Im Anschluss wurden diese Angaben durch Expertengespräche validiert. Einer Person, die sowohl ein Abitur/Matura, als auch

⁵⁴⁴ Vgl. Barrick, et al., 1998; Harrison & Klein, 2007. In der vorliegenden Arbeit wurde dies in Tabelle 8 im Unterkapitel III.5.1 vorgestellt.

⁵⁴⁵ In Anlehnung an Tüten, 2010, S. 42.

eine Lehre abgeschlossen hat, wird der gleiche Wert zugewiesen, wie einer Person, die lediglich einen der beiden Abschlüsse nachweisen kann. Die Anzahl der Jahre zur Erreichung des Abschlusses können zwischen Personen, die ihre Ausbildung in Deutschland absolvieren und Personen, die ihre Ausbildung in der Schweiz absolvieren, leicht schwanken. Die angegebenen Werte wurden jedoch sowohl von Experten aus der Schweiz als auch von deutschen Experten für annehmbar empfunden. Schließlich wurden die Daten der Mitglieder eines Gründungsteams aggregiert, in dem der Mittelwert/Durchschnitt berechnet wurde.

Im Fragebogen aufgelisteter Abschluss	Anzahl der Lehrjahre zur Erreichung des Abschlusses	Zahlenwert
Hauptschulabschluss	8 Jahre	8
Mittlere Reife	10 Jahre	10
Abitur	13 Jahre	13
Lehre/Ausbildung/Berufsschule	13 Jahre	13
Fachhochschulabschluss (FH)/Bachelor	16 Jahre	16
FH/Master oder Diplom	17 Jahre	17
Universität/Bachelor	16 Jahre	16
Universität/Master oder Diplom	18 Jahre	18
Promotion	22 Jahre	22

Tabelle 25: Umwandlung des Ausbildungsniveaus von einer ordinalen zu einer metrischen Skalierung⁵⁴⁶

3.5.2 Diversität bezüglich der Führungserfahrung

Die Frage nach der vorherigen Führungserfahrung wurde direkt gestellt.⁵⁴⁷ Die Antwortmöglichkeiten waren „ja, nämlich.....(Jahre)“ und „nein“. Zur Berechnung der Heterogenität wurde geschaut, ob die Antworten gleich sind oder sich unterscheiden. Wenn sie sich unterscheiden liegt eine Heterogenität bezüglich der Führungserfahrung vor. Die Variable wird als Heterogenität bezüglich der Führungserfahrung bezeichnet (FE_Div1). Zudem wird bei zwei „ja“-Antworten die Standardabweichung berechnet. Bei „ja“ und „nein“ Antworten in einem Team wurde nein mit 0 angesetzt. Daraus resultiert die metrisch skalierte FE_Div2. Für einfache Korrelationen kann FE_Div1 verwendet werden, für Regressionen bedarf es FE_Div2. Für mögliche

⁵⁴⁶ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tüten, 2010, S. 42.

⁵⁴⁷ „Hatten Sie bereits vor der Unternehmensgründung Führungserfahrung? (ja, nämlich (Jahre)/nein)“.

posthoc Tests wurde auch die durchschnittliche Führungserfahrung in Jahren pro Team errechnet.

3.5.3 Fachliche Heterogenität

Bezüglich der fachlichen Homogenität wurde zudem auf das Konstrukt von Stock⁵⁴⁸ (Cronbachs Alpha=0,74) zurückgegriffen. Auf einer 7er Likertskala von „stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme vollkommen zu“ (7) wurden folgende Fragen gestellt:

- Unser Gründerteam verfügt über ähnliche fachliche Qualifikationen.
- Unser Gründerteam hat nahezu gleiche fachbezogene Erfahrungen.
- Unser Gründerteam ist in fachlicher Hinsicht sehr homogen/ähnlich zusammengesetzt.

Durch die Addition der Punkte pro Gründer und die anschließende Durchschnittsrechnung erhält man ein Maß der fachlichen Homogenität. Da in der Arbeit jedoch von fachlicher Heterogenität ausgegangen wird, werden die Items zunächst (von Homogenität auf Heterogenität) umgepolt. Dann wird wie gerade beschrieben verfahren und es resultiert die Variable „fachliche Heterogenität“.

3.6 Operationalisierung der Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale

Um der inhaltlichen Validität zu entsprechen, wurden die reflektiven Konstrukte der folgend beschriebenen psychologischen Merkmale – wie in der Forschungspraxis üblich und empfohlen – von bereits publizierten Werken übernommen. Für die Aggregation der Einzeldaten auf die Gründerteamebene wurden verschiedenen Diversitätsmaße angewandt, um den unterschiedlichen Diversitätstypen Rechnung zu tragen. Die Angaben zur Konstruktvalidität und zur inneren Konsistenz Reliabilität in der vorliegenden Arbeit erfolgen in Kapitel V.

3.6.1 Internal Locus of Control

Die Indikatoren des Konstruktes „internal Locus of Control“ wurden der Arbeit von Reichenbach und Maiello⁵⁴⁹ entnommen. **Abbildung 16** enthält die im Fragebogen verwendeten Fragen nebst Antwortskala. Nach der Umpolung der Frage 7 werden die Punkte pro Gründer addiert. Je höher die Punktzahl, desto interner ist der Locus

⁵⁴⁸ Stock, 2003, S. 206.

⁵⁴⁹ Vgl. Reichenbach & Maiello, 2012.

of Control der jeweiligen Person. Auf dem Teamlevel wird der Durchschnitt berechnet. Somit erhält man den durchschnittlichen Locus of Control des Teams, da von einer geteilten Eigenschaft ausgegangen wird.

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Reihe von Aussagen über bestimmte Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten.

Bitte bewerten Sie die Aussagen auf der folgenden Skala:
1 = „stimme überhaupt nicht zu“; 7 = „stimme vollkommen zu“.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme vollkommen zu
Ich weiss genau, was ich tun muss, um gute Arbeit zu leisten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die absolute Kontrolle über sämtliche Arbeitsabläufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiss genau, welche Konsequenzen bestimmte Arbeitsabläufe haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann sehr viel von dem, was in meinem Leben passiert, selbst bestimmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bekomme, was ich will, so ist das immer eine Folge meiner Anstrengung und meines persönlichen Einsatzes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es hängt hauptsächlich von mir ab, ob ich das, was ich will, im Beruf erreiche oder nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich bekomme, was ich will, so spielt Glück meistens auch eine Rolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich Pläne schmiede, bin ich mir ganz sicher, dass das Geplante auch Wirklichkeit wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 16: Fragen zum Internal Locus of Control
(Eigene Darstellung, Screenshot des Onlinefragebogens, S. 8)

3.6.2 Innovationsfreude

Bezüglich der Innovationsfreude wurden folgende vier Aussagen getroffen, die die Gründer auf einer Skala von (1) „stimme überhaupt nicht zu“ bis (7) „stimme vollkommen zu“ beantworteten:

- Ich bin offen für neue Ideen und Vorschläge.
- Ich bin aufgeschlossen für Veränderungen.
- Ich bin innovationsfreudig.
- Ich bin ein wandlungsfähiger Mensch.

Dieses Konstrukt wurde neu entwickelt. Die Prüfung im Pretest war erfolgreich aber grenzwertig.⁵⁵⁰ Je höher die Summe der Punkte pro Gründer, umso innovationsfreudiger ist er. Zur Aggregation der Innovationsfreude im Team wird der Maximalwert pro Team genutzt. Dazu werden die Werte der beiden Gründer verglichen und der jeweils höhere zur weiteren Berechnung herangezogen. Somit erhält man einen Wert auf Verhältnisskalenniveau.

3.6.3 Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeitsskala wurde von Schwarzer und Jerusalem entwickelt und stellt ein „Selbstbeurteilungsverfahren mit 10 Items zur Erfassung von allgemeinen optimistischen Selbstüberzeugungen“⁵⁵¹ dar. Das Konstrukt „misst die optimistische Kompetenzerwartung, also das Vertrauen darauf, eine schwierige Lage zu meistern, wobei der Erfolg der eigenen Kompetenz zugeschrieben wird.“⁵⁵²

- „Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.
- Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.
- Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- In unerwarteten Situationen weiß ich nie, wie ich mich verhalten soll.
- Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.
- Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.
- Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.
- Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.
- Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
- Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.“

Die Items wurden 7-stufig beantwortet auf einer Skala von (1) „stimme überhaupt nicht zu“ bis (7) „stimme vollkommen zu“. Die Items [...] werden vierstufig beantwortet: (1) stimmt nicht, (2) stimmt kaum, (3) stimmt eher, (4) stimmt genau. Item 4 wurde umgepolt, wie in Luszczynska et al.⁵⁵³ empfohlen. „Jedes Item bringt eine internal-stabile Attribution der Erfolgserwartung zum Ausdruck. [...] Der individuelle Testwert ergibt sich durch das Aufsummieren aller zehn Antworten, so dass ein Score zwischen 10 und 40 resultieren muss.“⁵⁵⁴ Es wird pro Gründer der Durchschnitt über alle

⁵⁵⁰ Die Gütekriterien für die Studie werden im folgenden Kapitel aufgezeigt.

⁵⁵¹ Schwarzer, o.J., o.S.

⁵⁵² Schwarzer, o.J., o.S.

⁵⁵³ Vgl. Luszczynska, et al., 2005.

⁵⁵⁴ Schwarzer, o.J., o.S.

Items berechnet. Als Aggregationsmaß auf das Teamlevel wird der größere Wert pro Gründerteam gewählt. Dies resultiert im Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team.

3.6.4 Leistungsstreben

Das Konstrukt zur Messung des Leistungsstrebens wird folgendermaßen eingeleitet: „Hier finden Sie eine Reihe von Aussagen über bestimmte Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten. Sie können jede entweder mit „stimmt“ oder „stimmt nicht“ beantworten.“ Die Items stammen aus dem Freiburger Persönlichkeitsinventar.⁵⁵⁵ Aus den 138 Items wurden die 12 für Leistungsorientierung übernommen:

- „Ich glaube, dass ich mir beim Arbeiten mehr Mühe gebe als die meisten anderen Menschen.
- Meine Bekannten halten mich für einen energischen Menschen.
- Ich bin leicht beim Ehrgeiz zu packen.
- Ich habe gern mit Aufgaben zu tun, die schnelles Handeln verlangen.
- Es gibt für mich noch eine Menge sinnvoller Aufgaben, die ich in der Zukunft anpacken werde.
- Ich pflege schnell und sicher zu handeln.
- Mit anderen wetteifern, macht mir Spaß.
- Bei wichtigen Dingen bin ich bereit, mit anderen energisch zu konkurrieren.
- Die beruflichen Aufgaben sind mir oft wichtiger als viel Freizeit oder interessante Hobbys.
- Ich habe Spaß an schwierigen Aufgaben, die mich herausfordern.
- Ich ziehe das Handeln dem Pläne schmieden vor.
- Bei meiner Arbeit bin ich meist schneller als andere.“

Für jedes „stimmt“ wurde ein Punkt vergeben. Die Addition der Punkte ergibt den jeweiligen Leistungsstrebenswert. Der Hypothese entsprechend wird der Maximalwert benötigt. Dazu werden die Leistungsstrebenswertwerte der beiden Gründer verglichen und der jeweils höhere zur weiteren Berechnung herangezogen. Somit erhält man einen Wert auf Verhältnisskalenniveau.

3.6.5 Diversität bezüglich der Risikofreude

Bezüglich der Risikofreude wurde ein weit verbreitetes Beispiel in der Forschung verwendet, das in **Abbildung 17** dargestellt ist.

⁵⁵⁵ Fahrenberg, et al., 2001.

Bitte überlegen Sie, was Sie in der folgenden Situation tun würden und kreuzen Sie die entsprechende Antwort an.

Stellen Sie sich vor, Sie gewinnen 100.000 Euro in einer Lotterie. Kurz nachdem der Gewinn überwiesen wurde, erhalten Sie folgendes Angebot von einer vertrauenswürdigen Bank mit folgenden Konditionen: Es gibt die Möglichkeit das Geld innerhalb von zwei Jahren zu verdoppeln. Es ist genauso wahrscheinlich die Hälfte des Einsatzes zu verlieren. Sie können *alles einsetzen, einen Teil einsetzen oder gar nichts einsetzen*.

Wie viel ihres Lottogewinns wären Sie bereit in dieses riskante aber auch lukrative Möglichkeit zu investieren?

100.000 Euro

80.000 Euro

60.000 Euro

40.000 Euro

20.000 Euro

nichts, ich würde das Angebot ablehnen

Abbildung 17: Frage der Messung der Risikofreude im Fragebogen
(Eigene Darstellung, Screenshot des Onlinefragebogens, S. 11)

Drei eigene Fragen:

- Ich mache manchmal gern etwas Riskantes.
- Ein Leben ohne Risiko wäre mir zu langweilig.
- Ich bin ein risikofreudiger Mensch.

Je höher der Einsatz, umso risikofreudiger ist der Antwortende. Da jedoch die eigene (private?) Risikofreude nicht zwangsläufig mit der Risikofreude im eigenen Unternehmen übereinstimmen muss, wurde eine weitere Frage hinzugefügt, um dies zu testen:

Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich.

sehr risikoscheu sehr risikofreudig

Wie würden Sie Ihre Bereitschaft Risiken einzugehen einschätzen, wenn es um Ihr Unternehmen geht?

Abbildung 18: Frage zur Messung der Risikofreude das eigene Unternehmen betreffend
(Eigene Darstellung, Screenshot des Onlinefragebogens, S. 12)

Zunächst wird geschaut, ob die beiden Angaben korrelieren. Wenn dies der Fall ist, kann ein Konstrukt gebildet werden. Ist dies nicht der Fall, wird die untere Frage verwendet, um die Risikofreude zu messen. Zur Aggregation auf das Teamlevel wird die Standardabweichung berechnet, da die Diversität bezüglich der Risikofreude für die

vorliegende Untersuchung von Bedeutung ist. Die Variable ist „Diversität bezüglich der Risikofreude“.

3.6.6 Diversität bezüglich des Führungswillens

Die ersten beiden Items der Messskala des Konstrukts Führungswille sind der Arbeit von Schmelter⁵⁵⁶ entnommen. Die folgenden drei wurden eigenständig integriert:

- Ich bemühe mich, das Kommando zu übernehmen, wenn ich in einem Team arbeite.
- Ich bemühe mich, immer Herr der Lage zu sein.
- Ich gebe gern die Richtung vor.
- Ich lasse mich gern rumkommandieren.
- Ich bemühe mich, immer die Kontrolle über Ereignisse in meiner Umwelt zu erlangen.

Die Antworten sind auf einer 7er Likertskala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft vollkommen zu“ (7) anzukreuzen. Nach der Umpolung des Items 4 werden die Werte addiert. Je höher der Wert, desto „führungswilliger“ der Antwortende. Zur Berechnung der Diversität im Team, wird die Standardabweichung genutzt. Somit erhält man den Wert der „Diversität bezüglich des Führungswillens“ pro Team.

3.7 Operationalisierung der sozialen Interaktion

Die soziale Interaktion wird untergliedert in: Kommunikation, Kohäsion, Arbeitsnormen, gegenseitiges Unterstützen, Koordination und Konfliktbewältigung.⁵⁵⁷ Diese 6 Konstrukte können sowohl einzeln als auch aggregiert berechnet werden. Die Antworten sind auf einer 7er Likertskala von „trifft gar nicht zu“ (1) bis „trifft vollkommen zu“ (7) anzukreuzen.

Einleitend mit dem Satz „Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Gründerteam zu?“ werden bezüglich der Kommunikation im Gründerteam folgende Fragen gestellt:⁵⁵⁸

- Innerhalb unseres Gründerteams wird intensiv kommuniziert.
- Ich bin mit der Rechtzeitigkeit der Informationsweitergabe voll zufrieden.
- Ich bin mit der Genauigkeit der Informationen von anderen Teammitgliedern voll zufrieden.

⁵⁵⁶ Schmelter, 2011, S. 169.

⁵⁵⁷ Lechler & Gemünden, 2003, S. 60ff. Zur Begründung sei auf Unterkapitel III.6 verwiesen.

⁵⁵⁸ Fragen aus: Lechler & Gemünden, 2003, S. 147. Skala angepasst. Im Original: Starke Ablehnung.... Starke Zustimmung.

Die Kohäsion im Team wird mit Hilfe folgender Fragen ermittelt:⁵⁵⁹

- Das Gründungsteam ist durch einen starken Zusammenhalt gekennzeichnet.
- Ich bin stolz darauf, Teil des Gründerteams zu sein.
- Das Gründerteam ist von seiner Leistungsfähigkeit überzeugt.

Bezüglich der Arbeitsnormen wurden folgende Fragen gestellt:⁵⁶⁰

- Alle Gründer tragen die Arbeitslasten des Gründerteams voll mit.
- Jeder Gründer setzt sich voll für das Erreichen der Ziele des Gründerteams ein.
- Alle Mitglieder des Gründerteams engagieren sich gleichermaßen für die gemeinsamen Ziele.

Gegenseitiges Unterstützen:⁵⁶¹

- Diskussionen zwischen den Gründern werden stets konstruktiv geführt.
- Vorschläge und Beiträge der Gründer werden respektiert.
- Vorschläge und Beiträge der Gründer werden besprochen und weiterentwickelt.

Koordination:⁵⁶²

- Die Bearbeitung von Aufgaben wird zwischen den Gründern eng abgestimmt.
- Im Gründerteam gibt es keine Doppelarbeiten.
- Im Gründerteam werden alle zusammenhängenden Aufgaben gut koordiniert.

Fragen zur Konfliktbewältigung:⁵⁶³

- Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gründern werden immer offen angesprochen.
- Bei Meinungsverschiedenheiten im Gründerteam können sich die Gründer einfach einigen.
- Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gründern werden schnell gelöst.

Pro Item wird der Durchschnitt aller Teammitglieder pro Unternehmen gebildet. Die Summe dieser Durchschnitte bildet den Wert pro Variable. Schließlich werden diese Werte von allen 6 Variablen addiert, um die Qualität der sozialen Interaktion zu erhalten. Je höher dieser Wert ist, umso besser/höher ist die Qualität der sozialen Interaktion.⁵⁶⁴

⁵⁵⁹ Lechler & Gemünden, 2003, S. 147. Skala angepasst. Siehe Fußnote 558.

⁵⁶⁰ Lechler & Gemünden, 2003, S. 147. Skala angepasst. Siehe Fußnote 558.

⁵⁶¹ Lechler & Gemünden, 2003, S. 148. Skala angepasst. Siehe Fußnote 558.

⁵⁶² Lechler & Gemünden, 2003, S. 148. Skala angepasst. Siehe Fußnote 558.

⁵⁶³ Lechler & Gemünden, 2003, S. 148. Skala angepasst. Siehe Fußnote 558.

⁵⁶⁴ Jeweilige Benchmarks der Komponenten der sozialen Interaktion sind auf S. 149 im Buch von Lechler und Gemünden (2003) zu finden.

3.8 Operationalisierung des Unternehmenserfolgs

Der Begriff des Erfolgs ist in der Betriebswirtschaft zentral, da alle wirtschaftlichen Entscheidungen und Handlungen der Erzielung eines positiven Ergebnisses dienen.⁵⁶⁵ Dennoch gibt es keine allgemein gültige Definition des Erfolgs und daher auch keine einheitlichen zufriedenstellenden Messmodelle. Mehr noch, einige Forscher bezeichnen die Messung des Erfolgs sogar als „one of the thorniest issues confronting the academic research today“⁵⁶⁶ – und ihre Einschätzung stimmt bis heute.⁵⁶⁷ Während der Unternehmenserfolg über klare Indikatoren wie Umsatz-, Beschäftigten- oder Gewinnentwicklung gemessen wird, wird der Erfolg von Gründern mehrheitlich von der Umsetzung persönlicher Ziele abhängig gemacht. Die durchgeführten explorativen Interviews bestätigten dies. Überwiegend wurden die Unabhängigkeit, die Realisierung der eigenen Geschäftsidee oder die Freude darüber „sein eigener Chef zu sein“ als Hauptgründe für die Gründung eines Unternehmens genannt. Dies bestätigte die Annahme und die gängige Meinung, dass Entrepreneurere eben nicht (nur) finanzielle Ziele verfolgen. Diese Annahme wird auch in der Literatur vertreten. So schrieben u.a. Walker und Brown 2004, dass es den Entrepreneurere vielmehr um persönliche Zufriedenheit und Leistung, den Stolz auf ihren Job und einen flexiblen Lebensstil geht.⁵⁶⁸

Daraus schließend wird hier nicht nur der objektive, sondern auch der subjektive Unternehmenserfolg gemessen. Aufgrund der Vergleichbarkeit sind somit die finanziellen, objektiven Kennzahlen Mitarbeiterwachstum und Umsatzwachstum integriert. Diese lassen sich errechnen aus den Antworten der Fragen nach der Höhe des Umsatzes im ersten vollen Jahr und der Höhe des Umsatzes im letzten vollen Jahr. Diese Fragen erfolgten im Zusammenhang mit der Frage nach dem Gründungsdatum, welche zu Beginn des Fragebogens gestellt wurde. Gleiches gilt für die Berechnung des Mitarbeiterwachstums. Da es sich bei dem objektiven Unternehmenserfolg um ein Konstrukt mit globalen Eigenschaften handelt, ist es für die Auswertung der Studie ausreichend, wenn nur ein Gründungsmitglied diese Fragen beantwortet.

Der subjektive Unternehmenserfolg kann jedoch als Konstrukt mit geteilter Eigenschaft bezeichnet werden. **Abbildung 19** zeigt die diesbezüglich gestellten Fragen auf. Daher ist hier die Berechnung des Durchschnitts legitim, um die Variable „durchschnittlicher subjektiver Unternehmenserfolg“ zu erhalten.

⁵⁶⁵ Vgl. Werner, 2004.

⁵⁶⁶ Venkatraman und Ramanujam, 1986, S. 801, zitiert nach: Oesterle & Richta, 2009, S. 75.

⁵⁶⁷ Vgl. Oesterle & Richta, 2009.

⁵⁶⁸ Vgl. Walker & Brown, 2004.

Schließlich noch einige Fragen zu Ihrem Unternehmen. Bitte bedenken Sie, dass Ihre Daten absolut vertraulich und anonym behandelt werden.

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens ein?

	stimme überhaupt nicht zu	stimme vollkommen zu					
Das Unternehmen hat sich gemäß dem ursprünglichen Plan entwickelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir machen mehr Umsatz als erwartet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde das Unternehmen als erfolgreich bezeichnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Branchenvergleich steht das Unternehmen gut da	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben die von uns erwartete Liquidität erreicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben die von uns erwartete Profitabilität erreicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 19: Fragen zur Berechnung des subjektiven Unternehmenserfolgs
 (Eigene Darstellung, Screenshot des Onlinefragebogens, S. 17)

Um den Gründen der Entrepreneurure in der Erfolgsmessung zu berücksichtigen, wurde zudem ein Zukunftsaussichtskonstrukt integriert. Es wird in **Abbildung 20** veranschaulicht. Dieses bezieht sich nicht zwangsläufig auf den finanziellen Erfolg, sondern lässt dem Beantwortenden den Spielraum, quasi seinen eigenen „Grad der Zielerreichung“ einfließen zu lassen.

Bitte bewerten Sie die Aussagen Ihr Unternehmen betreffend auf der folgenden Skala:
 1 = „stimme überhaupt nicht zu“; 7 = „stimme vollkommen zu“.

	stimme überhaupt nicht zu	stimme vollkommen zu					
Ich würde dieses Unternehmen erneut gründen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde wieder ein Unternehmen gründen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen entwickelt sich besser als ich es erwartet habe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schaue positiv in meine Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schaue positiv in die Zukunft des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 20: Fragen zur Zukunftsaussicht
 (Eigene Darstellung, Screenshot des Onlinefragebogens, S. 18)

Auch von diesen Werten wird schließlich der Durchschnitt berechnet. Der Mittelwert wird deswegen berechnet, weil es bei dieser abhängigen Variable auf ein gemeinsames Maß ankommt und nicht die Diversität bezüglich des Erfolgs gemessen werden soll.

Die Hypothesenprüfung erfolgt für alle Erfolgsmaße getrennt.⁵⁶⁹

4 Verfahren zur Datenanalyse

Die in Kapitel III aufgestellten Hypothesen und die Skalierung und Verteilung der hier vorgestellten Variablen bedürfen verschiedener Datenanalysemethoden. Im Folgenden werden zunächst mögliche Verfahren zur Prüfung von Unterschieden und im Anschluss Verfahren, die sich zur Prüfung von Zusammenhängen anbieten, vorgestellt und das Vorgehen erklärt.

4.1 Verfahren zu Prüfung von Unterschieden

Um zu prüfen, ob die Mittelwerte zweier unabhängiger Stichproben verschieden sind, wird der t-Test für unabhängige Stichproben verwendet. Folgende Voraussetzungen müssen für die Anwendung des t-Tests erfüllt sein:

- „Die abhängige Variable ist intervallskaliert
- Es liegt eine unabhängige Variable vor, mittels der die beiden zu vergleichenden Gruppen gebildet werden
- Das untersuchte Merkmal ist in den Grundgesamtheiten der beiden Gruppen normalverteilt (bei Stichproben > 30 sind Verletzungen unproblematisch)⁵⁷⁰
- Homogenität der Varianzen: Die Gruppen kommen aus Grundgesamtheiten mit annähernd identischer Varianz (siehe Levene-Test)
- Die einzelnen Messwerte sind voneinander unabhängig (das Verhalten einer Versuchsperson hat keinen Einfluss auf das Verhalten einer anderen)⁵⁷¹

Zur Prüfung der Varianzhomogenität wird der Levene-Test durchgeführt. Damit wird untersucht, ob die Varianzen gleich sind und somit die Nullhypothese, dass sich die beiden Varianzen nicht unterscheiden, zugrunde gelegt. Somit bedeutet ein nicht signifikantes Ergebnis, dass sich die Varianzen nicht unterscheiden und demzufolge Homogenität der Varianzen vorliegt. Ist der Test signifikant, so wird von Varianzheterogenität ausgegangen. Bei Varianzhomogenität kann der klassische t-test verwendet werden, bei Varianzheterogenität hingegen, muss auf den "Welch-Test" zu-

⁵⁶⁹ Nach dem Pretest wird davon ausgegangen, dass nicht alle Teilnehmer ihre Daten zum objektiven finanziellen Erfolg vorlegen werden.

⁵⁷⁰ Zur Prüfung der Normalverteilung innerhalb der Gruppen gibt es mehrere Testmöglichkeiten: Zum einen werden Schiefe und Kurtosis der Gruppen betrachtet und die z-Werte (per Hand) errechnet. Schiefe und Kurtosis sollte jeweils Nahe 0 liegen, die z-Werte zwischen -1,96 und +1,96. Eine andere Möglichkeit des Tests auf Normalverteilung ist der Shapiro-Wilk-Test. Dieser sollte nicht signifikant, also $p \leq .05$ sein. Die Histogramme beider Gruppen sollten normalverteilt aussehen. Die Q-Q-Diagramme pro Gruppe sollten „auf der Linie“ sein. Die Box-Plots sollten in etwa symmetrisch sein. Vgl. Cramer, 1998; Cramer & Howitt, 2004; Doane & Seward, 2011.

⁵⁷¹ Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, Datenanalyse/Unterschiede/t-Test.

rückgegriffen werden, bei dem unter anderem die Freiheitsgerade des t-Wertes angepasst werden.

Liegt das Ergebnis des (angepassten) t-Test vor, kann abgelesen werden, „ob ein Mittelwertunterschied vorliegt und mit welcher Wahrscheinlichkeit dies kein Produkt zufälliger Verzerrungen durch die Stichprobenauswahl“⁵⁷² darstellt, wie signifikant dieser Unterschied also ist. SPSS liefert mit dem t-Test den zweiseitigen Test „Sig (2-seitig)“. Bei manchen Hypothesen wäre jedoch auch ein einseitiger Test gerechtfertigt. Die Wahrscheinlichkeit könnte dann durch zwei geteilt werden.⁵⁷³

Stellen sich die Mittelwertunterscheide als signifikant heraus, so sollten im Anschluss zusätzlich die Effektstärken berechnet werden, um die Bedeutsamkeit eines Ergebnisses beurteilen zu können. Auch wenn ein Mittelwertsunterschied signifikant ist, stellt sich die Frage, ob der Unterschied hinreichend groß ist, um ihn als bedeutend einzustufen. Zur Messung der Effektstärke gibt es mehrere Möglichkeiten. Zu den bekanntesten zählen die Effektstärke von Cohen (d) und der Korrelationskoeffizient (r) von Pearson.⁵⁷⁴ Der Korrelationskoeffizient ist die meistgenutzte Maßzahl.⁵⁷⁵ Die Effektstärke r liegt dabei immer zwischen 0 (= kein Effekt) und 1 (= maximaler Effekt). Nach Cohen (1988) indiziert $r = 0,1$ einen kleinen Effekt, $r = 0,3$ einen mittleren und $r = 0,5$ einen starken Effekt.⁵⁷⁶ Diese Richtwerte werden zwar von vielen Forschern akzeptiert, aber auch kritisch hinterfragt. Eine empirische Untersuchung von Gignac und Szodorai (2016) bezüglich der Häufigkeiten der Effektstärken in der Differentiellen Psychologie ergab, dass Cohens Richtwerte, bzw. dessen Einteilung der Pearson-Korrelationen die Befunde nur unzureichend abbilden. Es zeigte sich, dass in weniger als 3 % der untersuchten Studienergebnisse (insgesamt 708 Korrelationen) eine Effektstärke von mindestens $r = 0,5$ vorlag. Basierend auf dieser Untersuchung wird vielmehr empfohlen, $r = 0,1$ als kleine, $r = 0,2$ als mittlere und $r = 0,3$ als große Effektstärke zu interpretieren.⁵⁷⁷

Sind die Voraussetzungen des t-Tests nicht erfüllt, kann auf einen nicht-parametrischen Test zurückgegriffen werden. Für zwei unabhängige Stichproben bietet sich dafür der **Mann-Whitney-U-Test**⁵⁷⁸ an. Nicht-parametrische Verfahren stellen geringere Anforderungen an die Verteilung der Messwerte in der Grundgesamtheit. So müssen die Daten nicht normalverteilt sein und die Variablen müssen lediglich ordinalskaliert sein. Auch bei kleinen Stichproben und Ausreißern kann ein

⁵⁷² Janssen & Laatz, 2017, S. 340.

⁵⁷³ Vgl. Janssen & Laatz, 2017.

⁵⁷⁴ Die Bravais-Pearson-Korrelation r ist auch eine der ältesten Maßzahlen für Effektstärken bei Regressionsmodellen. Sie erfüllt in natürlicher Weise die Anforderungen, die Cohen an eine Effektstärke stellte.

⁵⁷⁵ Wenn sich jedoch die Gruppen hinsichtlich ihrer Größe stark unterscheiden, wird empfohlen, d von Cohen zu wählen, da r durch die Größenunterschiede verzerrt werden kann. Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, Datenanalyse/Unterschiede/t-Test.

⁵⁷⁶ Vgl. Cohen, 1988.

⁵⁷⁷ Vgl. Gignac & Szodorai, 2016.

⁵⁷⁸ Dieser Test wird auch "Wilcoxon Rangsummen-Test" genannt.

Mann-Whitney-U-Test berechnet werden.⁵⁷⁹ Der Test basiert auf der Rangierung der Daten. Demnach wird nicht mit den Messwerten an sich gerechnet, sondern diese werden durch Ränge ersetzt, mit welchen der eigentliche Test durchgeführt wird.⁵⁸⁰ Die Ergebnisse des in SPSS gerechneten Mann-Whitney-U-Tests liefern die Gruppengrößen, die Rangsummen und den gemittelten Rang beider Gruppen. Zudem wird in den meisten Fällen die asymptotische Signifikanz und die exakte Signifikanz gezeigt. In Abhängigkeit von der Stichprobengröße wird der eine oder andere Wert berichtet: Ist die Stichprobe hinreichend groß ($n_1 + n_2 > 30$), so wird die asymptotische Signifikanz berichtet (z-Wert und p), ist die Stichprobe kleiner, so wird die exakte Signifikanz in den Bericht (U-Wert und p) aufgenommen. Anschließend müssen für die beiden Gruppen getrennt jeweils der Median und die bereits oben erwähnte Effektstärke r errechnet werden. Dies erfolgt mit der folgenden Formel:

$$r = \left| \frac{z}{\sqrt{n}} \right|$$

Die beiden eben erwähnten Methoden sind dazu geeignet, zwei Mittelwerte zu vergleichen und die mögliche Differenz dieser Werte auf Signifikanz zu prüfen. Sollen mehr als zwei Mittelwerte miteinander verglichen werden, so bietet sich die **mehrfaktorielle Varianzanalyse**⁵⁸¹ an. Mit dieser kann getestet werden, ob sich die Mittelwerte mehrerer unabhängiger Gruppen, die durch mehrere kategoriale unabhängige Variable definiert werden, unterscheiden. Diese unabhängigen Variablen werden im Rahmen der Varianzanalyse als "Faktoren" und deren Ausprägungen als "Faktorstufen" bezeichnet. Mehrfaktoriell ist eine Varianzanalyse⁵⁸² dann, wenn sie mehrere Gruppierungsvariablen, also mehrere Faktoren, verwendet. Sie eignet sich gut für die Prüfung auf Interaktionseffekte. Die Methode der Varianzanalyse richtet sich auf die Zerlegung der Varianz der abhängigen Variable. Grundsätzlich setzt sich die Gesamtvarianz aus der "Varianz zwischen den Gruppen" und der "Varianz innerhalb der Gruppen" zusammen. Bei mehrfaktoriellen Varianzanalysen wird hingegen die Varianz zwischen den Gruppen in die Varianz der einzelnen Faktoren und die Varianz der Interaktion(en) der Faktoren weiter aufgegliedert und schließlich die Varianz innerhalb der Gruppen mit der Varianz zwischen den Gruppen verglichen. Bei der mehrfaktoriellen Varianzanalyse wird somit zwischen Haupteffekten und Interaktionen unterschieden. Ein Haupteffekt ist ein direkter Effekt eines Faktors auf die abhängige Variable, während eine Interaktion zweier Faktoren ausgedrückt, dass zwei Faktoren in komplexer Weise zusammenwirken. Dies ist jedoch nicht rein additiv zu

⁵⁷⁹ Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, Datenanalyse/Unterscheide/Mann-Whitney-U.

⁵⁸⁰ Somit beruht die Berechnung des Tests lediglich auf der Ordnung der Daten (größer als, kleiner als), während die absoluten Abstände zwischen den Werten nicht berücksichtigt werden.

⁵⁸¹ Janssen & Laatz, 2017, S. 345ff.; Backhaus, et al., 2011a, S. 157ff.

⁵⁸² Der Begriff "Varianzanalyse" wird wie bei allen Varianzanalysen oft mit "ANOVA" abgekürzt, da sie in Englisch mit "Analysis of variance" bezeichnet wird.

verstehen. Bei einer Interaktion ist die Wirkung des einen Faktors von der Ausprägung des anderen Faktors abhängig und vice versa.⁵⁸³

Die Voraussetzungen zur Anwendung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse sind:

- Die abhängige Variable ist intervallskaliert.
- Die unabhängigen Variablen (Faktoren) sind kategorial, also entweder nominal- oder ordinalskaliert.
- Die durch die Faktoren gebildeten Gruppen sind unabhängig.
- Die abhängige Variable ist normalverteilt innerhalb jeder der Gruppen.⁵⁸⁴
- Homogenität der Varianzen: Die Gruppen stammen aus Grundgesamtheiten mit annähernd identischen Varianzen der abhängigen Variablen.⁵⁸⁵

Zur Prüfung wird zunächst ein Plot der Faktorstufenmittelwerte visualisiert. Dieser ist laut Backhaus et al (2011a) eine „einfache und sehr anschauliche Methode, [um] das Vorhandensein von Interaktionen zu prüfen“⁵⁸⁶. Dabei sind nichtparallele Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte ein klares Indiz für das Vorhandensein und die Stärke von Interaktionen. Statistisch wird die unterschiedliche Wirkung der Faktoren mit Hilfe eines Vergleichs der Mittelwerte aller Zellen durchgeführt. Dabei wird der Effekt der Gruppenzugehörigkeiten weiter aufgeteilt und es wird jedem Faktor und jeder Interaktion zwischen den Faktoren ein Anteil zugeordnet.

Zur Berechnung der Teststatistik F werden die mittleren Quadratsummen MS_{zwischen} und $MS_{\text{innerhalb}}$ (respektive SS_A , SS_B , $SS_{A \times B}$) benötigt.⁵⁸⁷ Hierfür müssen die Quadratsummen durch ihre jeweiligen Freiheitsgrade dividiert werden. Im Anschluss werden die Teststatistiken F sowohl für das Gesamtmodell, als auch für die Faktoren A und B und die Interaktion A x B berechnet. Je mehr Varianz durch das Modell (respektive ein Faktor oder die Interaktion) erklärt wird, desto höher fällt der jeweilige F-Wert aus. Zum Testen der Signifikanz der resultierenden F-Werte werden diese mit den jeweiligen kritischen Werten auf einer durch die Freiheitsgrade df_{zwischen} (respektive df_A , df_B oder $df_{A \times B}$) und $df_{\text{innerhalb}}$ charakterisierten F-Verteilung verglichen.⁵⁸⁸ Der Test ist dann signifikant, wenn der resultierende F-Wert höher ist als der kritische Wert. Im SPSS Output für eine mehrfaktorielle Varianzanalyse ist zudem das sogenannte partielle Eta-Quadrat (partielles η^2) als Maß für die Effektgröße angegeben. Für dessen Berechnung wird ausschließlich die Variation betrachtet, die nicht durch die anderen Faktoren im Modell erklärt wird. Das partielle Eta-Quadrat gibt an, welchen Anteil ein Faktor erklärt und liegt immer zwischen 0 und 1. Zur besseren Vergleichbarkeit könn-

⁵⁸³ Vgl. Schwarz & BrudererENZler, 2016, datenanalyse/unterschiede/zentral/mvarianz.

⁵⁸⁴ Ab 25 Probanden pro Gruppe sind Verletzungen dieser Voraussetzung unproblematisch. Vgl. Schwarz & BrudererENZler, 2016.

⁵⁸⁵ Bei signifikantem Levene-Test muss auf die Verteilung in den Gruppen geschaut werden. Wenn die Anzahl n in den Gruppen einigermaßen gleichverteilt ist, die Zellgrößen also in etwa gleich sind, so kann die Varianzanalyse auch bei Varianzheterogenität durchgeführt werden. Vgl. Kirst, 2013.

⁵⁸⁶ Backhaus, et al., 2011a, S. 167.

⁵⁸⁷ MS steht dabei für MeanSquares.

⁵⁸⁸ Im SPSS Output befindet sich der Test für das Gesamtmodell in der Zeile "Korrigiertes Modell".

te man dieses im Anschluss in die bereits erläuterte Effektstärke f nach Cohen (1992) umrechnen.⁵⁸⁹

Liegen signifikante Haupteffekte oder Interaktionen vor, so können diese Effekte zwar bestätigt werden, aber wenn ein Faktor mehr als eine Ausprägung/Klassen aufweist, ist noch nicht geklärt, welche Faktorstufen sich unterscheiden. Post-hoc Tests sind dazu geeignet, diese Unterscheidungen aufzuzeigen. Ein Problem, das die post-hoc Tests mit sich bringen, ist die Alphakummulierung. Um dies zu begegnen, müssen Korrekturen vorgenommen werden. Die konservativste Methode ist die Bonferroni Korrektur, sehr liberal ist die LSI-Korrektur und einen guten Mittelweg zwischen liberal und konservativ bietet der Tukey-HSD-Test. Mit Hilfe dieses Tests kann gezeigt werden, ob sich die Unterschiede zwischen den Klassen einer Variable signifikant voneinander unterscheiden. Dies ist der Fall, wenn $p < .05$.

Zusammengefasst kann somit folgendes in Bezug auf die Prüfung von Unterschieden festgehalten werden:

- Unterschiede zweier Variablen können mit einem t-Test geprüft werden.
- Liegt keine Normalverteilung in den Gruppen vor, wird der nichtparametrische Mann-Whitney-U-Test genutzt.
- Liegen mehr als zwei Variablen vor, bietet sich die mehrfaktorielle Varianzanalyse an.

4.2 Verfahren zur Prüfung von Zusammenhängen

Um den Zusammenhang zweier Variablen zu prüfen, gibt es mehrere Möglichkeiten, die im Folgenden aufgezeigt und erläutert werden.

Zur Prüfung eines ungerichteten linearen Zusammenhangs zweier Variablen eignet sich die Berechnung des **Korrelationskoeffizienten r** .⁵⁹⁰ Dabei wird bei intervallskalierten Variablen eine Korrelation nach Bravais-Pearson⁵⁹¹ genutzt. Weitere Voraussetzungen für die Nutzung des Pearsonschen Produkt-Korrelations-Koeffizienten r sind die Normalverteilung der Variablen und ein linearer Zusammenhang zwischen den Variablen. Ist eine der drei Voraussetzungen nicht erfüllt, so werden andere Maßzahlen genutzt. Sind die zu untersuchenden Variablen mindestens ordinalskaliert, wird die Rangkorrelation nach Spearman angewandt. Liegen nichtnormalverteilt-

⁵⁸⁹ Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/unterschiede/zentral/mvarianz.

⁵⁹⁰ Backhaus, et al., 2011a, S. 336; Henneke & Lüthje, 2007, S. 126; Janssen & Laatz, 2017, S. 386ff.; Schwarz & Bruderer Enzler, 2016.

⁵⁹¹ Vgl. Janssen & Laatz, 2017. In der Literatur werden synonym auch die Begriffe "Produkt-Moment-Korrelation" oder "Pearson-Korrelation" genutzt. (Ebenda, S. 386ff.) In manchen Forschungsarbeiten wird auch schlicht von einer "Korrelation" oder einer "bivariaten Korrelation" gesprochen. Dies ist problematisch, da es, wie im Weiteren erläutert, verschiedenen Korrelationskoeffizienten gibt, Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/zusammenhaenge/korrelation.

te Daten vor, so ist ebenfalls Spearmans Rangkorrelationskoeffizient r zu nutzen. Die auf paarweisen Vergleich beruhende Maßzahl Kendall's tau-b eignet sich besonders dann, wenn die Anzahl der Beobachtungen relativ klein ist.⁵⁹²

Mit Hilfe der Koeffizienten kann lediglich die Frage nach einem Zusammenhang zwischen zwei Variablen beantwortet, jedoch keine kausalen Aussagen getroffen werden.⁵⁹³ Von einem linearen Zusammenhang zweier Variablen wird dann gesprochen, wenn diese linear miteinander variieren (also kovariieren). Dies ist auf zwei Arten möglich. So kann eine gleichsinnige, also positive Korrelation oder eine gegenläufige, also negative Korrelation vorliegen. Bei einer positiven Korrelation gehen hohe (tiefe) Ausprägungen der einen Variablen mit hohen (tiefen) Ausprägungen der zweiten Variablen einher. Eine negative Korrelation zeigt sich dadurch, dass hohe Werte der einen Variablen mit tiefen Werten der anderen einhergehen.

In einem ersten Schritt empfiehlt es sich visuell zu prüfen, ob ein linearer Zusammenhang vorliegen könnte. Dafür ist die Erstellung eines Streudiagramms⁵⁹⁴ nötig. Ist eine tendenzielle lineare Beziehung zwischen den beiden Variablen zu sehen, könnte dies bedeuten, dass die beiden Variablen korrelieren.⁵⁹⁵

Um die Stärke dieses Zusammenhangs bestimmen zu können, wird in einem zweiten Schritt der Korrelationskoeffizient r berechnet. Dieser kann lediglich Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Ist der Korrelationskoeffizient kleiner als Null ($r < 0$), so besteht ein negativer linearer Zusammenhang zwischen den Variablen. Ein r größer als Null ($r > 0$) zeigt einen positiven linearen Zusammenhang und ein Korrelationskoeffizient mit einem Wert von Null ($r = 0$) bedeutet, dass kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht.⁵⁹⁶

Anschließend muss geprüft werden, ob sich der errechnete Korrelationskoeffizient signifikant von 0 unterscheidet. Durch den Korrelationskoeffizienten alleine ist noch keine Aussage darüber möglich, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht oder nicht. Die Signifikanz eines Korrelationskoeffizienten hängt unter anderem von der Stichprobengröße ab. So genügt bei einer großen Stichprobe bereits ein kleines r für ein signifikantes Ergebnis, was bei einer kleinen Stichprobe nicht der Fall ist. Der Signifikanztest erfolgt zweiseitig, da ein ungerichteter Zusammenhang untersucht wird, und wird in SPSS berechnet.

⁵⁹² Vgl. Janssen & Laatz, 2017; Lechler & Gemünden, 2003; Schwarz & Bruderer Enzler, 2016.

⁵⁹³ Zur Prüfung kausaler Aussagen, also gerichteter Zusammenhänge, bietet sich die Verwendung der linearen Regression an.

⁵⁹⁴ Ein Streudiagramm wird im Englischen "Scatterplot" genannt, ein Begriff, der sich häufig auch in deutschen Forschungsarbeiten wiederfindet.

⁵⁹⁵ Da die Korrelationsanalyse einen ungerichteten Zusammenhang untersucht, lässt er sich beispielsweise ein positiver Zusammenhang auf zwei Weisen formulieren: Je höher (niedriger) A, desto höher (niedriger) B. Je höher (niedriger) B, desto höher (niedriger) A.

⁵⁹⁶ Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016; Janssen & Laatz, 2017.

Liegen die Ergebnisse r (für den Korrelationskoeffizienten) und p (für die Signifikanz) vor, bleibt noch die Bestimmung der Effektstärke und die Berechnung des Bestimmtheitsmaßes. Wie bereits erwähnt, ist die Effektstärke nötig, um die Bedeutsamkeit eines Ergebnisses zu beurteilen. Um einen Zusammenhang als bedeutend einzustufen, muss die Korrelation der beiden Variablen signifikant und der Zusammenhang groß genug sein. Der Korrelationskoeffizient r stellt selbst ein Maß für die Effektstärke dar und kann daher zur Orientierung an der nach Cohen (1992) vorgeschlagenen Einteilung genutzt werden, wonach $r = .10$ einem schwachen Effekt, $r = .30$ einem mittleren Effekt und $r = .50$ einem starken Effekt entspricht. Das Bestimmtheitsmaß hingegen lässt sich durch das Quadrieren der Korrelation berechnen. Wird dieser Wert mit 100 multipliziert, so ergibt sich ein Prozentwert, der angibt, „welcher Anteil der Varianz in beiden Variablen durch gemeinsame Varianzquellen determiniert wird“.⁵⁹⁷ In der Ergebnispräsentation von Korrelationsuntersuchungen sind die Angaben r , p und n nötig.

Soll ein gerichteter Zusammenhang⁵⁹⁸ zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen intervallskalierten Variable untersucht werden, wird im Allgemeinen eine **einfach lineare Regression**, auch bivariate Regression genannt, durchgeführt.⁵⁹⁹ Das Verb "regressieren" steht für das Zurückgehen von einer abhängigen Variable y ⁶⁰⁰ auf eine unabhängige Variable x ⁶⁰¹. Aus diesem Grund wird auch von "Regression von y auf x " gesprochen. Die Regressionsanalyse kann drei Arten von Fragen beantworten. So kann sie zur *Ursachenanalyse* dienen, also die Frage beantworten, ob es einen Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable gibt und wie eng dieser ist. Zudem kann mittels der Regression eine *Wirkungsanalyse* durchgeführt werden, z.B. zur Beantwortung der Frage, wie sich die abhängige Variable bei einer Änderung der unabhängigen Variablen verändert. Schließlich kann die Regressionsanalyse zur Ermittlung von *Prognosen* dienen. Eine mögliche Fragestellung wäre in diesem Fall „Können die Messwerte der abhängigen Variable durch die Werte der unabhängigen Variable vorhergesagt werden?“⁶⁰²

Wie bereits erwähnt, beruht die Regressionsanalyse auf der Grundidee, einen Zusammenhang zwischen Variablen durch eine lineare Funktion zu beschreiben. Die abhängige Variable y wird als Funktion der unabhängigen Variablen x_i beschrieben: $y = f(x_i)$. Diese sogenannte Regressionsgerade wird durch einen y -Achsenabschnitt und ihre Steigung charakterisiert. Diese beiden Werte werden als Regressionskoeffizienten bezeichnet. Im Kontext der bivariaten Regressionsanalyse wird der y -

⁵⁹⁷ Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/zusammenhaenge/korrelation.

⁵⁹⁸ Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass jeder postulierte Kausalzusammenhang theoretisch begründet sein muss. Im Rahmen der Arbeit werden zunächst lediglich Korrelationen gerechnet. Die Ausführungen zur linearen Regression sind jedoch im Hinblick auf die später folgenden Interaktionseffekte wichtig.

⁵⁹⁹ Ausführliche Beschreibungen dazu sind in Backhaus, et al., 2011a, ab S. 56ff. zu finden.

⁶⁰⁰ Die abhängige Variable wird auch als "Kriteriumsvariable" bezeichnet.

⁶⁰¹ Die unabhängige Variable wird auch "Prädiktorvariable" genannt.

⁶⁰² Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/zusammenhaenge/ereg; siehe auch Backhaus, et al., 2011a, S. 58.

Achsenabschnitt als β_0 ⁶⁰³ bezeichnet und entspricht dem Wert der abhängigen Variablen y , wenn $x=0$ beträgt. Die Steigung wird β_1 ("Beta Eins") genannt und beschreibt die Veränderung der abhängigen Variable y , wenn die unabhängige Variable x um eine Einheit ansteigt. Je nach Vorzeichen von β_1 ist diese Veränderung eine Zunahme oder eine Abnahme. Die beobachteten Werte liegen in der Regel jedoch nicht auf der Regressionsgeraden. Daher beinhaltet jedes Regressionsmodell einen Fehlerwert (Fehlerterm ε), der den Unterschieden zwischen Modell und Daten Rechnung trägt. Er stellt damit die Einflüsse auf die abhängige Variable dar, die nicht auf die unabhängige Variable zurückzuführen sind. Daraus ergibt sich das folgende Regressionsmodell: $y_i = \beta_0 + \beta_1 * x_i + \varepsilon_i$ ⁶⁰⁴.

Die Modellgüte eines Regressionsmodells ist stark abhängig von der Erfüllung der Modellvoraussetzungen. Um eine einfache Regressionsanalyse durchführen zu können, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein:⁶⁰⁵

- Die abhängige und die unabhängige Variable sind intervallskaliert.
- Der Zusammenhang zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variablen ist linear.
- Die Regressionskoeffizienten sind linear.⁶⁰⁶
- Es handelt sich um eine Zufallsstichprobe.⁶⁰⁷
- Für jeden Wert der unabhängigen Variablen hat der Fehlerwert den Erwartungswert 0.⁶⁰⁸ (Unabhängigkeit der Residuen)
- Die Ausprägungen der unabhängigen Variablen sind nicht konstant.⁶⁰⁹
- Für jeden Wert der unabhängigen Variablen hat der Fehlerwert dieselbe Varianz (= Homoskedastizität).⁶¹⁰ Varianzhomogene Residuen.
- Unabhängigkeit des Fehlerwerts: Die Fehlerwerte hängen nicht voneinander ab.
- Die Fehlerwerte sind näherungsweise normalverteilt. Wenigstens annähernd normalverteilte Residuen nötig.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Ergebnisse der Prüfung der Voraussetzungen nicht zwingend ideal, jedoch wenigstens akzeptabel ausfallen sollten.⁶¹¹ Anschließend wird das Regressionsmodell als Ganzes und die einzelnen Regressionskoeffizienten auf statistische Signifikanz geprüft. Zur Signifikanzprüfung des Gesamtmodells wird ein F -Test durchgeführt, der prüft, ob die Vorhersage der abhängigen Variablen y durch das Hinzufügen der unabhängigen Variablen x verbessert wird. Anders

⁶⁰³ Dieser Achsenabschnitt heißt "Beta Null". Er wird in SPSS auch als "Konstante" bezeichnet.

⁶⁰⁴ Dabei sind y_i = Wert der abhängigen Variable des Probanden i ; x_i = Wert der unabhängigen Variable des Probanden i , ε_i = Fehlerterm des Probanden i und β_0, β_1 = Regressionskoeffizienten.

⁶⁰⁵ Vgl. Backhaus, et al., 2011a, S. 84ff.; Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/zusammenhaenge/ereg.

⁶⁰⁶ Linearität der Koeffizienten (Gauss-Markov-Annahme 1).

⁶⁰⁷ Gauss-Markov-Annahme 2.

⁶⁰⁸ Bedingter Erwartungswert (Gauss-Markov-Annahme 3).

⁶⁰⁹ Stichprobenvariation der unabhängigen Variablen (Gauss-Markov-Annahme 4).

⁶¹⁰ Gauss-Markov-Annahme 5.

⁶¹¹ Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/zusammenhaenge/ereg. In der Praxis erfolgt die Prüfung der Modellvoraussetzungen erst nach der Berechnung der Regression.

ausgedrückt, prüft der F -Test, ob das Modell insgesamt einen Erklärungsbeitrag leistet. Ist das Gesamtmodell nicht signifikant, wird die Analyse nicht fortgesetzt. Liegt eine Signifikanz vor, wird anschließend geprüft, ob die Regressionskoeffizienten ebenfalls signifikant sind. Dafür wird für jeden der Regressionskoeffizienten ein t -Test durchgeführt. Ein signifikante $s \beta_0$ (Konstante) bedeutet, dass der Y -Achsenabschnitt nicht 0 beträgt und damit die Regressionsgerade nicht durch den Ursprung geht. Ein signifikantes β_1 bedeutet, dass der Regressionskoeffizient von x_1 nicht 0 ist und x_1 somit einen signifikanten Einfluss auf y aufweist. Die daraus folgende Interpretation wäre für ein positives β_1 : Wenn x_1 um eine Einheit steigt, so nimmt y um β_1 zu.⁶¹²

Um zu wissen wie gut das geschätzte Modell zu den erhobenen Daten passt, wird das Bestimmtheitsmaß der Regression R^2 berechnet. Es beschreibt, welcher Anteil der Gesamtstreuung in der abhängigen Variablen y durch die unabhängige Variable x erklärt werden kann. R^2 kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei 0 bedeutet, dass das Modell keine Erklärungskraft besitzt und 1, dass das Modell die beobachteten Werte perfekt vorhersagen kann. Je höher R^2 desto besser also die Passung zwischen Modell und Daten. Da R^2 durch die Stichprobengröße beeinflusst sein könnte, wird das korrigierte R^2 ausgewiesen.⁶¹³ Schließlich kann das R^2 in die Effektstärke f nach Cohen umgerechnet werden, die in dem Wertebereich der Effektstärke zwischen 0 und unendlich liegen kann. Dafür wird R^2 durch die Differenz aus $(1 - R^2)$ geteilt und von dieser Differenz die Quadratwurzel gezogen. Laut Cohen (1988) entsprechen $f = .10$ einem schwachen Effekt, $f = .25$ einem mittleren Effekt und Werte ab $f = .40$ einem starken Effekt.

4.3 Verfahren zur Prüfung der Interaktionseffekte

Sowohl bei der Moderation als auch bei der Mediation geht es um die Zusammenhänge zwischen drei Variablen X , Y und M . Auch hier geht es wieder um den Effekt einer unabhängigen Variable X (auch Faktor genannt) auf eine abhängige Variable Y . Die kann, wie oben aufgezeigt, durch eine Regression untersucht werden. Nun gibt es zusätzlich eine dritte Variable M , welche entweder ein Moderator oder ein Mediator ist.⁶¹⁴ **Abbildung 21** zeigt die Unterschiede auf.

⁶¹² Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016; Backhaus, et al., 2011a.

⁶¹³ R^2 von der Anzahl der unabhängigen Variablen im Modell beeinflusst, was im Falle der multiplen Regression problematisch ist, da mehrere unabhängige Variablen in das Modell einbezogen werden. Hier steigt das R^2 mit der Anzahl der unabhängigen Variablen, auch wenn die zusätzlichen Variablen keinen Erklärungswert haben. Daher wird R^2 nach unten korrigiert. Diese Korrektur fällt umso größer aus, je mehr Variablen im Modell sind, aber umso kleiner, je größer die Stichprobe ist. Auch im Falle der einfachen Regression, wo nur eine unabhängige Variable im Modell ist, wird in der Regel das korrigierte R^2 berichtet. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016.

⁶¹⁴ Vgl. Keller, 2014.

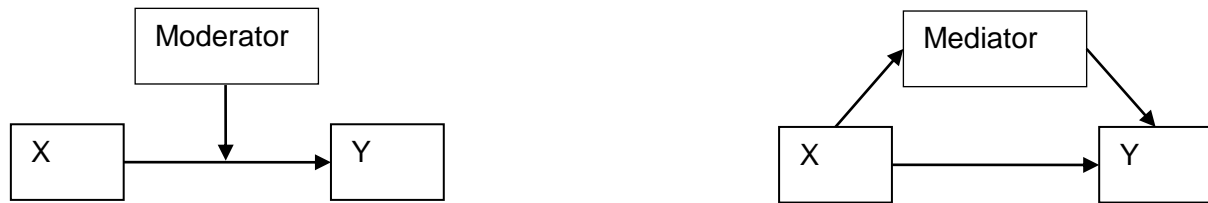


Abbildung 21: Darstellung von Moderator- und Mediatoreffekt
 (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Müller, 2009)

Bei der **Moderation** wirkt M – der Moderator - auf die Beziehung zwischen X und Y. Der Einfluss von M ändert also den Effekt von X auf Y. Von einem Moderatoreffekt wird demnach dann gesprochen, wenn die Wirkungsintensität von X auf Y von der Ausprägung des Moderators abhängt.⁶¹⁵ Dies äußert sich so, dass die Beziehung zwischen X und Y je nach Ausprägung von M unterschiedlich ausfällt. Dabei gibt es drei Möglichkeiten: 1) M verstärkt den Effekt von X auf Y, 2) M schwächt den Effekt von X auf Y oder 3) M verändert die Richtung des Effekts von X auf Y. Statistisch gesehen liegt eine Interaktion zwischen M und X vor. Zur Untersuchung der Moderation wird daher ein Regressionsmodell mit folgenden drei Faktoren gerechnet: X, M und der Interaktion zwischen X und M.⁶¹⁶ Diese drei Faktoren wirken auf Y. Wird in dem Modell die Interaktion signifikant, so liegt eine signifikante Moderation vor. Eine weitere Möglichkeit der Prüfung eines Interaktionseffekts wurde bei der Vorstellung der mehrfaktoriellen Varianzanalyse erläutert. **Tabelle 26** fasst die möglichen Berechnungsprozeduren für Interaktionen je Skalenniveau der Variablen zusammen.

Unabhängige Variable	Moderator-variable	Prozedur
kategorial	kategorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2x2 ANOVA für zwei dichotomisierte Variablen ▪ Multiple Regression mit Interaktionsterm und Codierung
kontinuierlich	kategorial	Multiple Regression mit Interaktionsterm <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dummy Coding (Synonym: Term Indicator Coding, Terms Simple Coding (in SPSS)) ▪ Effect Coding (Synonym: Unweighted Effects Coding, Deviation Coding (in SPSS))
kategorial	kontinuierlich	
kontinuierlich	kontinuierlich	Multiple Regression mit Interaktionsterm

Tabelle 26: Berechnungsprozedur für Interaktionen in Abhängigkeit des Skalenniveaus⁶¹⁷

⁶¹⁵ Vgl. Müller, 2009.

⁶¹⁶ Vor der Multiplikation der beiden Variablen/Faktoren bietet es sich an, diese zunächst zu standardisieren, also eine z-Transformation durchzuführen.

⁶¹⁷ Müller, 2009, S. 241.

Bei der **Mediation** steht M - der Mediator – in Beziehung sowohl zu X als auch zu Y. Der direkte Effekt zwischen X und Y wird durch den indirekten Effekt über M erklärt, also durch $X \rightarrow M \rightarrow Y$. Demnach tritt ein Mediatoreffekt dann auf, wenn die Wirkung von X auf Y wenigstens teilweise über M erfolgt und M damit eine Art Mittlerposition einnimmt.⁶¹⁸ Der Mediator erklärt warum oder wie ein Effekt zwischen X und Y besteht. Die Untersuchung auf Mediation erfolgt durch die Rechnung mehrerer Regressionsmodelle.

Eine signifikante Mediation liegt vor, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:⁶¹⁹

- „Im ersten Modell ($X \rightarrow Y$) ist der Regressionskoeffizient von X signifikant,
- Im zweiten Modell ($X \rightarrow M$) ist der Regressionskoeffizient von X signifikant,
- Im dritten Modell (X und $M \rightarrow Y$) ist der Regressionskoeffizient von M signifikant und
- Im dritten Modell ist der Regressionskoeffizient von X kleiner als im ersten Modell.“

Die Prüfung einer möglichen Mediation ist daher nur dann sinnvoll, wenn der Zusammenhang zwischen X und Y und der Zusammenhang zwischen X und M, sowie der Zusammenhang zwischen M und Y signifikant sind. Der Zusammenhang von X und M, sowie von X und Y und zwischen M und Y wird in einer hierarchischen multiplen Regression gerechnet.

In dieser Dissertation soll geprüft werden, ob die soziale Interaktion im Team (M) einen Moderations- oder Mediationseffekt auf die Beziehung der Teamformations- bzw. Teamzusammensetzungsvariablen (X) und dem Unternehmenserfolg (Y) hat. Somit wird jeweils zunächst der Zusammenhang von X und M, sowie von X und Y geprüft, bevor die Möglichkeit der sozialen Interaktion als Moderator oder Mediator untersucht wird.

5 Durchführung der empirischen Studie inkl. Pretests

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der empirischen Studie beschrieben. Da sich die Studie über einen langen Zeitraum erstreckte und es sich um eine umfangreiche Untersuchung handelt, wird grob auf die größten Bausteine des Ablaufs eingegangen. Zu diesen zählen die explorativen Interviews, der Aufbau des Fragebogens, diverse Pretests, sowie schließlich die eigentliche Studie.

⁶¹⁸ Vgl. Müller, 2009.

⁶¹⁹ Keller, 2014, o.S.

5.1 Interviews und Fragebogenerstellung

Zunächst wurden im Juli und Oktober 2010 vier Interviews mit drei Unternehmerteams⁶²⁰ geführt. Diese waren aus drei verschiedenen Branchen: der Beratungsbranche, der Technologiebranche und der Social Media-Branche. Die Interviewdauer betrug jeweils zwischen zwei und vier Stunden und die Interviews fanden immer in den Räumlichkeiten der Unternehmen der Entrepreneurial Teams statt. Zwei Unternehmen sind in der Schweiz ansässig, eines in Deutschland. Ziel der Interviews war es, ein genaueres Verständnis dafür zu bekommen, wie sich Unternehmerteams bilden. Zudem sollten Möglichkeiten einer für Gründerteams relevanten Erfolgsmessung getestet werden. Die Interviews verdeutlichten ein großes Interesse seitens der Gründer an den Ergebnissen der Studie und waren zielführend. So konnte die vorher schwer erfassbare Teamformation strukturiert und auf zwei Faktoren heruntergebrochen werden. Ein weiterer Gewinn war das Verständnis für unterschiedliche Erfolgsansätze. So gründen Personen nicht zwingend ein Unternehmen, nur um einen höchstmöglichen finanziellen Erfolg zu verbuchen, sondern aus diversen weiteren Gründen. Diese Erfolgsmaßstäbe wurden in den Fragebogen integriert.

Im Anschluss daran wurde der Fragebogen erstellt. Dieser wurde mehrfach im Rahmen von Doktorandenseminaren und Pretests geprüft und immer wieder angepasst, wie in Abbildung 12 dargestellt. Im Folgenden wird auf die jeweiligen Pretests eingegangen.

5.2 Pretests

Ein Pretest dient dazu, die Passung der Fragen sowie deren Verständlichkeit zu überprüfen. Außerdem können mit Hilfe eines Pretests mögliche Probleme identifiziert werden, die die Befragten bei der Ausführung der Anweisungen haben könnten. Des Weiteren kann die Reihenfolge der Fragen getestet und die Zeit abgeschätzt werden, die zur Beantwortung benötigt wird.⁶²¹ Der Pretest ist weiterhin nötig, um die Wortwahl der einzelnen Fragen zu testen und zu verbessern, um den „Flow“⁶²² des Fragebogens als Ganzes zu prüfen und Programmierfehler auszuschließen.

Ein Pretest kann zunächst informell, beispielsweise durch die Befragung von Kollegen oder Freunden, durchgeführt werden.⁶²³ In einem nächsten Schritt sollte der Fragebogen jedoch unter möglichst echten Bedingungen getestet werden. Bezüglich der benötigten Anzahl der Testpersonen gibt es in der Literatur sehr unterschiedliche

⁶²⁰ Es wurden Interviews mit vier Gründern geführt. Dementsprechend wurde von einem Team das komplette Gründerteam befragt.

⁶²¹ Vgl. Beywl, et al., 2007.

⁶²² Campanelli, 2008, S. 164.

⁶²³ Vgl. Campanelli, 2008.

Meinungen. Die Anforderungen schwanken je nach Autor zwischen beispielsweise 10⁶²⁴ und 40⁶²⁵.

Der Fragebogen wurde zunächst an einer Gruppe von 34 Personen getestet. Dabei handelte es sich um 17 Teams, die entweder zusammen ein Unternehmen gegründet haben, zusammen arbeiten oder zusammen freizeitmäßig in einem Team tätig sind. Es wurden deswegen nicht ausschließlich Unternehmerteams befragt, da diese für die Hauptstudie „aufgehoben“ wurden. Unter den im Rahmen des Pretests befragten Personen befanden sich jedoch zahlreiche Gründer. Die Durchführung des Pretests mit Hilfe des Fragebogenerstellungstools SoSci Survey erlaubte es, neben der Beantwortung jeder einzelnen Frage auch pro Seite ein Fenster für Anmerkungen aufzuschalten. Die Teilnehmer wurden gebeten dort jeweils ihre Kommentare zu jeder Frage zu notieren. Von dieser Möglichkeit wurde sehr viel Gebrauch gemacht. So konnte die Autorin schließlich nicht nur die Antworten der einzelnen Variablen auswerten, sondern ebenfalls die Unklarheiten und Verbesserungsvorschläge der Antwortenden analysieren. Ein Großteil der gemachten Vorschläge wurde schließlich in die Anpassung des Fragebogens aufgenommen.

In einem zweiten Pretest wurde der gesamte Fragebogen inklusive aller Änderungen nochmals geprüft. Dazu wurden die Fragen in einem kommentierenden Antwortverfahren getestet: die Personen wurden also gebeten, die Fragen schriftlich zu beantworten und dabei „laut zu denken“. Somit konnte die Autorin feststellen, ob die Antwortenden die Fragen auch so verstehen, wie sie gemeint waren. Bei diesem Verfahren ist es wichtig, die Antwortenden nicht zu beeinflussen oder „reinzureden“. Lediglich die Aufforderung, „laut zu denken“, wenn dies in Vergessenheit gerät, ist erlaubt. Dieser zweite Pretest wurde mit 5 Personen durchgeführt und dauerte jeweils ca. 1 Stunde. Wenn ein Problem mehr als einmal auftrat, wurde die entsprechende Frage umformuliert. Die letzten beiden Durchläufe ergaben keinerlei Verständnisprobleme mehr und der Fragebogen wurde daraufhin als fertiggestellt angesehen.

5.3 Studie

Die in einer ersten Phase befragten Unternehmen entstammen einer Unternehmensgründungsdatenbank⁶²⁶. Die verwendete Adressdatenbank beinhaltet 90'000 Daten⁶²⁷ von Firmengründern die (hauptsächlich) seit 2001 ein Unternehmen gegründet haben und Personen, die daran interessiert sind, ein Unternehmen zu gründen. Die Unternehmen erstrecken sich über alle Branchen. Alle Personen haben sich freiwillig auf der Internetseite des Unternehmens xy registriert. Viele der Firmen haben sich ebenfalls einen kostenlosen Businessplan durch das Unternehmen xy erstellen las-

⁶²⁴ Vgl. Fowler, 1995 (10 bis 20).

⁶²⁵ Vgl. Czaja & Blair, 2005 (20 bis 40).

⁶²⁶ Aus Vertraulichkeitsgründen wird das Unternehmen hier lediglich als „Unternehmen xy“ bezeichnet.

⁶²⁷ Stand 20.02.2011.

sen. Neben den im Profil abgefragten Daten, wie Name der Firma, Branche, Tätigkeit, Gründungsdatum, Name, Ort, Internetadressen und Telefonnummern der Gründer sind teilweise auch zusätzliche Informationen beispielsweise zum Bildungshintergrund hinterlegt.

Die Verfasserin erhielt alle vorhandenen Daten von Unternehmern, die ein Unternehmen gegründet haben und zu dessen Unternehmen mindestens ein weiterer Gründer notiert ist. Dabei handelt es sich um 4997 Unternehmerdaten. Die Gründungszeitpunkte liegen zwischen 2001 und 2011.

Mit den Daten wurde folgendermaßen umgegangen:

- Alle Datensätze wurden nach dem Gründungsdatum sortiert. Nur mit denjenigen Datensätzen, die ein Gründungsdatum zwischen dem 01.01.2007 und einschließlich dem 30.06.2009 angaben, wurde weiter verfahren.
- Die Datensätze wurden nach Unternehmen gruppiert.
- Alle vermuteten Einzelgründer wurden aus dem Datensatz eliminiert. Dafür wurden alle Unternehmen, deren Gründer in der Datenbank den gleichen Namen haben recherchiert. Es wurde geschaut, ob die Firma noch existiert und ob es mehrere Gründer gab. Falls dies der Fall war, wurde der Name des jeweils zweiten Gründers notiert. Falls dies nicht der Fall war, wurde das Unternehmen als Einzelgründung aus dem Datensatz gelöscht.
- Falls nur eine Emailadresse pro Unternehmen angegeben wurde, erfolgte eine Onlinesuche. Gegebenenfalls wurde die fehlende Emailadresse durch info@... oder durch nachname@.... ersetzt. Ansonsten wurde jeweils der erste Gründer angeschrieben und nach der Emailadresse des anderen Gründers gefragt. Falls eine Antwort kam, wurde der Datensatz ergänzt. Falls keine Antwort kam, wurde für beide Gründer die gleiche Emailadresse benutzt.
- 1145 Datensätze mussten wegen Unvollständigkeit, doppelter Anmeldung der gleichen Person oder bei Unternehmerteams mit mehr als zwei Gründern ausgeschlossen werden.
- Alle Nachnamen wurden manuell geprüft und sichergestellt, dass sie mit einem Großbuchstaben beginnen. Dies war wichtig für die Generierung der personalisierten Emails.
- 2008 Emails wurden am 01.07.2011 verschickt.
- 540 Emails kamen als unzustellbar zurück. Diese wurden in der Adressdatei vermerkt. Wenn beide Emails eines Unternehmens zurückgekommen sind, wurde das Unternehmen nach vorheriger Prüfung über google, gelöscht. Wenn nur eine der beiden Adressen unzustellbar war, wurde jeweils der andere Gründer angeschrieben und nach der Adresse des Gründerpartners gefragt. (nach dem Löschen aller Unternehmen, bei denen beide Adressen zurückgekommen sind, waren noch 1759 Personen übrig) Bei den Retournierten, deren Adressen Tippfehler

enthielten, wurde am 03.07.2011 die Einladung erneut geschickt. Dies waren 25 Adressen.

- Alle somit neu gefundenen Adressen wurden am 05.07.2011 angeschrieben.
- Sonstige gemeinsame Reminder wurden am 13.07., 19.07. und am 25.07.2011 verschickt. Somit wurde jeweils ein anderer Wochentag gewählt, um die Reminder zu versenden. Dadurch wurde gehofft, die Antwortrate erhöhen zu können.

Insgesamt war der Rücklauf sehr schleppend und verhalten. Von den letztlich 1784 angeschriebenen Personen meldeten sich 50 Personen und teilten entweder mit, dass es nie zu einer Gründung gekommen ist, dass sie eine Einzelgründung vornahmen oder dass sie nicht an der Befragung teilnehmen möchten. Daher mussten diese 50 Teams gestrichen werden, was 100 Personen ausmacht. Zudem mussten schließlich alle Unternehmen gelöscht werden, bei denen auch nach einer aufwändigen Internetrecherche und erneuter Aufforderung des einen Gründers nicht die Emailadresse des zweiten Gründers zu finden war. Dies betraf 455 Teams, also 910 Personen. Von den letztlich 774 Personen haben schließlich 49 Personen geantwortet. Leider konnten daraus trotz mehrfacher freundlicher Erinnerungen nur 18 komplette Teams erfasst werden.

Da die Datenbeschaffung über diese Datenbank allein noch keine ausreichende Antwortrate erreichte, wurde, um weitere Entrepreneurial Teams für die Studie gewinnen zu können, anschließend nach dem Schneeballsystem vorgegangen: alle potentiellen Gründerteamkenner wurden angefragt und jeweils gebeten, Gründerteams zu nennen. Diese wurden wieder angeschrieben und schließlich auch gebeten weitere Teams zu nennen usw. Im Durchschnitt wurden pro Team 7 Emails versandt. Diese wurden selbstverständlich jeweils per Hand verfasst und persönlich gestaltet. Dieses sehr zeitaufwändige Vorgehen brachte schließlich 19 zusätzliche Teams.

Um die Suche effizienter zu gestalten, wurde versucht Partner mit ins Boot zu holen. So zeigte sich beispielsweise der Technologiepark Paderborn bereit, ihre Gründerteams anzuschreiben und um Teilnahme zu bitten. Dafür wurden die von der Verfasserin entworfenen Emails zusammen mit den ebenfalls von der Autorin erstellten Tabelle inkl. Kennwörtern an einen Mitarbeiter des Technologieparks gesandt. Dieser verschickte dann von seiner Adresse aus die Emails an die einzelnen Teams. Insgesamt wurden Einladungen an 8 Teams versandt. Davon haben 7 Personen den Fragebogen ausgefüllt, was jedoch nur zwei komplette Teams ergab.

Ein ähnliches Vorgehen wurde in Zusammenarbeit mit der InnoBE AG Bern realisiert. Die jeweiligen Zweierteams wurden von InnoBE angeschrieben und gefragt, ob sie an der Befragung teilnehmen möchten. Bei positiver Rückmeldung erfolgte der Versand der Einladung durch die Verfasserin der Arbeit. Dadurch konnten die Antworten von drei kompletten Teams gewonnen werden.

Um noch weitere Teams zu rekrutieren, nahm sich die Autorin die Seite www.gruenderszene.de vor und schaute sich alle 841⁶²⁸ auf dieser Seite zu findenden Unternehmen an. Dann wurden alle diejenigen Unternehmen angeschrieben, die zu zweit gegründet wurden. Dies waren 173 Unternehmen. Das Anschreiben wurde ganz kurz gehalten und es wurde lediglich gefragt, ob eine Einladung zum Fragebogen gesendet werden darf. Bei einer positiven Rückmeldung, wurde die Einladung gesendet. Dadurch kamen schließlich 15 ausgefüllte Fragebögen zurück, was 6 komplette Teams ergab.

Mit der Seite www.Startup.ch wurde gleich vorgegangen. Da nur echte Neugründungen angesprochen werden sollten, wurden lediglich die TOP 100 angeschaut und alle dort zu findenden Zweierteams angeschrieben. „Das Konzept für die Wahl der Top-100- Start-ups 2011 ist einfach und transparent: 100 Kenner der Szene wählen die besten 100 Jungfirmen der Schweiz. Bei den Startups musste es sich um eigenständige Firmengründungen, also eigentliche Pionierstarts handeln. Ausgliederungen aus bestehenden Unternehmen waren bei der Wahl ausgeschlossen. Und die Gründung der Jungfirmen musste im Jahr 2006 oder später erfolgt sein. Wenn ein Unternehmen in dieser Zeit einzig seine Rechtsform änderte, also zum Beispiel die GmbH in eine Aktiengesellschaft umwandelte, konnte es für die Top-100-Wahl auch nicht berücksichtigt werden“.⁶²⁹ So konnten 4 komplette Teams hinzugefügt werden.

Schließlich konnten auf der Entrepreneurship Speaker Series Unternehmen angesprochen werden. Die Series fand am 30.11.2011 statt. So konnte 1 Team rekrutiert werden.

Mit Hilfe des IVE und insbesondere dessen Vorsitzendem Herrn Pestalozzi wurden 4 Teams angesprochen, wovon alle Unternehmen antworteten und schließlich vollständig den Bogen ausfüllten.

Zudem wurden zahlreiche Events, zu denen Entrepreneurre geladen waren, besucht und dort versucht, neue Gründerteams zu finden. Beispielsweise wurde am Unternehmerinnenstammtisch Leipzig 11/2012 und 12/2012, beim Gründerpokern Leipzig 11/2012 und an mehreren Entrepreneur Stammtischen in Leipzig im Jahr 2012 teilgenommen. Durch diese Networking Aktivität konnten weitere 6 komplette Gründerteams, die den Anforderungen bezüglich Teamgröße und Gründungszeitraum entsprachen, rekrutiert werden.

Insgesamt wurden somit 156 Datensätze erhoben, was 63 komplette Teams ausmacht. Die übrigen 30 Datensätze stammen von nur einer Gründerperson, ohne die Antworten des jeweiligen Gründerpartners. **Tabelle 27** fasst die Schritte grob zu-

⁶²⁸ Stand 09/2011.

⁶²⁹ <http://www.startup.ch/index.cfm?page=127499&cfid=106574405&cftoken=37142348>, 16.11.2011.

sammen und gibt Auskunft über die Anzahl der jeweiligen Antworten.⁶³⁰ Die genaue Zusammensetzung der antwortenden Gründer und Gründerteams wird im folgenden Kapitel V „Deskriptive Auswertung der Studie“ beschrieben.

Was/wann/an wen?	Pers- onen	Teams	Σ Per- sonen	Σ Teams
Datenbank Unternehmen xy (07 - 08/2011)	49	18	49	18
Gründerteamkenner, persönliche Weiterempfehlung, Schneeballsystem (08 - 11/2011)	48	19	97	37
Technologiepark Paderborn: 16 Personen angeschrieben (10/2011)	7	2	104	39
Bern InnoBE AG (11/2011)	6	3	110	42
www.gruenderszene.de 841 UN durchgeschaut, alle Zweierteams angeschrieben (10/2011 - 02/2012)	15	6	125	48
TOP 100 Start-ups 2011, www.startup.ch , alle Zweierteams angeschrieben (11/2011 -02/2012)	9	4	134	52
Entrepreneurship Speaker Series (11/2011)	2	1	136	53
IVE Teamgründer, 4 Personen angerufen, insgesamt 8 Personen geschrieben (12/2011 - 01/2012)	8	4	144	57
Teilnahme am Unternehmerinnenstammtisch, Gründerpokern, Stammtisch der Entrepreneure, usw.in Leipzig (07/2012 - 01/2013), jeweils alle Teilnehmer angesprochen, dann 12 Personen angeschrieben	12	6	156	63

Tabelle 27: Verlauf der Datensammlung, Anzahl komplett ausgefüllter Fragebögen

⁶³⁰ Neben den 156 vollständig ausgefüllten Fragebögen, gab es einige Personen, die den Fragebogen lediglich teilweise ausgefüllt haben.

V Deskriptive Auswertung der empirischen Studie

1 Kapitelüberblick

Das vorliegende Kapitel liefert zunächst einen Einblick in die Datenaufbereitung, bevor die Befunde der deskriptiven Statistik und die Ergebnisse der Prüfung der Gütekriterien aufgezeigt werden. Zunächst werden allgemeine Unternehmensdaten der Untersuchungsobjekte aufgezeigt. Darauffolgend werden, nach den Rubriken Teamformation, Teamzusammensetzung, soziale Interaktion und Unternehmenserfolg die deskriptiven Statistiken vorgestellt. Die Prüfung der Hypothesen erfolgt im anschließenden Kapitel VI.

2 Datenaufbereitung

Die Antworten der mit Hilfe des Onlinefragebogens Befragten wurden in IBM SPSS Version 19 importiert. Fehlende Werte wurden zunächst gesucht und dann, soweit möglich, mit Hilfe der anderen Antworten des Fragebogens sowie durch die Antworten des Gründungspartners, vervollständigt. Fehlende Werte, die nicht ergänzt werden konnten, wurden als Missing im Rohdatensatz definiert. Genauso wurde auch bei Fehlern vorgegangen. Meist waren dies Konsistenzfehler, welche bei der Sichtung der Rohdaten, durch Häufigkeitszählungen oder bei der Prüfung der Extremwerte identifiziert wurden. Fehlerdiagnose, -klärung und -korrektur wurden entsprechend der in der Literatur⁶³¹ aufgeführten Möglichkeiten durchgeführt.

Für die Zusammenlegung der Ergebnisse der Gründer zur Bildung der jeweiligen Teamvariablen wurden die Daten in Excel kopiert, wo anhand des im Kennwort enthaltenen Codes die Daten den jeweiligen Teams zugeordnet und daraufhin auf der Teamebene aggregiert wurden. Anschließend wurden diese Teamdaten wieder in das Programm SPSS kopiert, um die Hypothesenprüfung durchführen zu können.

Insgesamt wurden 156 Fragebögen vollständig ausgefüllt und bei zwei Fragebögen fehlte lediglich die letzte Beantwortung der letzten Frage, bzw. vorletzten Frage. Die Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen werden daher meist auch mit $n=157$, bzw. $n=158$ durchgeführt.⁶³² Da jedoch lediglich 63 vollständige Teams die Fragen beantwortet haben, werden die deskriptiven Statistiken (sowie die anschließenden Hypothesenprüfungen) mit $n=63$ für die Teamdaten, beziehungsweise $n=126$ für die Einzeldaten, durchgeführt.⁶³³ Zunächst werden die Unternehmen allgemein bezüglich

⁶³¹ Vgl. Raithel, 2008, S. 92ff.

⁶³² Die Nutzung aller vollständigen Antworten für die Reliabilitäts- und Validitätstest wird von Statistikern der Testtheorie und Testkonstruktion empfohlen. Dies ist unproblematisch, da die individuellen Merkmale abgefragt und die Informationen aller Teilnehmer für den Test der Eindimensionalität genutzt werden.

⁶³³ Zu detaillierten Angaben bezüglich dieser Differenz sei auf Kapitel IV dieser Arbeit verwiesen.

ihres Alters, ihrer Zusammensetzung und der Branche vorgestellt, bevor jede einzelne Variable detailliert beschrieben und – wo nötig – einer Reliabilitäts- und Validitätsprüfung unterzogen wird.

3 Allgemeine Unternehmensangaben

3.1 Gründungsjahr

Aufgrund der erschwerten Bedingungen bezüglich der Unternehmenssuche, wurden nicht nur – wie ursprünglich geplant – zwischen 2007 und 2009 gegründete Unternehmen befragt, sondern auch etwas jüngere und etwas ältere Unternehmen in die Untersuchung eingeschlossen.⁶³⁴ **Abbildung 22** zeigt die Häufigkeitsverteilung der Unternehmen bezüglich ihres Gründungsjahres. Das älteste in der Untersuchung befindliche Unternehmen wurde 1995 gegründet. Das jüngste Unternehmen gab als Gründungsjahr 2012 an. Die detaillierte Verteilung ist in **Tabelle 28** dargestellt.

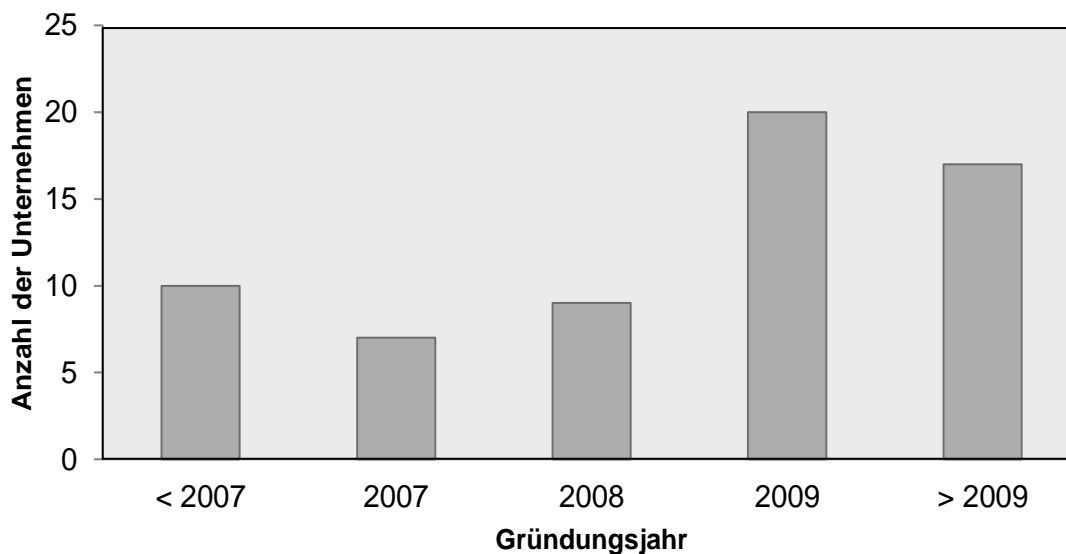


Abbildung 22: Verteilung der Unternehmen nach dem Gründungsjahr
(Eigene Darstellung)

⁶³⁴ Wo nötig, wird selbstverständlich auf das unterschiedliche Alter der Unternehmen Rücksicht genommen.

Gründungsjahr	Häufigkeit	Prozent (%)	Kumulierte %
1995	1	1,6	1,6
1998	1	1,6	3,2
2001	1	1,6	4,8
2003	2	3,2	7,9
2004	1	1,6	9,5
2006	4	6,3	15,9
2007	7	11,1	27,0
2008	9	14,3	41,3
2009	20	31,7	73,0
2010	9 (3 in 01/2010)	14,3	87,3
2011	5	7,9	95,2
2012	3	4,8	100,0
Gesamt	63	100,0	

Tabelle 28: Häufigkeitsverteilung des Gründungsjahres der Unternehmen

3.2 Branche

Branchenmäßig ist die Studie recht breit aufgestellt, was gegenüber vergleichbaren Studien ein großer Pluspunkt ist. **Abbildung 23** gibt einen Überblick über die Branchen, in denen die befragten Unternehmen tätig sind. Da die Branchenbezeichnungen aufgrund der Datenbank vorgegeben waren, wurden sie für die Studie so übernommen. Dies ist eventuell ein Grund für die relativ häufige Angabe „sonstige“ (7 Unternehmen, 11,1%). Unternehmen, die „sonstige“ angekreuzt haben, haben bei der nächsten Frage ihre Branche aufgeschrieben. Folgende Angaben wurden gemacht: Batterielösungen, Recycling von Kunststoffen, Entwicklungszusammenarbeit, Dienstleistungen, Uhrenherstellung, Schokoladenproduktion, Optische Messtechnik/Qualitätssicherung. 23,8% der Unternehmen sind in der IT-Branche tätig, 15,9% in Beratung/ Betreuung/ Vermittlung, 12,7% im Handel, 9,5% in der Medien/ Marketing Branche, 6,3% in Erziehung/ Unterricht, jeweils 4,8% in der Bauplanung und in der Gastronomie, je 3,2% in Immobiliendienstleistungen, in der Designbranche sowie im Wellness/ Fitness/ Beauty Bereich und schließlich 1,6% in Kunst/ Kultur/ Events.

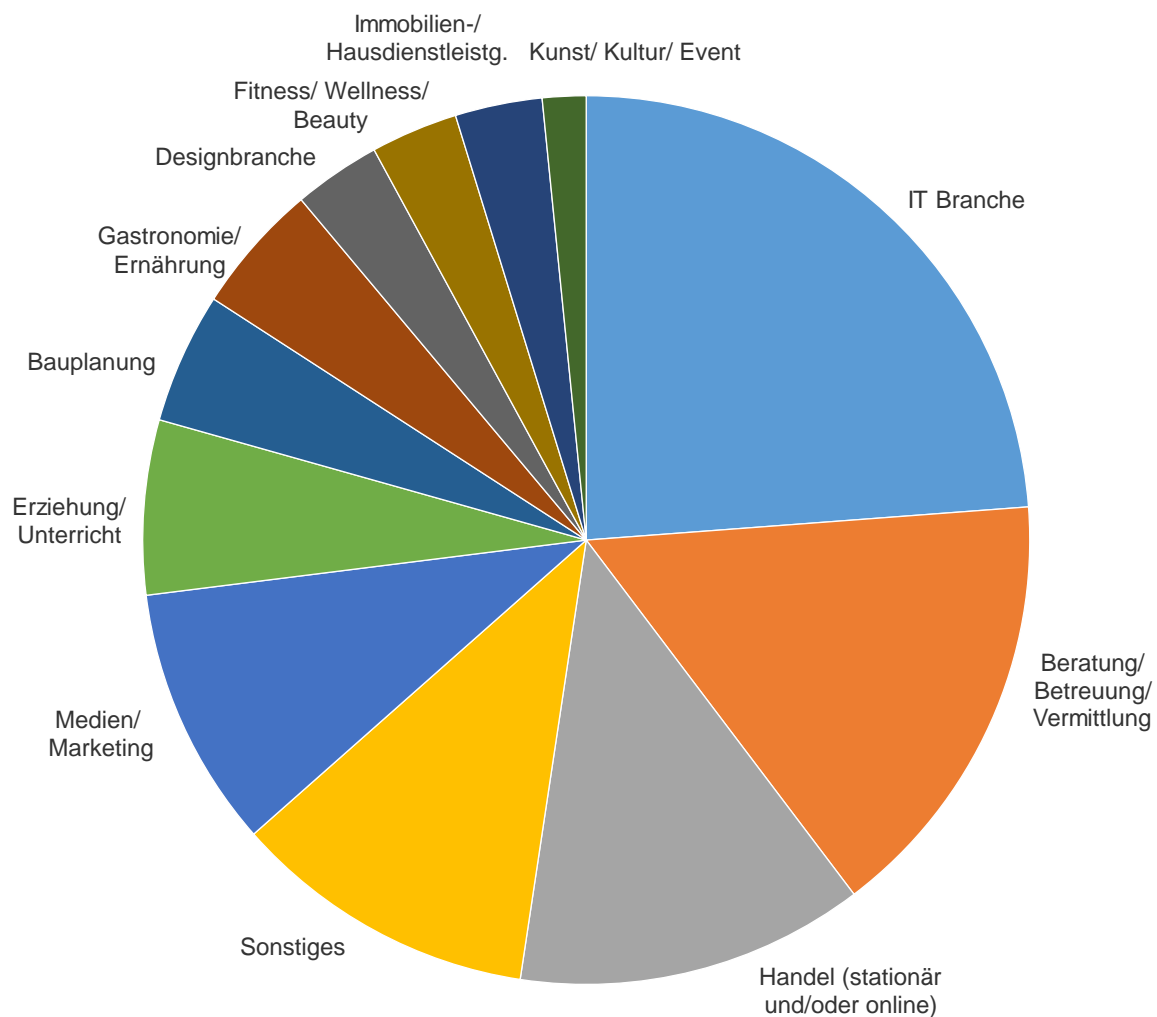


Abbildung 23: Häufigkeitsverteilung der Branchen (n=63)
(Eigene Darstellung)

3.3 Allgemeine Zusammensetzung der Gründerteams

Von den 126 Antwortenden⁶³⁵, die schließlich in die Auswertung der deskriptiven Statistik eingehen, sind 29 Frauen und 97 Männer. Diese setzen sich zu 19 gemixten Teams, 5 rein weiblichen Teams und 39 rein männlichen Teams zusammen.

Im Durchschnitt kannten sich die Mitglieder eines Unternehmerteams bereits seit 5 bis 8 Jahren. Lediglich 5 Unternehmerteams (7,9%) setzen sich aus zwei Personen zusammen, die sich vor der Gründung erst seit weniger als einem Jahr kannten. 39,7% (25 Teams) kannten ihren Gründungspartner schon länger als 8 Jahre bevor sie das Unternehmen zusammen gegründet haben. **Abbildung 24** verdeutlicht dies.

⁶³⁵ Diese bilden die 63 Zweiergründerteams.

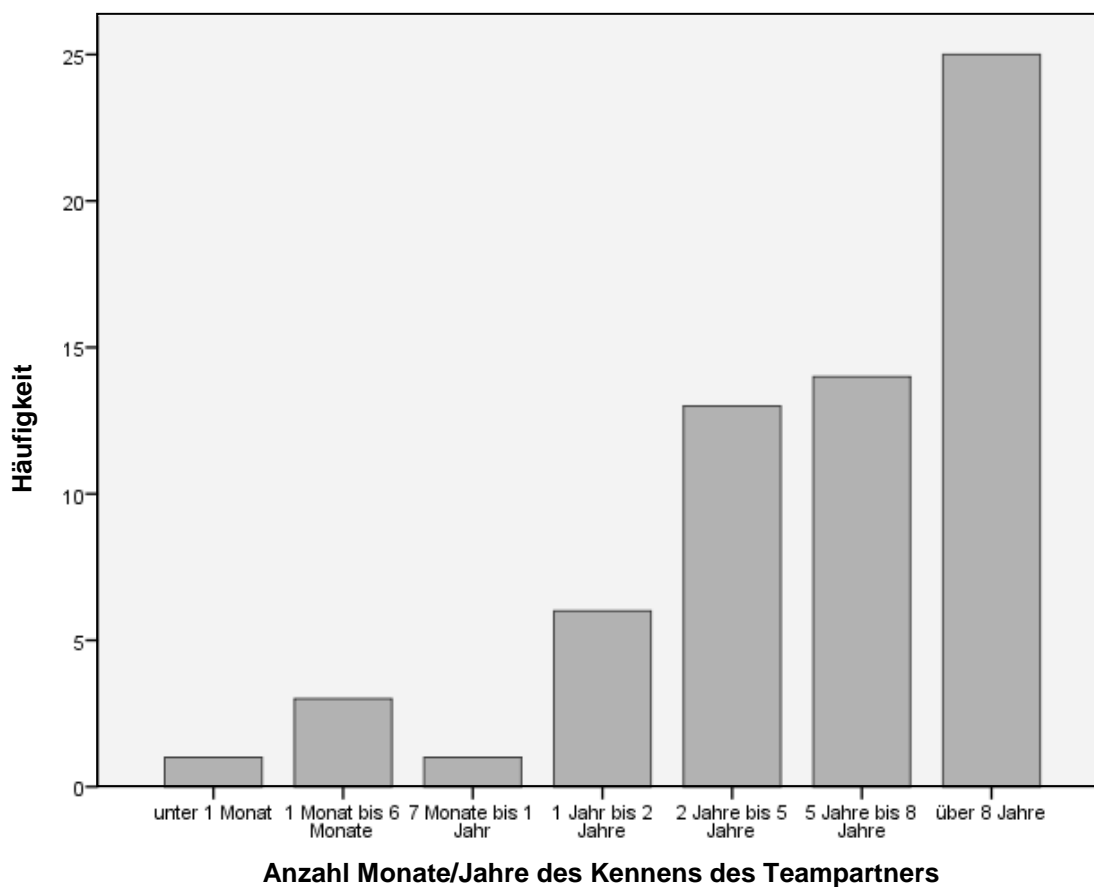


Abbildung 24: Antwort auf die Frage „Wie lange vor der Gründung Ihres Unternehmens kannten sie den/die Mitgründer?“ (n=63)
(Eigene Darstellung)

63,5% der Mitglieder der jeweiligen Teams gaben an, sich vor der Gründung eher privat gekannt zu haben, 23,8% eher geschäftlich und auf die restlichen 12,7% traf entweder beides zu, sie sind miteinander verwandt oder sie kannten sich von der Hochschule. So wurden 12 Unternehmen von Personen, die miteinander verheiratet sind, gegründet. 25 Unternehmerteammitglieder gaben an, vor der Gründung bereits Freunde gewesen zu sein. 3 Teams setzen sich aus jeweils 2 miteinander verwandten Gründern zusammen. 4 würden sich vor der gemeinsamen Gründung als Bekannte bezeichnen.⁶³⁶

13 Gründerteams waren vorher Kollegen im gleichen Unternehmen, 5 kennen sich durch fachliche Kontakte (z.B. auf Konferenzen) und 16 Teams wurden von Personen gegründet, die die gleiche Ausbildungsstätte besucht haben. Lediglich die Gründer eines Unternehmens hatten sich bewusst gesucht und über den Lotsendienst gefunden.

⁶³⁶ Mehrfachnennungen waren möglich.

Daraus lässt sich erkennen, dass die Unternehmensgründer sich vornehmlich aus dem privaten Bereich kannten, ihnen also eventuell Vertrauen und Sympathie wichtiger sein könnten als fachliche Heterogenität.

4 Teamformation

4.1 Lead Entrepreneur

Nach der Berechnung der einzelnen Lead Entrepreneur-Eigenschaften und der Bildung der Variable, ob es sich bei der befragten Person um einen Lead Entrepreneur handelt, in SPSS folgte die Zusammenlegung der Antworten pro Gründerteam in Excel und damit die Bildung der Teamvariable, die verdeutlicht, ob im Gründerteam ein Lead Entrepreneur vorhanden ist (1) oder nicht (0).

Unter den 63 Teams fanden sich 35 Lead Entrepreneure. Dies entspricht 55,56%. Demzufolge setzen sich 44,44%, also 28 Teams, aus mit dem Assembly of Equals Ansatz gebildet heraus, also aus zwei „gleichwertigen“ Gründern zusammen. **Tabelle 29** fasst die Häufigkeit des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Teams bezüglich des Geschlechts der Teammitglieder zusammen.

	Teamzusammensetzung			Gesamt
	Rein männliche Teams	Rein weibliche Teams	Mixed Teams	
Kein Lead Entrepreneur vorhanden	15	4	9	28
Lead Entrepreneur vorhanden	24	1	10	35
Gesamt	39	5	19	63

Tabelle 29: Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Teams bezüglich des Geschlechts

Die Lead Entrepreneure sind in der untersuchten Stichprobe häufiger männlich. Während die rein männlichen Teams zu 62,5% angaben, einen Lead Entrepreneur im Gründerteam zu haben, war dies nur bei 20% der rein weiblichen Teams der Fall. Die mixed Teams, solche Gründerteams also, die aus einem Mann und einer Frau bestehen, gaben zu knapp 53% an, einen Lead Entrepreneur zu haben. Dementsprechend sind fast die Hälfte der mixed Gründerteams „gleichwertig“. Von den 53% waren 60% männliche Lead Entrepreneure.

4.2 Vorherige gemeinsame Teamerfahrung

55,6% der befragten Unternehmen setzen sich aus zwei Personen zusammen, die vor ihrer gemeinsamen Gründung noch keine gemeinsame Teamerfahrung besaßen. Die restlichen 44,4% gaben an, ihre gemeinsame Teamerfahrung im Rahmen von z.B. Trainingskursen und Forschung im Feld, dienstlichen Auslandsaufenthalten, Familienplanung, im Studium bei wissenschaftlichen Projekten, als Wohn- und Arbeitspaar, anderen Firmengründungen, Website-Projekten, Vereinen, Initiativen, Organisationen von Tagungen, Verwaltungsratsmitgliedschaften, Verfassen einer Jubiläumszeitschrift, Schulprojekten, Abizeitung, Trainingslagerleitung oder durch freiberufliche Zusammenarbeit gemacht zu haben.

5 Zusammensetzung des Teams bezüglich der funktionalen Fähigkeiten

Die funktionalen Fähigkeiten beziehen sich auf die Branchenerfahrung, die Gründungserfahrung und das Ausbildungsniveau. Zudem werden die Diversität der Führungserfahrung und die fachliche Heterogenität innerhalb der Entrepreneurial Teams untersucht.

5.1 Branchenerfahrung

Die bisherige Branchenerfahrung vor der Gründung in der für das Unternehmen relevanten Branche pro Unternehmen, also die Summe der Jahre, die die beiden Gründer bereits in der Branche tätig waren, bevor sie gemeinsam das Unternehmen gegründet haben, ist sehr breit verteilt. Sie reicht von 0 Jahren bis zu 49 Jahren. Der Mittelwert beträgt 10,98 Jahre, während der Median bei 8 Jahren liegt. Die Standardabweichung beträgt 11,46. Für die weiteren Berechnungen wird jedoch der Durchschnitt der Jahre an Branchenerfahrung pro Team verwendet. **Abbildung 25** zeigt die Ausprägung der durchschnittlichen Branchenerfahrung pro Team auf.

Der Mittelwert liegt hier bei durchschnittlich 5,49 Jahren Erfahrung in der jeweiligen für das Unternehmen relevanten Branche. Die Standardabweichung beträgt 5,73, der Median ist 4. Die Verteilung ist linkssteil, was darauf hindeutet, dass geringe Branchenerfahrungsdurchschnittswerte häufiger auftreten. Es zeigt sich, dass die Gründer von 6 der 63 Unternehmen über gar keine Branchenerfahrung verfügen. Der genannte Maximalwert beträgt 24,5 Jahre durchschnittliche Erfahrung in der für das eigene Unternehmen relevanten Branche.

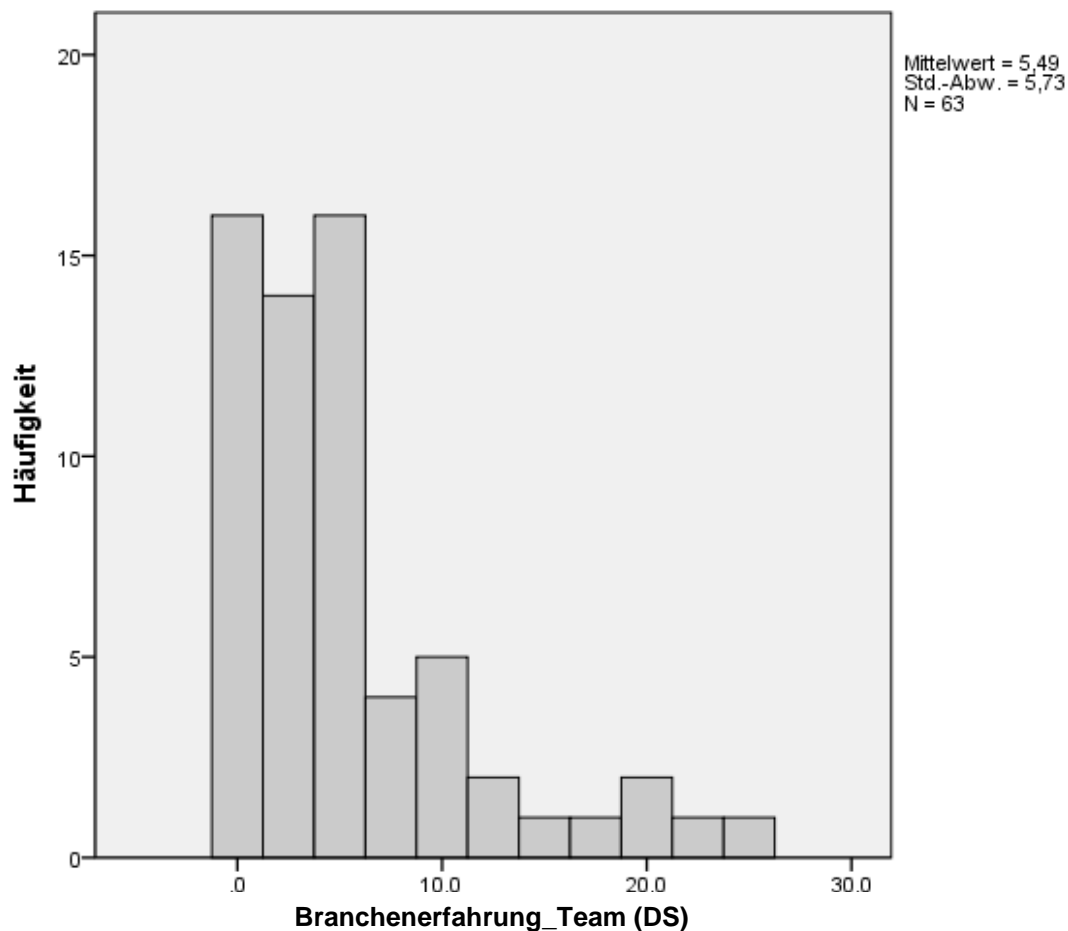


Abbildung 25: Durchschnittliche Branchenerfahrung pro Team in Jahren (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

5.2 Ausbildungsniveau

Die einzelnen Gründer haben ein recht hohes Ausbildungsniveau. Alle Antwortenden haben mindestens ein Abitur oder eine Lehre abgeschlossen. 11 Personen haben promoviert, 22 besitzen ein Universitätsdiplom- oder einen Universitäts-Masterabschluss, 12 Personen haben ein Diplom oder Masterabschluss von der Fachhochschule erhalten und 16 Personen besitzen einen Bachelorabschluss. Das Teammaß, das sich aus dem Durchschnitt der beiden Ausbildungsniveaus der Gründer errechnet⁶³⁷, ergibt die in **Abbildung 26** dargestellte Verteilung:

⁶³⁷ Zur genauen Berechnung des Maßes sei auf Unterkapitel IV.3.5.1 dieser Arbeit verwiesen.

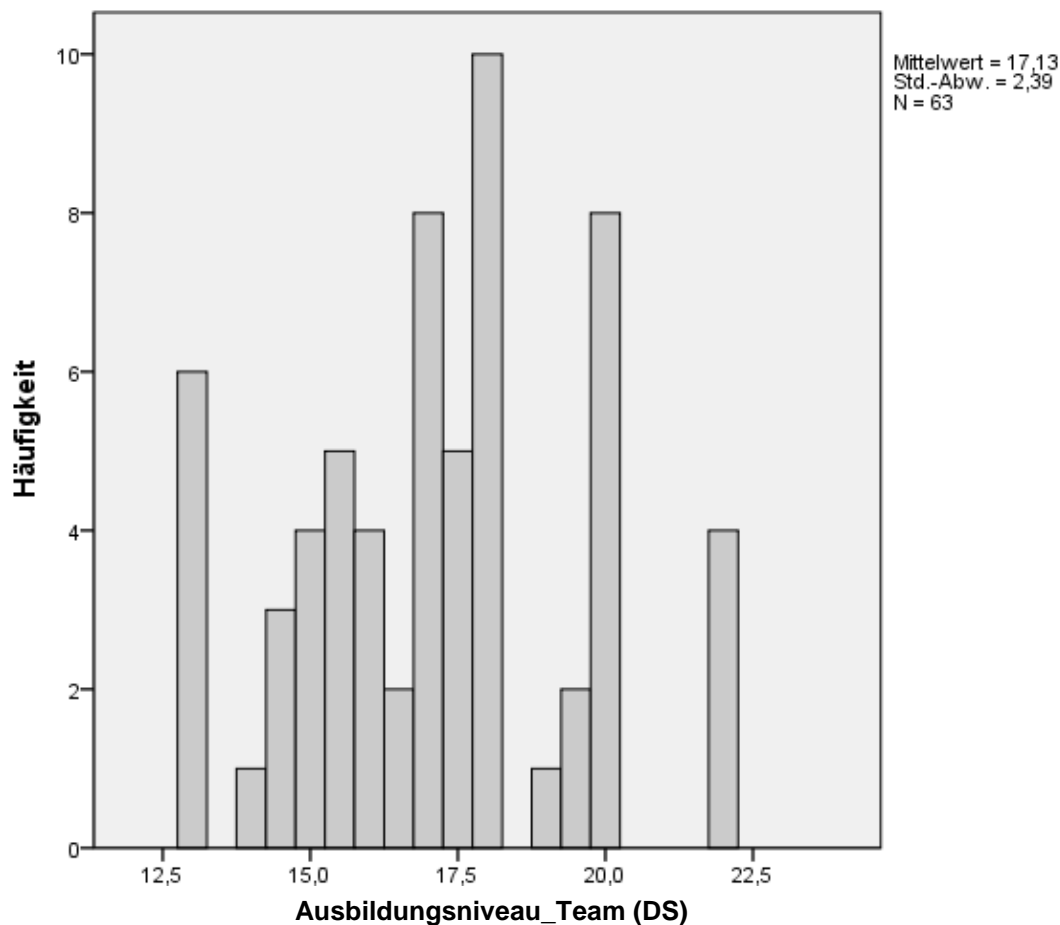


Abbildung 26: Durchschnittliches Ausbildungsniveau pro Team (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

5.3 Gründungserfahrung

Auch hier geht die linkssteile Verteilung recht weit auseinander. Einige Teams hatten noch gar keine Gründungserfahrung (12,7%), wohingegen ein Team bereits durchschnittlich 9,5 Unternehmen gegründet hat. Am häufigsten ist hingegen der Fall, dass durchschnittlich 0,5 Unternehmen (27%), 1 Unternehmen (22,2%) oder 1,5 Unternehmen (19%) vor der jetzigen Gründung gegründet wurden. Der Mittelwert liegt bei durchschnittlich 1,27 Unternehmen, die pro Team bereits gegründet wurden. Die Standardabweichung beträgt 1,405. Der Median liegt bei 1. **Abbildung 27** fasst die bisherige durchschnittliche Gründungserfahrung im Team zusammen.

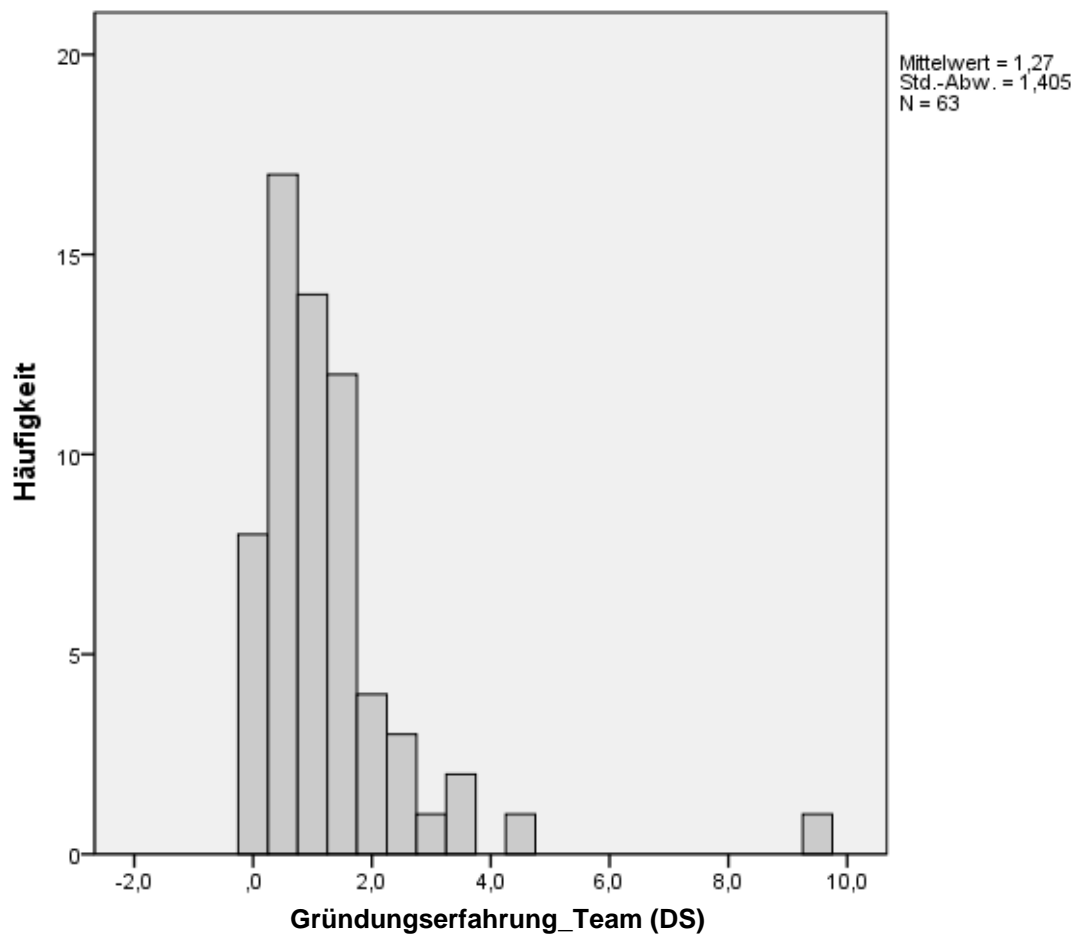


Abbildung 27: Durchschnittliche bisherige Gründungserfahrung pro Team (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

5.4 Diversität bezüglich der Führungserfahrung

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Diversität der bisherigen Führungserfahrung und die fachliche Heterogenität zum Messen der funktionalen Verschiedenheit im Entrepreneurial Team betrachtet. Dabei ist dem Namen entsprechend die Unterschiedlichkeit von Bedeutung, was zur Folge hat, dass bei der Aggregation der Führungserfahrung der einzelnen Gründer auf das Teamlevel die Standardabweichung pro Team berechnet wird.

Von den 126 Antwortenden gaben lediglich 45 Personen (35,7%) an, bereits über Führungserfahrung zu verfügen. Die Spannweite der Antworten reichte von 0 Jahren (64,3%) bis 25 Jahren (0,8%). Die Angaben, die diese 45 Personen bezüglich ihrer Führungserfahrung in Jahren gemacht haben, sind in **Tabelle 30** zusammengefasst. 7 weitere Personen gaben zwar an, bereits Führungserfahrung gesammelt zu haben, beantworteten jedoch nicht die Frage nach der Dauer. 74 Personen verfügten vor der Gründung über keine Führungserfahrung.

Führungserfahrung in Jahren	Häufigkeit	Prozent
1	3	2,4
2	9	7,1
3	3	2,4
4	3	2,4
5	6	4,8
6	3	2,4
7	4	3,2
8	4	3,2
10	2	1,6
11	1	,8
13	1	,8
15	3	2,4
18	1	,8
22	1	,8
25	1	,8
Gesamt	45	35,7
Führungserfahrung, aber keine Angabe der Jahre	7	5,6
Keine Führungserfahrung	74	58,7
Gesamt	126	100,0

Tabelle 30: Häufigkeitsverteilung der Führungserfahrung in Jahren pro Entrepreneur

Um die Diversität bezüglich der Führungserfahrung zu berechnen, wird die Standardabweichung zwischen den Antworten der beiden Gründer pro Team berechnet. Leider kann diese für 7 Teams aufgrund von fehlenden Angaben nicht errechnet werden. Für die übrigen 56 Unternehmen ergibt sich folgende, im Histogramm in **Abbildung 28** dargestellte Verteilung: 26 Teams (41,3%) sind vollkommen homogen bezüglich ihrer Führungserfahrung, 5 Teams (7,9%) haben eine Diversität von 1,41 Standardabweichungen, 4 Teams (6,3%) eine Diversität bezüglich der Führungserfahrung ihrer Gründer von 4,24. Insgesamt ist der Mittelwert der Diversität 2,3865. Dieser wird jedoch durch einige Ausreißer nach oben gedrückt, wie auch der Median von 0,7071 aufweist. Die maximale in der Studie gefundene Unterschiedlichkeit bezüglich der Führungserfahrung zweier Gründer eines Unternehmens beträgt 17,68 Standardabweichungen.

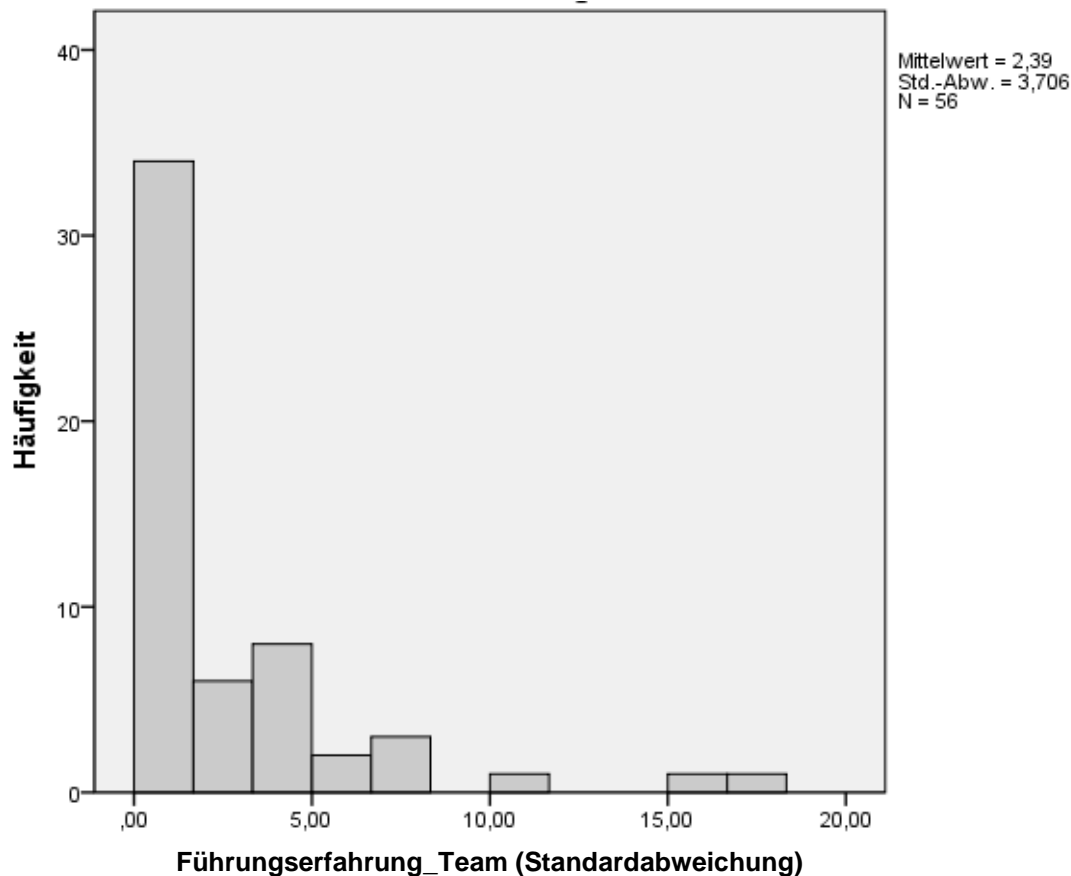


Abbildung 28: Diversität der Führungserfahrung pro Team (n=56)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

5.5 Fachliche Heterogenität

Die fachliche Diversität wurde durch drei Items erfasst. Die Reliabilitäts- und die Validitätsprüfung lieferten gute Ergebnisse. Ein Cronbach's Alpha von $.918^{638}$ erlaubt es, die Messung der fachlichen Heterogenität als reliable zu bezeichnen, während mit einem Anteil der erklärten Varianz von 85,87% und dem KMO-Kriterium von $.760$ auch die geforderten Mindestmaße zur Überprüfung der Validität erfüllt sind. **Tabelle 31** fasst die Ergebnisse der Prüfungen der Gütekriterien zusammen.

⁶³⁸ Dieser Wert ist im Vergleich zu dem von Stock angegebenen Alpha-Wert von $.74$ sehr gut.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
A301_01 FH_1	Unser Gründerteam verfügt über ähnliche fachliche Qualifikationen	.932	.918	85,87%
A301_02 FH_2	Unser Gründerteam ist in fachlicher Hinsicht sehr homogen/ähnlich zusammengesetzt	.919		
A301_03 FH_3	Unser Gründerteam hat nahezu gleiche fachbezogene Erfahrungen	.928		

Tabelle 31: Indikatoren des Konstrukts fachliche Heterogenität (KMO: .760, N=155)

Nach der Umpolung und der Durchschnittsbildung pro Gründer wird ebenfalls der Durchschnitt pro Team ermittelt. Auch wenn die Antworten der beiden Gründer meist übereinstimmen, sollen somit beide Meinungen gleichwertig beachtet werden. Das Histogramm in **Abbildung 29** zeigt die Antworten bezüglich der fachlichen Heterogenität im Entrepreneurial Team auf.

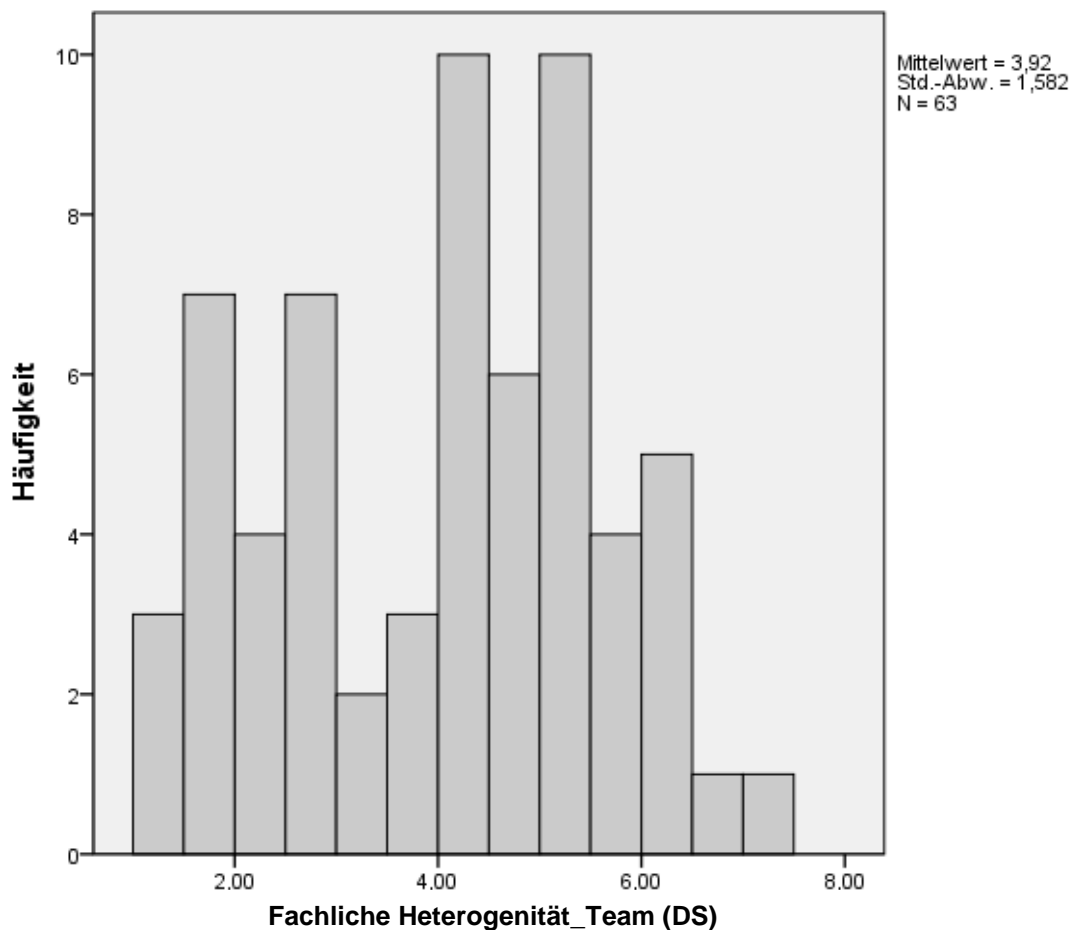


Abbildung 29: Fachliche Heterogenität pro Team (n=63)
 (Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es lässt sich erkennen, dass die Unternehmen laut den Angaben der Gründer eher heterogen zusammengesetzt sind was die fachliche Qualifikation betrifft. So gaben ca. 60% der Unternehmen an, in fachlicher Hinsicht eher heterogen (4 oder höher auf einer Skala von 1=homogen bis 7=heterogen) zusammengesetzt zu sein.

6 Zusammensetzung des Teams bezüglich der psychologischen Merkmale

Auch wenn die in Kapitel III formulierten Hypothesen bereits jeweils die Berechnung eines bestimmten Diversitätsmaßes beinhalten, werden für die psychologischen Merkmale jeweils auch die Antworten der einzelnen Entrepreneurere aufgezeigt und der Durchschnitt pro Team berechnet, um so erkennen zu können, wie sich die Entrepreneurial Teams bezüglich dieser Merkmale zusammensetzen.

6.1 Locus of Control

Die Berechnung des Locus of Control pro Person erfolgte zunächst auf Basis aller 8 im Fragebogen gestellten Fragen. Bei der Berechnung der Gütekriterien stellte sich zwar ein mehr als ausreichendes Cronbachs Alpha von .809 heraus. Bei der durchgeführten Faktoranalyse kam jedoch zum Vorschein, dass Item 7 einen eigenen Faktor bildet. Daher wurde dieses Item aus der Berechnung zur Bildung des Locus of Control ausgeschlossen. Das geänderte Konstrukt hat nun ein Cronbachs Alpha von .882. Alle Faktorladungen sind gut. Auch wenn nur ein knapp 60%iger Anteil der Varianz erklärt wird, kann das Konstrukt auch mit einem KMO von .872 als valide bezeichnet werden. Die Ergebnisse der Gütekriterienprüfung zeigt **Tabelle 32**.

Die Häufigkeitsverteilung der Ausprägungen des Locus of Control der einzelnen Gründer zeigt die **linke Seite der Abbildung 30**. Der Mittelwert beträgt 5,48 und die Standardabweichung 0,917.

Die relative hohe Ausprägung des internen Locus of Control Wertes ist nicht verwunderlich, da dies bereits in zahlreichen Studien gezeigt wurde: Entrepreneurere haben eine besonders interne Locus of Control Ausprägung. Interessant sind jedoch die besonders niedrigen Level. Diese wären so wahrscheinlich nicht unter Einzelgründern gefunden worden. Es wurde angenommen, dass Teamgründungen eine Möglichkeit für Menschen mit geringerer interner Kontrollüberzeugung sein könnten. Die Darstellung der Häufigkeitsverteilung des Locus of Control pro Unternehmen (in **Abbildung 30 rechts**) scheint dies zu bestätigen. So ist der Mittelwert (5,48) zwar identisch, die Standardabweichung (0,665) ist jedoch im Vergleich zur Einzelbetrachtung niedriger. Der Minimalwert beträgt 1,71 bei der Einzelpersonenbetrachtung und 3,43 bei der Unternehmensbetrachtung. Der Maximalwert von 7, der bei der Einzelbetrachtung dreimal vorkam, ist auf dem Unternehmenslevel gar nicht mehr zu finden.

Items		Faktor- ladung	Cron- bach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
B501_01 LOC_1	Ich weiß genau, was ich tun muss, um gute Arbeit zu leisten	.846	.882	59,047%
B501_02 LOC_2	Ich habe die absolute Kontrolle über sämtliche Arbeitsabläufe	.759		
B501_03 LOC_3	Ich weiß genau, welche Konsequenzen bestimmte Arbeitsabläufe haben	.826		
B501_04 LOC_4	Ich kann sehr viel von dem, was in meinem Leben passiert, selbst bestimmen	.728		
B501_05 LOC_5	Wenn ich bekomme, was ich will, so ist das immer eine Folge meiner Anstrengung und meines persönlichen Einsatzes	.758		
B501_06 LOC_6	Es hängt hauptsächlich von mir ab, ob ich das, was ich will, im Beruf erreiche oder nicht	.780		
B501_07r LOC_7r	Wenn ich bekomme, was ich will, dann spielt Glück meistens auch eine Rolle. _ umgepolt	eliminiert		
B501_08 LOC_8	Wenn ich Pläne schmiede, bin ich mir ganz sicher, dass das Geplante auch Wirklichkeit wird	.668		

Tabelle 32: Indikatoren des Konstrukts Locus of Control (KMO: .872, N=158)

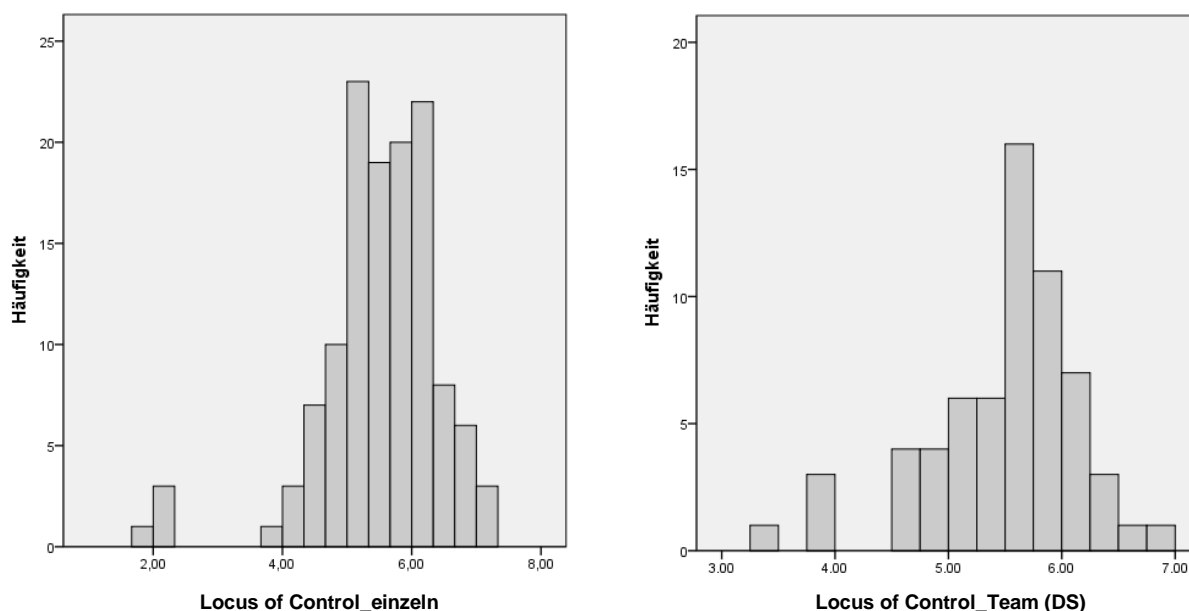


Abbildung 30: Locus of Control der einzelnen Entrepreneure (links, n=126) sowie der Durchschnitt pro Team (rechts, n=63)
 (Eigene Darstellung, SPSS Output)

6.2 Innovationsfreude

Die vier Fragen zur Messung der Innovationsfreude bilden ein gutes Konstrukt. So beläuft sich Cronbach's Alpha auf 0.923 und die Komponentenmatrix weist eine Komponente aus. Die Item-Skala-Statistik verdeutlicht jedoch, dass das Konstrukt durch das Weglassen der vierten Frage noch reliabler werden würde, da sich Cronbach's Alpha in dem Fall auf 0.941 erhöhen würde. Da angenommen werden kann, dass die Antwortenden unter „Wandlungsfähigkeit“ eventuell etwas anderes verstanden haben könnten als unter „Innovationfähigkeit“, wurde das vierte Item eliminiert. **Tabelle 33** zeigt die Faktorladungen der einzelnen Items sowie Cronbach's Alpha und den Anteil der erklärten Varianz des Konstrukts Innovationsfreude auf. Alle Werte dieser Reliabilitäts- und Validitätsprüfung sind mehr als zufriedenstellend.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
A501_03 IF_1	Ich bin offen für neue Ideen und Vorschläge	.956	.941	89,553%
A501_04 IF_2	Ich bin aufgeschlossen für Veränderungen	.947		
A501_05 IF_3	Ich bin innovationsfreudig	.937		
A501_06 IF_4	Ich bin ein wandlungsfähiger Mensch	eliminiert		

Tabelle 33: Indikatoren des Konstrukts Innovationsfreude (KMO: .765, N=157)

Die Häufigkeitsverteilung der Ausprägungen der Innovationsfreude der einzelnen Gründer ist in **Abbildung 31 links** dargestellt. Der Mittelwert beträgt 6,06, die Standardabweichung 1,066. Hier zeigt sich, dass die Gründer um Großen und Ganzen sehr innovationsfreudig sind. Allerdings gibt es auch einige wenige (3,2%), die gar nicht innovationsfreudig sind. Interessant ist es hier zu schauen, ob sich diese mit besonders innovationsfreudigen Gründern zusammentun.

Die durchschnittliche Innovationsfreude im Team kann in **Abbildung 31 rechts** abgelesen werden. Dem Minimalwert von 1 in der Einzelbetrachtung steht bei der Teambetrachtung ein Minimum von 3,5 (auf einer Skala von 1= nicht innovationsfreudig bis 7= innovationfreudig) gegenüber. Mittelwert und Median sind in der Unternehmensbetrachtung etwas höher (6,06 vs. 6,09 bzw. 6,0 vs. 6,5). Zudem ist die Standardabweichung mit 0,77 deutlich geringer als in der Einzelbetrachtung (1,066). Die untersuchten Unternehmerteams sind bis auf wenige Ausnahmen (1,6%) als innovationsfreudig zu bezeichnen. D.h. 98,4% der antwortenden Teams haben eine Innovationsfreudigkeit von mind. 4. 76,2% gaben sogar einen Wert von mind. 6 an. Demnach hat es den Anschein, dass diejenigen Personen, die weniger innovationsfreudig sind, sich mit Personen, die sehr innovationsfreudig sind, zusammenschließen, um ein Unternehmen zu gründen.

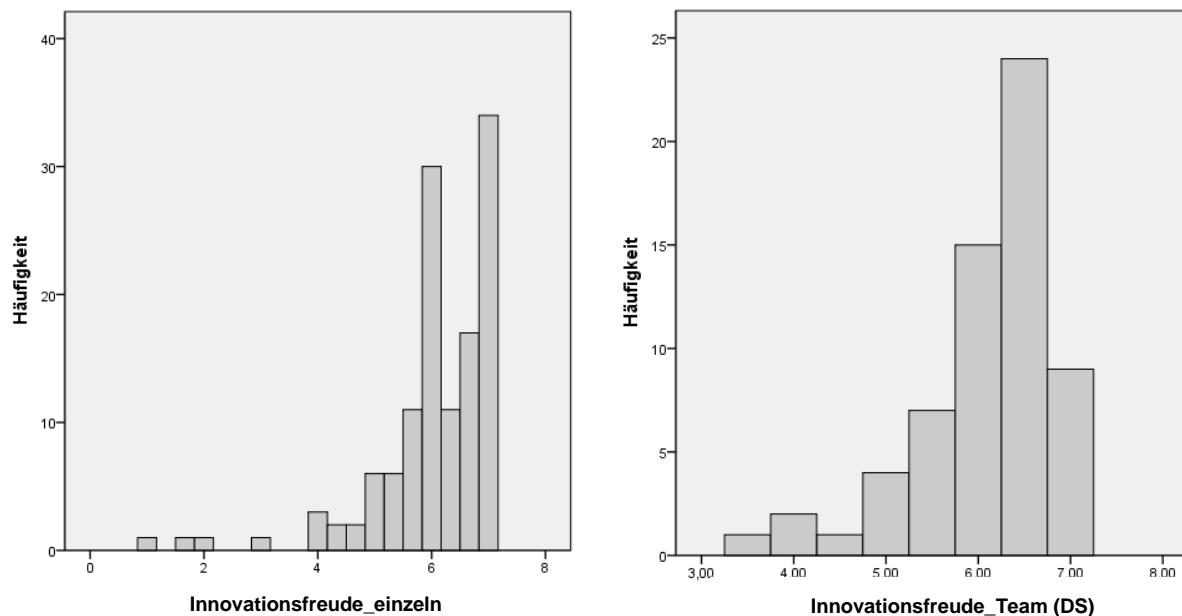


Abbildung 31: Innovationsfreude der einzelnen Entrepreneurure (links, n=126) und durchschnittliche Innovationsfreude pro Team (rechts, n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Für die Prüfung der Hypothesen wird der Maximalwert der Innovationsfreude pro Team benötigt. Die Verteilung sieht wie folgt aus: 3 Teams zeigen einen Maximalwert von 5 auf, in 18 Teams hat der innovationsfreudigere Entrepreneur einen Wert von 6 angegeben und in 42 Teams liegt ein Maximalwert der Innovationsfreude von 7 vor.

6.3 Selbstwirksamkeit

Tabelle 34 fasst die Indikatoren der Selbstwirksamkeit nach Schwarzer zusammen.

Das Konstrukt ist mit einem Cronbach's Alpha von .912 durchaus sehr gut, jedoch zeigt sich, dass das umgepolte Item SW_4r nur eine Ladung von .429 aufweist. Eine Entfernung dieses Item aus dem Konstrukt würde den Anteil der erklärten Varianz des Konstrukts und Cronbach's Alpha erhöhen. Dennoch wird davon Abstand genommen und das Konstrukt komplett, wie von Schwarzer angedacht und schon häufig validiert, übernommen. Somit können die Ergebnisse mit denen von Schwarzer und zahlreicher anderer Forscher verglichen werden. Mit Ausnahme von Item SW_4r liegen alle Faktorladungen über dem geforderten Wert von .700. Das KMO-Kriterium wurde ebenfalls überschritten und stellt mit .924 einen sehr guten Wert dar.

Die Verteilung der Selbstwirksamkeit der einzelnen Gründer ist in **Abbildung 32 links** dargestellt. In der Einzelbetrachtung beträgt der Mittelwert 5,31 und die Standardabweichung 0,90.

Items		Faktor- ladung	Cron- bach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
B301_01 SW_1	Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen	.770	.913	58,801%
B301_02 SW_2	Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe	.757		
B301_03 SW_3	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen	.796		
B301_04r SW_4r	In unerwarteten Situationen weiß ich nie, wie ich mich verhalten soll	.429		
B301_05 SW_5	Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann	.789		
B301_06 SW_6	Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann	.815		
B301_07 SW_7	Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen	.720		
B301_08 SW_8	Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden	.762		
B301_09 SW_9	Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann	.898		
B301_10 SW_10	Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern	.839		

Tabelle 34: Indikatoren des Konstrukts Selbstwirksamkeit (nach Schwarzer) (KMO:.921, N= 158)

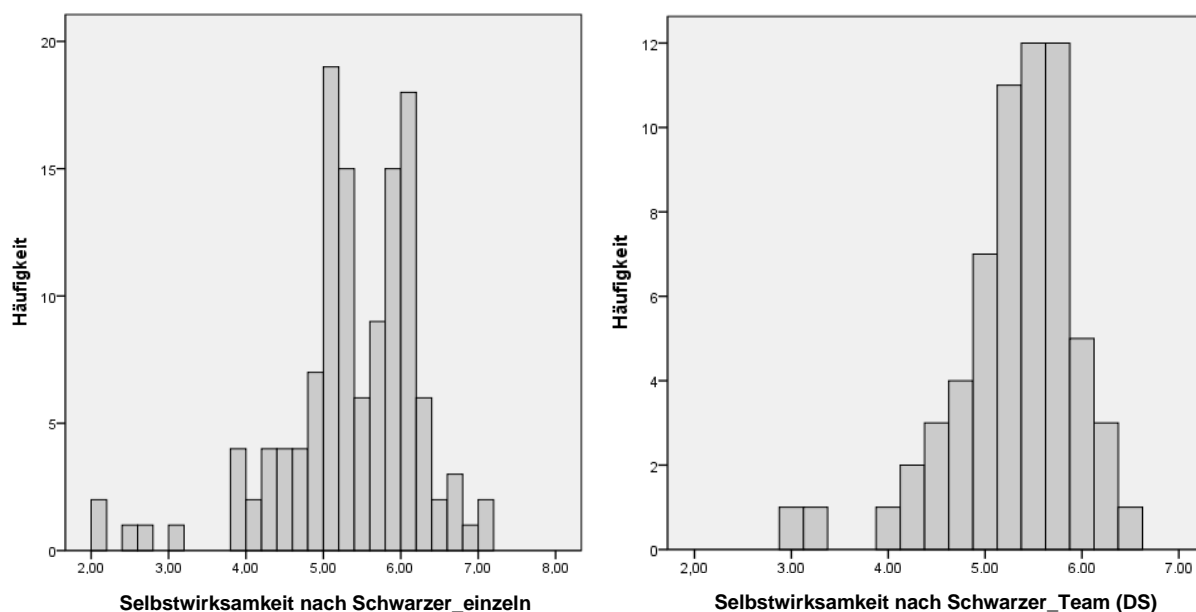


Abbildung 32: Selbstwirksamkeit der einzelnen Entrepreneure (links, n=126) und durchschnittliche Selbstwirksamkeit pro Team (rechts, n=63) (Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es zeigt sich ein insgesamt recht hohes Maß an Selbstwirksamkeit, was auch zu erwarten war. Über 93% der Antwortenden erzielten einen Wert von mindestens 4 auf einer Skala von 1 bis 7 und zeigen damit eine optimistische Kompetenzerwartung. Um zu sehen, ob sich die wenigen Mitgründer, die über einen sehr geringen Selbstwirksamkeitswert verfügen, mit Personen mit einem relativ hohen Wert zusammengeschlossen haben, wird zunächst der Durchschnittswert bezüglich der Selbstwirksamkeit im Team berechnet. **Abbildung 32 rechts** zeigt die Werte auf. Es scheint in diesem Fall nicht so zu sein, dass sich die Personen mit einer recht negativen Kompetenzerwartung mit Personen, die über eine besonders hohe Selbstwirksamkeit verfügen, zusammenschließen, um ein Unternehmen zu gründen. Der Mittelwert ist gegenüber der Einzelbetrachtung identisch (Mittelwert: 5,31, Standardabweichung: 0,66), der Median ist in der Gruppenbetrachtung mit 5,45 höher als in der Einzelbetrachtung. Demnach schlossen sich die bezüglich ihrer Selbstwirksamkeit negativ eingestellten Personen schon mit Personen mit einer leichten bis mittleren Selbstwirksamkeit zusammen, jedoch nicht mit denjenigen, die sehr hohe Selbstwirksamkeitswerte aufweisen.

Das Aggregationsmaß zur Prüfung der Hypothesen ist der Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team. Lediglich 5 Teams, also 7,9% der Teams haben einen Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team von unter 5. 44,5% haben einen Wert über 5 und unter 6, 52,3% der Teams zeigten einen Maximalwert der Selbstwirksamkeit zwischen 6 und unter 7 auf und 2 Entrepreneurial Teams (3,2%) zeigten einen Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team von 7 – also die Höchstwertung – auf.

6.4 Leistungsstreben

Die Reliabilitätsprüfung erfolgt bei diesem aus dichotomen Items zusammengesetzten Konstrukt mit Hilfe der Kuder-Richardson-Formel.⁶³⁹ Daraus ergibt sich ein Alpha-Wert von 0.650. Dieser Alpha-Wert ist für breite Konstrukte durchaus annehmbar⁶⁴⁰, obwohl er knapp unter dem geforderten Wert von 0.70 liegt.⁶⁴¹ Da es sich hier um ein angesehenes Konstrukt handelt, welches von Fahrenberg et al. gebildet und von zahlreichen Forschern genutzt und validiert wurde, wird das Konstrukt ohne Änderungen übernommen.

Die Ausprägung des Leistungsstrebens jedes einzelnen Gründers, welche durch die Addition aller Punkte erhalten wurde, bildet folgende Häufigkeitsverteilung in **Abbildung 33 links**. Die befragten Personen zeigen ein hohes Leistungsstreben. Dies verdeutlicht der Mittelwert von 8,69 auf einer Skala von 1 bis 12, wobei eine höhere Zahl ein höheres Leistungsstreben repräsentiert. Die Standardabweichung beträgt

⁶³⁹ Vgl. Kopernikus, 2011.

⁶⁴⁰ Krüger, et al., 2012, S. 41.

⁶⁴¹ In zahlreichen Arbeiten wird bereits ein Wert ab 0,5 bzw. 0.6 als annehmbar erachtet Siehe z.B. Bürgisser, 2011, S. 171; Gomez, 2007, S. 191.

2,317. Auf der **rechten** Seite sind die durchschnittlichen Leistungsstrebenswerte pro Team abgebildet. Dort betragen Mittelwert 8,69 und Standardabweichung 1,693.

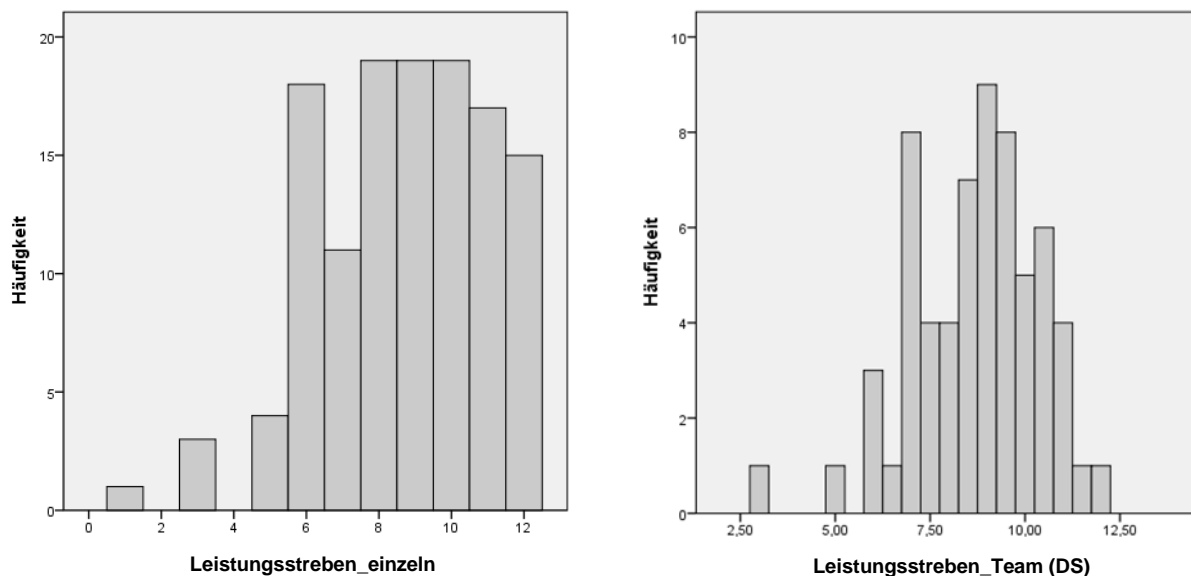


Abbildung 33: Leistungsstreben der einzelnen Entrepreneurure (links, n=126) und durchschnittliches Leistungsstreben pro Team (rechts, n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS Output)

Die Aggregation auf die Unternehmensebene erfolgt durch die Wahl des Maximalwertes pro Team und wird in **Abbildung 34** veranschaulicht. Auf der Teamebene liegt der Mittelwert bei 9,92 und der Median bei 10,00. Die Spanne⁶⁴² änderte sich von 1 bis 12 auf 3 bis 12. Interessant ist zu sehen, dass sich die Person, die bei der Einzelbetrachtung die geringste Ausprägung an Leistungsstreben (1) zeigte, mit einer Person, die eine recht hohe Leistungsstrebensausprägung (9) hat, zusammensetzt.⁶⁴³ Hingegen haben auch zwei Personen ein Unternehmen zusammen gegründet, die beide über ein relatives geringes Leistungsstreben (3) verfügen.

⁶⁴² Minimalwert und Maximalwert.

⁶⁴³ Das gleiche gilt auch für eine der Personen mit der zweitkleinsten Ausprägung (3).

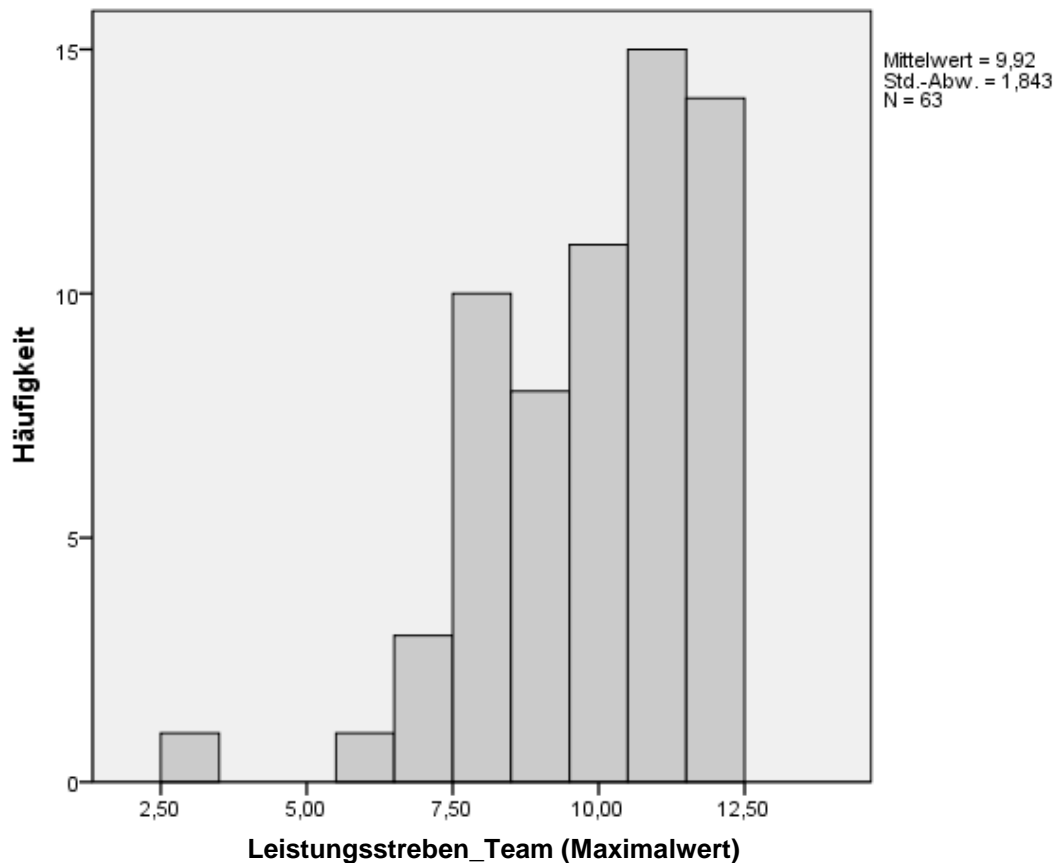


Abbildung 34: Maximalwert des Leistungsstrebens pro Team (n=63)
 (Eigene Darstellung, SPSS-Output)

6.5 Risikofreude

Zunächst wurde geprüft, ob die latente Variable Risikofreude mit den Items gemessen werden kann. **Tabelle 35** zeigt die Indikatoren des Konstrukts Risikofreude auf. Alle Gütekriterien sind erfüllt und so wurden alle drei Items einbezogen.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
A803_12 RF_1	Ich mache manchmal gern etwas riskantes	.927	.908	84,561%
A803_13 RF_2	Ein Leben ohne Risiko wäre mir zu langweilig	.918		
A803_14 RF_3	Ich bin ein risikofreudiger Mensch	.913		

Tabelle 35: Indikatoren des Konstrukts Risikofreude (KMO: .756, n=154)

Die (private) Risikofreude der einzelnen Gründer lag im Durchschnitt bei 4,65 auf einer 7er Skala, wobei ein höherer Wert einer größeren Risikofreude entspricht. Der

Median belief sich auf 4,67. Die Standardabweichung betrug 1,346. Interessant ist, dass die Spannweite, die bei der privaten Risikofreude von 1 bis 7 reichte, bei der Risikofreude das eigene Unternehmen betreffend nur von 1 bis 6 ging. Der Maximalwert wurde hier also gar nicht angegeben. Der Mittelwert (4,31) und der Median (4,00) liegen dementsprechend auch unter den Werten der privaten Risikofreude. Die Standardabweichung bei der Risikofreude das eigene Unternehmen betreffend lag bei 1,169.⁶⁴⁴ Dennoch wurde geprüft, ob die beiden Messungen der persönlichen Risikofreude und der Risikofreude bezüglich des Unternehmens korrelieren. Sowohl nach Pearson als auch nach Spearman korrelieren diese beiden Variablen auf einem Signifikanzniveau von .001 miteinander (.441 bzw. .431).⁶⁴⁵ Dies deutet darauf hin, dass Menschen, die privat risikofreudig sind, auch das Unternehmen betreffend risikofreudiger sind als ihre im privaten nicht so stark risikofreudigen Mitmenschen. Daher wurde der Mittelwert zwischen privater Risikofreude und Risikofreude bezüglich des Unternehmens gebildet. Diese Ausprägungen der Risikofreude (Gesamt) pro Einzelperson wird in **Abbildung 35 links** dargestellt. Der Mittelwert beträgt 4,48, der Median lag bei 4,50 und die Standardabweichung belief sich auf 1,046.

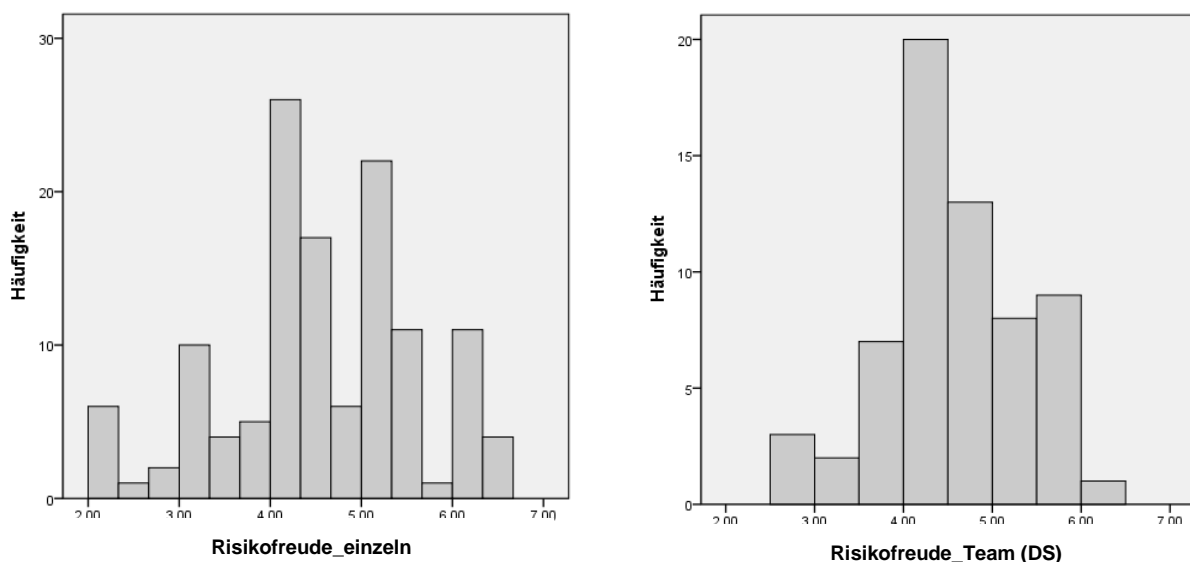


Abbildung 35: Risikofreude der einzelnen Entrepreneure (links, n=126) und Durchschnitt der Risikofreude pro Team (rechts, n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS Output)

Abbildung 35 rechts zeigt die durchschnittlichen Werte pro Team bezüglich der Risikofreude. Beim Vergleich der beiden Abbildungen wird deutlich, dass die Verteilung der Risikowerte auf dem Teamlevel nicht so breit ist, wie bei der Häufigkeitsverteilung der einzelnen Gründer. Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich die sehr risikoaversen mit eher risikofreudigen Gründern zusammenschließen, um gemeinsam ein Unternehmen zu gründen. Mittelwert (4,48) und Median

⁶⁴⁴ Alle Messung mit n=126.

⁶⁴⁵ Auch eine Faktoranalyse ergab nur einen Faktor.

(4,42) blieben im Vergleich zur Einzelbetrachtung gleich bzw. annähernd gleich. Die Standardabweichung reduziert sich auf 0,796.

Schaut man sich die erhobenen Daten jedoch detailliert an, so ist festzustellen, dass die Mitglieder eines Unternehmens meist ähnliche Risikoeinstellungen aufweisen. So schlossen sich die sehr risikoaversen zwar mit eher risikofreudigen Personen, nicht aber mit sehr risikofreudigen Personen zusammen. Dies verdeutlicht auch die Betrachtung der Diversität bezüglich der Risikofreude im Team. **Abbildung 36** veranschaulicht, dass ein Großteil der Teams relativ homogen bezüglich ihrer Risikofreude ist (Mittelwert = 0,752, Median = 0,587, Standardabweichung = 0,6043). Lediglich 25% der Teams weisen eine große bis sehr große Differenz von über 1 Standardabweichung bezüglich ihrer Risikofreude auf.

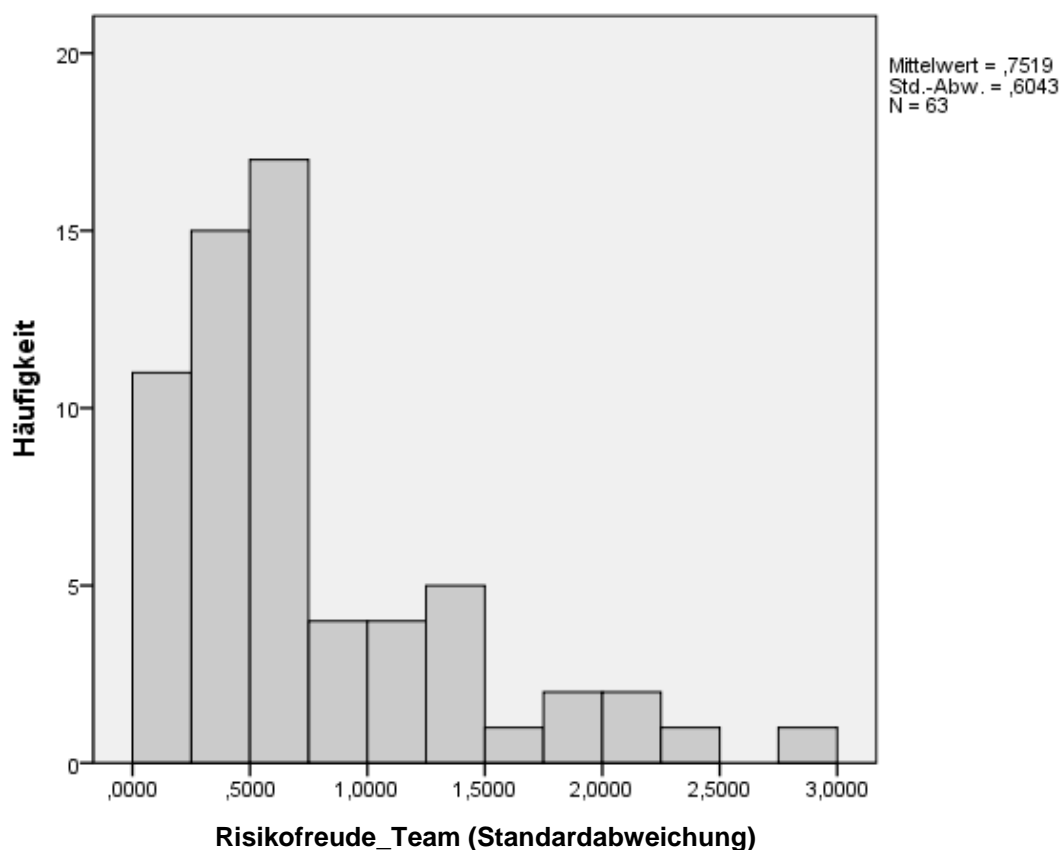


Abbildung 36: Diversität im Team bezüglich der Risikofreude (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

6.6 Führungswille

Wie die Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsprüfung aufzeigen, kann das Konstrukt zur Messung des Führungswillens der einzelnen Personen als gut bezeichnet werden. Allerdings konnte durch das Weglassen des Items FW_4 der Anteil der erklärten Varianz deutlich und Cronbach's Alpha etwas erhöht werden. **Tabelle 36**

zeigt die Indikatoren und ihre Werte auf. So beläuft sich Cronbach's Alpha auf .835, der Anteil der erklärten Varianz beträgt 67,345% und der KMO-Wert ist .784. Zudem liegen alle Faktorladungen über .7.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
A901_01 FW_1	Ich bemühe mich, das Kommando zu übernehmen, wenn ich in einem Team arbeite	.815	.835	67,345%
A901_02 FW_2	Ich bemühe mich, immer Herr der Lage zu sein	.837		
A901_03 FW_3	Ich gebe gern die Richtung vor	.901		
A901_04r FW_4	Ich lasse mich gern rumkommandieren	eliminiert		
A901_05 FW_5	Ich bemühe mich, immer die Kontrolle über Ereignisse in meiner Umwelt zu erlangen	.718		

Tabelle 36: Indikatoren des Konstrukts Führungswille (KMO:.784, n=158)

Die einzelnen Gründer können als recht „führungswillig“ beschrieben werden. Wie in **Abbildung 37 links** verdeutlicht, lag der Mittelwert bei 5,09 auf einer Skala von 1 bis 7, wobei ein hoher Wert einem stark ausgeprägten Führungswillen entspricht. Der Median lag bei 5,12. Der Minimalwert ist 1,5 und der Maximalwert liegt bei 7. Die Standardabweichung beträgt 1,06.

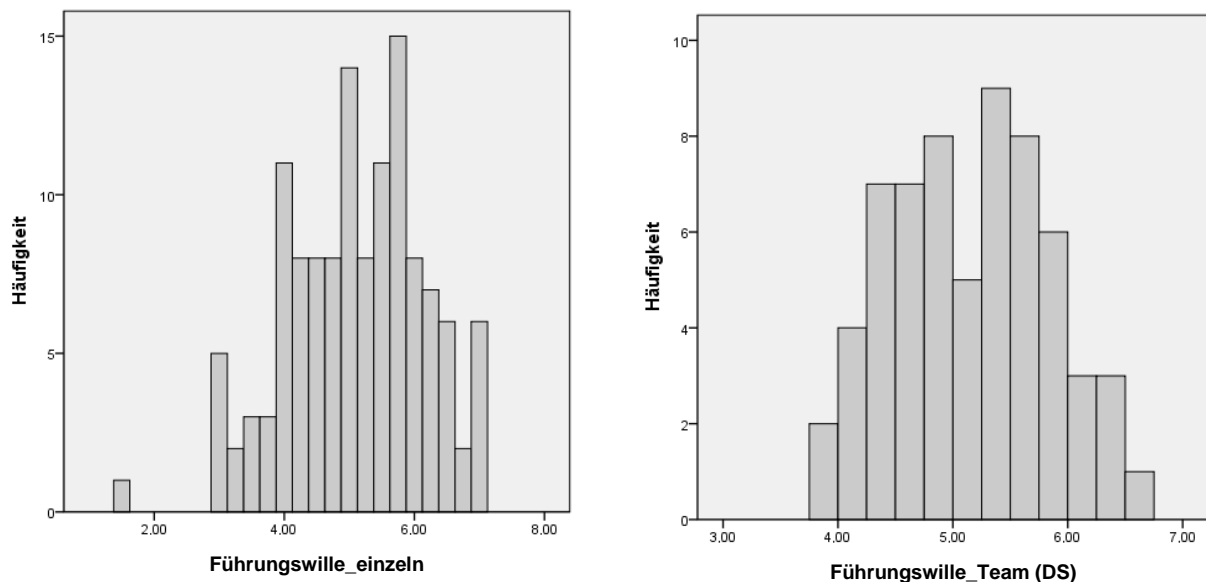


Abbildung 37: Führungswille der einzelnen Entrepreneure (links, n=126) und Durchschnitt des Führungswillens pro Team (rechts, n=63)
 (Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Ca. 10% der Einzelpersonen scheinen jedoch eher nicht gewillt zu sein, eine Führungsrolle zu übernehmen. Gründen diese Personen eher mit sehr führungswilligen

Gründern ein Unternehmen? **Abbildung 37 rechts** zeigt, dass dies zumindest für die sehr „führungsunwilligen“ Personen der Fall zu sein scheint. Mittelwert (5,09) und Median sind gegenüber der Einzelbetrachtung genau gleich geblieben, der Minimalwert steigt bei der Gruppenbetrachtung jedoch auf 3,88. Der Maximalwert ist 6,63. Die Standardabweichung bei der Betrachtung des Führungswillens pro Team beträgt 0,677.

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass es insbesondere auf die Diversität bezüglich des Führungswillens ankommt. Daher wird als Aggregationsmaß die Standardabweichung herangezogen. **Abbildung 38** veranschaulicht die Verteilung dieses Maßes in der Stichprobe.

Der Mittelwert lag hier bei 0,8895, der Median bei 0,707, die Standardabweichung betrug 0,744. Dies verdeutlicht, dass die Gründer eines Unternehmens bezüglich ihres Führungswillens eher heterogen sind. Demnach könnte angenommen werden, dass es in der Regel einen Gründer gibt, der den Lead übernimmt.

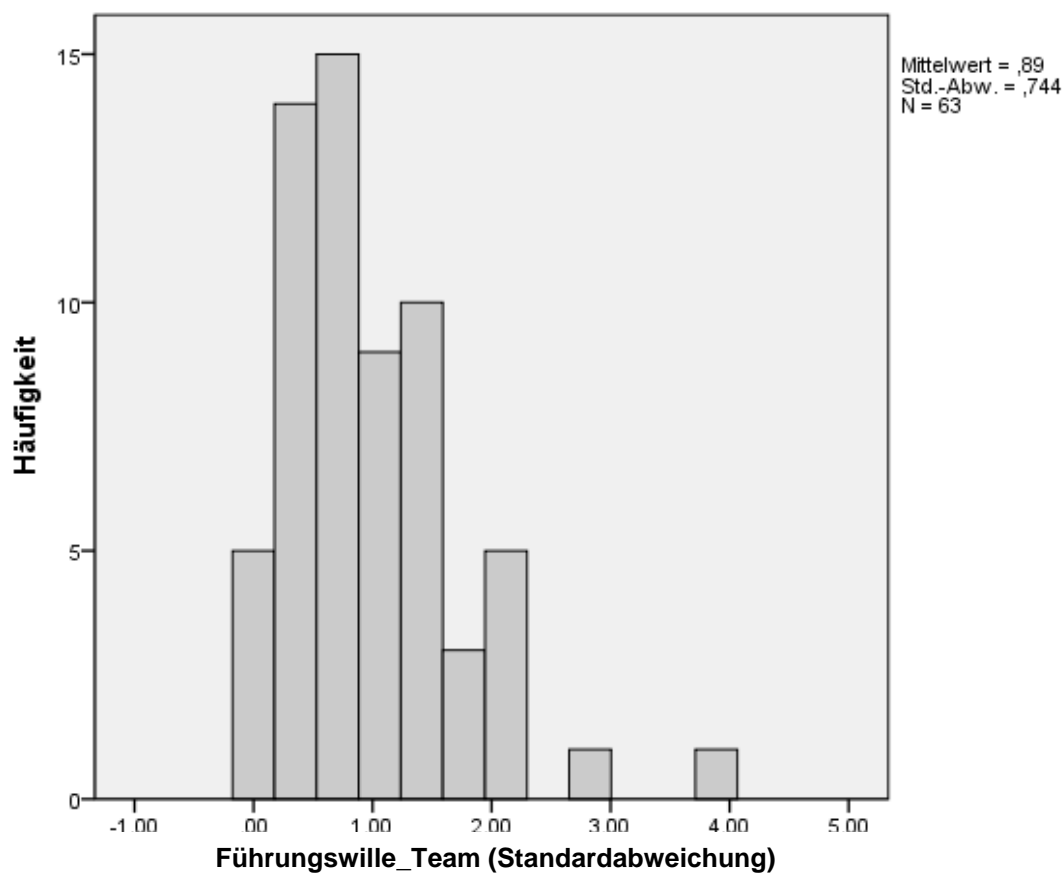


Abbildung 38: Diversität bezüglich des Führungswillens pro Team (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

7 Soziale Interaktion

Die soziale Interaktion wurde gemäß der Item Batterien von Lechler und Gemünden gemessen. Die Prüfung der Gütekriterien ergab gute bis sehr gute Werte. **Tabelle 37** fasst diese zusammen. Zudem liegen die Kaiser-Meyer-Olkin-Werte für die Kommunikation bei .690, Kohäsion: .704, Arbeitsnormen: .752, gegenseitige Unterstützung: .758, Koordination: .655, Konfliktbewältigung: .715. Diese Werte sind alle im tragbaren Bereich.

Für die Aggregation auf das Teamlevel wurde ähnlich wie bei Lechler und Gemünden⁶⁴⁶ vorgegangen. Zunächst wurde der „Kommunikationswert“ pro Mitglied aus dem Durchschnitt der drei Antworten errechnet. Anschließend wurde der Durchschnitt dieser Werte pro Team ermittelt. Analog wurde mit den fünf weiteren Dimensionen vorgegangen. Das Ergebnis zeigt, dass alle sechs Werte recht hoch liegen. So gaben die Teams auf einer Skala von 1 bis 7, wobei eine hohe Zahl für eine starke Ausprägung steht, an, innerhalb des Gründerteams über eine gute Kommunikation zu verfügen (Mittelwert: 6,0056, Standardabweichung: 0,85463). Der Wert der gegenseitigen Unterstützung liegt mit einem Mittelwert von 6,2332 sehr hoch (StdAW: 0,78033). Die Arbeitsnormen (MW: 6,0429, Std.AW: 1,132) und die Koordination im Team (MW: 5,9051, Std.AW: 0,75173) liefern ebenfalls starke Werte. Die höchsten Werte erzielten die Gründerteams jedoch bei der Kohäsion im Team (Mittelwert: 6,3945; Standardabweichung: 0,6997). Am schwächsten ausgeprägt ist in den Teams die Konfliktbewältigung (MW: 5,836, StdAW: 1,03624).⁶⁴⁷ Diese Ergebnisse stimmen fast identisch mit denen von Lechler und Gemünden überein. Auch dort waren die Dimensionen Kohäsion und gegenseitiges Unterstützen am stärksten ausgeprägt, gefolgt von den Arbeitsnormen und der Kommunikation. Koordination und Konfliktbewältigung waren auch in deren Studie bei den Unternehmerteams am schwächsten ausgeprägt.

Lechler und Gemünden (2003) gaben an, dass die soziale Interaktion im Entrepreneurial Team aus diesen sechs Variablen zusammengesetzt werden sollte. Gemäß dem Vorgehen bei Lechler und Gemünden wird daher mit den Variablen Kommunikation pro Team, Kohäsion pro Team, Arbeitsnormen pro Team, ggs. Unterstützung pro Team, Koordination pro Team und Konfliktbewältigung pro Team eine Art Index, also ein formativer Indikator, namens „Soziale Interaktion im Team“ gebildet. Das Histogramm in **Abbildung 39** zeigt deren Häufigkeitsverteilung.

⁶⁴⁶ Für detailliertere Beschreibungen sei auf das Kapitel V dieser Arbeit verwiesen. Lechler & Gemünden, 2003, S. 149 zeigen zwar die Summen der Werte pro Dimension auf, aber diese sind durch die Division der Anzahl der Items (3) schnell auf die Durchschnittswerte heruntergebrochen und dadurch direkt mit den hier vorliegenden Werten vergleichbar.

⁶⁴⁷ Innerhalb des Teams waren sich die Mitglieder meist sehr einig. Die größte gefundene Differenz zwischen den Mitgliedern liegt bei 2, wobei in diesen Fällen dennoch beide Mitglieder die gleiche Tendenz angaben, d.h. beispielsweise 6 und 4.

Konstrukt	Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
Kommunikation	B201_01 Komm_1	Innerhalb unseres Gründerteams wird intensiv kommuniziert	.815	.841	76,149%
	B201_02 Komm_2	Ich bin mit der Rechtzeitigkeit der Informationsweitergabe voll zufrieden	.918		
	B201_03 Komm_3	Ich bin mit der Genauigkeit der Informationen von anderen Teammitgliedern voll zufrieden	.882		
Kohäsion	B201_04 Koh_1	Das Gründerteam ist durch einen starken Zusammenhalt gekennzeichnet	.837	.797	72,771%
	B201_05 Koh_2	Ich bin stolz darauf, Teil des Gründerteams zu sein	.839		
	B201_06 Koh_3	Das Gründerteam ist von seiner Leistungsfähigkeit überzeugt	.882		
Arbeitsnormen	B201_07 AN_1	Alle Gründer tragen die Arbeitslasten des Gründerteams voll mit	.956	.939	89,564%
	B201_08 AN_2	Jeder Gründer setzt sich voll für das Erreichen der Ziele des Gründerteams ein	.924		
	B201_09 AN_3	Alle Mitglieder des Gründerteams engagieren sich gleichermaßen für die gemeinsamen Ziele	.959		
Gegenseitiges Unterstützen	B202_01 ggsU_1	Diskussionen zwischen den Gründern werden stets konstruktiv geführt	.922	.930	87,894%
	B202_02 ggsU_2	Vorschläge und Beiträge der Gründer werden respektiert	.943		
	B202_03 ggsU_3	Vorschläge und Beiträge der Gründer werden besprochen und weiterentwickelt	.947		
Koordination	B202_04 Koo_1	Die Bearbeitung von Aufgaben wird zwischen den Gründern eng abgestimmt	.870	.845	76,705%
	B202_05 Koo_2	Im Gründerteam gibt es keine Doppelarbeiten	.822		
	B202_06 Koo_3	Im Gründerteam werden alle zusammenhängenden Aufgaben gut koordiniert	.932		
Konfliktbewältigung	B202_07 KFB_1	Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gründern werden immer offen angesprochen	.872	.900	83,420%
	B202_08 KFB_2	Bei Meinungsverschiedenheiten im Gründerteam können sich die Gründer einfach einigen	.924		
	B202_09 KFB_3	Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gründern werden schnell gelöst	.943		

Tabelle 37: Indikatoren der sozialen Interaktion (KMO siehe Text, n=158)

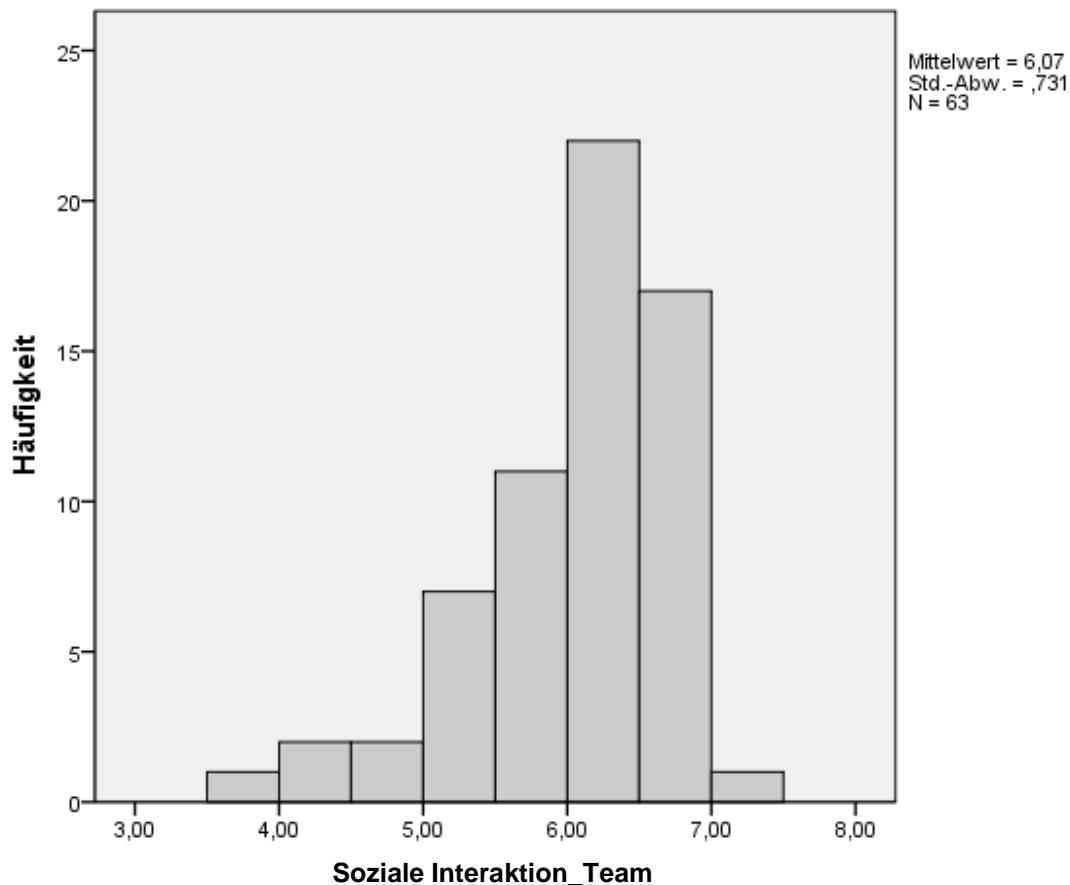


Abbildung 39: Soziale Interaktion im Team (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Mit einem Mittelwert von 6,07 (Std.AW: 0,731) haben die in der Studie befragten Teams einen hohen Wert erreicht und können der Aufteilung von Lechler und Gemünden zufolge größtenteils als Teams mit einer stark ausgeprägten sozialen Interaktion bezeichnet werden.

8 Unternehmenserfolg

Wie in Kapitel IV erläutert, wurden für diese Studie neben den beiden objektiven Erfolgsmaßen Mitarbeiterwachstum und Umsatzwachstum auch zwei subjektive Erfolgsmaße erhoben. Zu diesen gehören der subjektive Unternehmenserfolg und die Zukunftsaussicht. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser vier Maße näher erläutert.

8.1 Objektiver finanzieller Unternehmenserfolg

Zum objektiven, finanziellen Erfolg zählen im Rahmen dieser Arbeit die Variablen Mitarbeiterwachstum und Umsatzwachstum. Wie bereits befürchtet, haben nur wenige Unternehmen Aussagen bezüglich des Umsatzes getroffen. Die Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter wurde jedoch von allen Teams beantwortet. Zunächst wurden die Angaben der beiden Gründer je Team miteinander verglichen. In über 80%⁶⁴⁸ der Fälle waren diese Angaben identisch. Wenn jedoch unterschiedliche Angaben vorlagen, wurde der Mittelwert genommen. Die Anzahl der Mitarbeiter zum Gründungszeitpunkt wurde von der Anzahl der Mitarbeiter zum Befragungszeitpunkt subtrahiert. Ebenso wurde das Gründungsjahr von 2011, 2012 oder 2013 (Jahr der Befragung) subtrahiert. Die Mitarbeiteranzahldifferenz wurde schließlich durch die Jahreszahldifferenz geteilt. Somit ergab sich das Mitarbeiterwachstum pro Jahr als objektives Erfolgsmaß. Analog wurde mit den Umsatzzahlen vorgegangen. Es liegen Umsatzzahlen von 41 Unternehmen vor. **Tabelle 38** fasst die Ergebnisse der objektiven Erfolgsmessung zusammen.

		Mitarbeiterwachstum pro Jahr	Umsatzwachstum pro Jahr in €
N	Gültig	63	41
	Fehlend	0	22
Mittelwert		3,178	94.274,10
Median		0,50	35.000,00
Standardabweichung		16,95	241.725,60
Minimum		-0,67	0,00
Maximum		127,25	1.500.000,00

Tabelle 38: Objektive Erfolgsmaße (n=63)

Es gab zwei Unternehmen, die sich von Mitarbeitern getrennt haben. Bei 19 Unternehmen hat sich die Anzahl der Mitarbeiter nicht geändert. Bis zu einem Mitarbeiterzuwachs von 5 Personen pro Jahr liegt in etwa eine Normalverteilung vor. Es gibt drei Ausreißer mit einem Wachstum von 10,5 Mitarbeitern pro Jahr, 14 Mitarbeitern pro Jahr und ein Unternehmen gab an, ein Wachstum von 127,25 Mitarbeitern pro Jahr zu haben. Dieses Unternehmen war zum Befragungszeitpunkt 2 Jahre alt.

Ebenso große Unterschiede sind beim Umsatzwachstum zu beobachten. 9 Unternehmen konnten gar kein Umsatzwachstum verbuchen. 10% der Unternehmen gaben ein Umsatzwachstum zwischen 1.000,00€ und 6.000,00€ pro Jahr an. Die nächsten 10% gaben ein Umsatzwachstum pro Jahr zwischen 7.500,00€ und

⁶⁴⁸ In 12 Fällen gab es eine Abweichung von 1 bis max. 5. Wobei die Differenz von 5 nur einmal vorkam und dies bei einem Unternehmen, das fast 300 Mitarbeiter hat. Es kann also gesagt werden, dass die Angaben der jeweils beiden Gründer pro Unternehmen in hohem Maße übereinstimmen.

16.666,67€ an. Die höchsten jährlichen Umsatzzuwächse zwischen 170.000,00€ und 1.500.000,00€ erzielten 10% der Unternehmen.

Beide Variablen müssen jedoch kritisch betrachtet werden, da es schon einen Unterschied macht, ob ein Unternehmen erst 1 oder 2 Jahre auf dem Markt ist und ein riesiges Wachstum hingelegt hat. So ist es fraglich ob es diesen Erfolg beibehalten kann. Während ein Unternehmen, dass bereits seit vielen Jahren aktiv ist und stetig wächst, sicher eher seinen Erfolg unter Beweis gestellt hat.

8.2 Subjektiver finanzieller Unternehmenserfolg

Die Gütekriterien zur Messung des subjektiven finanziellen Unternehmenserfolgs sind erfüllt. **Tabelle 39** fasst diese zusammen.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
B409_01 sUE_1	Das Unternehmen hat sich gemäß dem ursprünglichen Plan entwickelt	.741	.918	72,203%
B409_02 sUE_2	Wir machen mehr Umsatz als erwartet	.817		
B409_03 sUE_3	Ich würde das Unternehmen als erfolgreich bezeichnen	.890		
B409_04 sUE_4	Im Branchenvergleich steht das Unternehmen gut da	.843		
B409_05 sUE_5	Wir haben die von uns erwartete Liquidität erreicht	.904		
B409_06 sUE_6	Wir haben die von uns erwartete Profitabilität erreicht	.893		

Tabelle 39: Indikatoren des Konstrukts subjektiver finanzieller Unternehmenserfolg (KMO: .870, n=155)

Die Einzelergebnisse, also der subjektiv von jedem einzelnen Gründer empfundene finanzielle Erfolg des eigenen Unternehmens, sind **Abbildung 40 links** dargestellt. Demnach würden die meisten Gründer ihr Unternehmen als erfolgreich bezeichnen. Der Mittelwert liegt bei 5,046. Die Standardabweichung betrug 1,319. Der Median lag bei 5,25. Lediglich 19% gaben einen Wert von unter 4 an. Mehr als die Hälfte der Befragten wählte einen Wert von mindestens 5,0, was auf der 7er Skala als erfolgreich bezeichnet werden kann. Knapp über 20% gaben gar einen Wert von mindestens 6 an.

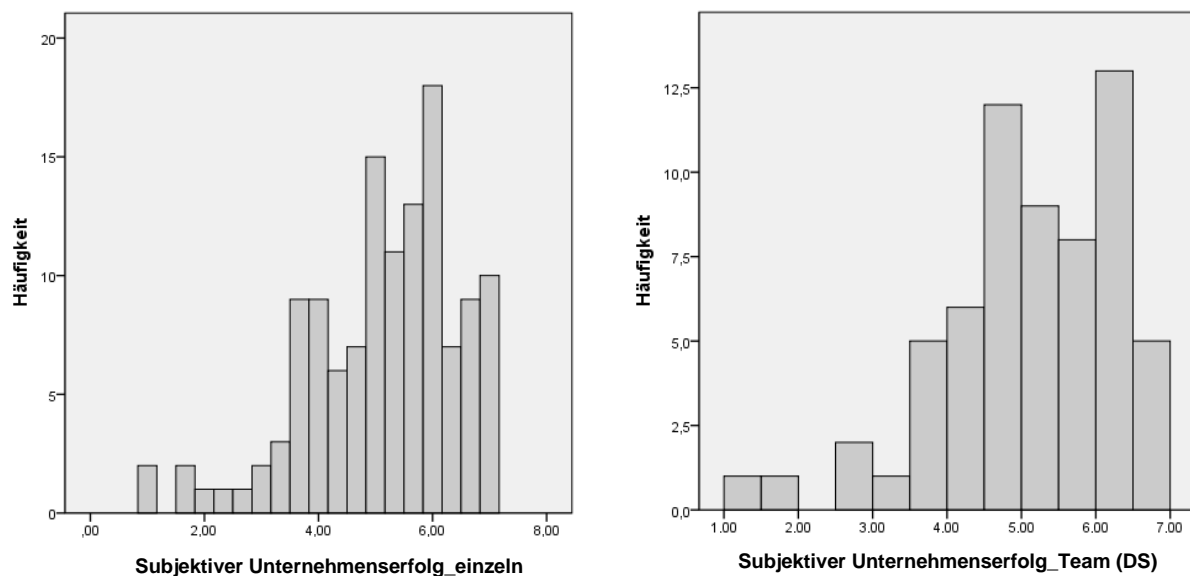


Abbildung 40: Subjektiver Unternehmenserfolg der einzelnen Entrepreneurure (links, n=126) und pro Team (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Innerhalb des Teams sind die Werte der Mitarbeiter ähnlich. In nur zwei Unternehmen gab es einen Unterschied bezüglich des individuellen subjektiven Erfolgs von mehr als 2 Punkten. Die mit Hilfe der Durchschnittsberechnung aggregierten Werte pro Team werden in **Abbildung 40 rechts** veranschaulicht. Der Mittelwert liegt bei 5,05 und hat sich gegenüber der Einzelbetrachtung leicht gehoben. Die Standardabweichung betrug 1,227. Der Median lag bei 5,165. Lediglich 15,9% gaben einen Wert unter 4 an. Über 50% der Teams wählten einen Wert von mindestens 5,0, stufen ihr Unternehmen also als finanziell recht erfolgreich ein.

8.3 Zukunftsaussicht

Die Reliabilitäts- und Validitätsprüfung des Konstrukts Zukunftsaussicht liefert befriedigende bis gute Ergebnisse, die in **Tabelle 40** zusammengefasst sind.

Betrachtet man die Verteilung der Antworten der einzelnen Gründungsmitglieder bezüglich ihrer Zukunftsaussicht in **Abbildung 41 links**, sieht man ein relativ positives Bild. Sowohl der Mittelwert (6,05) als auch der Median (6,4) lagen im sehr positiven Bereich von über 6. Die Standardabweichung betrug 0,979. Unter 5% der Befragten gaben einen Wert unter 4 an. Mehr als 85% antworteten mindestens mit 5 und knapp 60% mit mindestens 6. 17,5% der Gründer gaben sogar den Maximalwert 7 an. Die einzelnen Gründer sehen demnach sehr positiv in ihre Zukunft.

Items		Faktorladung	Cronbach's Alpha	Anteil erklärter Varianz
B406_01 ZA_1	Ich würde dieses Unternehmen erneut gründen	.854	.813	59,506%
B406_02 ZA_2	Ich würde wieder ein Unternehmen gründen	.635		
B406_03 ZA_3	Das Unternehmen entwickelt sich besser als ich es erwartet habe	.678		
B406_05 ZA_4	Ich schaue positiv in meine Zukunft	.785		
B406_08 ZA_5	Ich schaue positiv in die Zukunft des Unternehmens	.876		

Tabelle 40: Indikatoren des Konstrukts Zukunftsaussicht (KMO: .670, N=154)

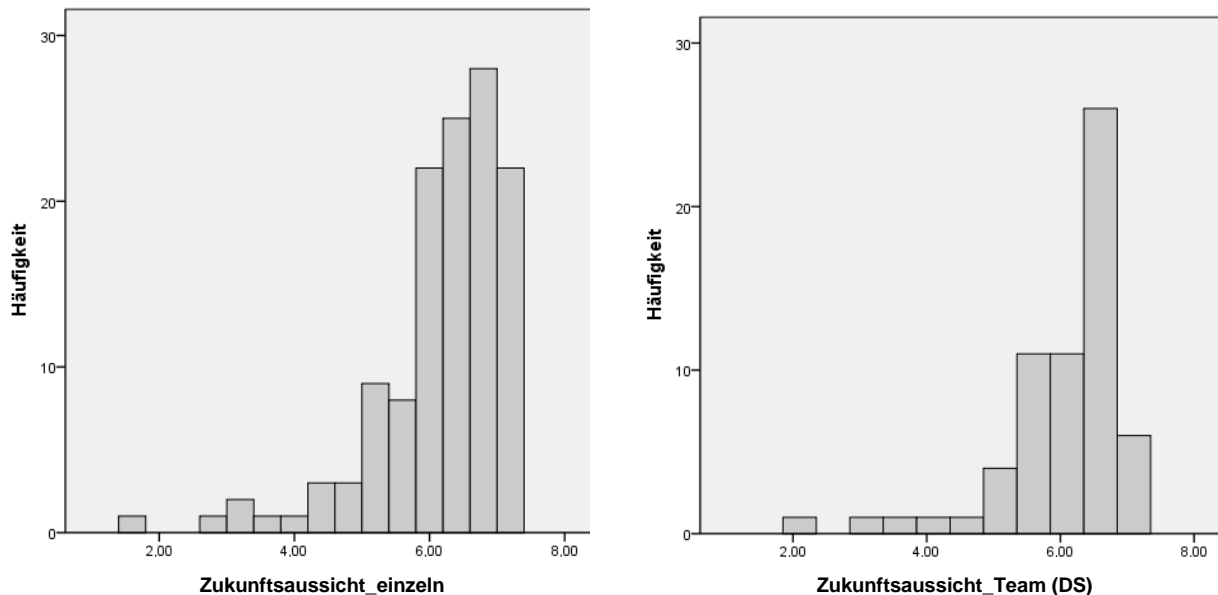


Abbildung 41: Zukunftsaussicht der einzelnen Entrepreneurere (links, n=126) und pro Team (rechts, n=63)

(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Bezüglich dieser doch sehr subjektiven Fragen ist es vor der Aggregation auf das Teamlevel wichtig zu sehen, ob die Angaben innerhalb des Teams (annähernd) übereinstimmen. Ein Vergleich zeigt, dass die Antworten der Mitglieder pro Team sehr nah aneinander liegen. So stimmen bei über 87% der Teams die Angaben bezüglich der Zukunftsaussicht der einzelnen Mitglieder überein oder die Abweichung liegt bei unter einem Punkt. Lediglich 6 von 63 haben eine Abweichung von über 1, aber unter 1,5 und 2 Teams verzeichnen eine Meinungsverschiedenheit bezüglich der individuellen Zukunftsaussicht von über 1,5.

Demzufolge wird die Teamvariable „Zukunftsaussicht im Team“ gebildet, die die Durchschnittsberechnung der beiden Antworten pro Gründerteam beinhaltet. Die Verteilung kann auf der rechten Seite der Abbildung 41 entnommen werden.

Auch auf dem Teamlevel waren Mittelwert (6,052) und Median (6,4) sehr hoch. Die Standardabweichung betrug 0,918. Der Minimalwert stieg von 1,6 auf 2,10. Weniger als 5% der Unternehmerteams schauen eher neutral bis negativ in ihre Zukunft (Werte unter 4). Über 90% gaben mindestens den Wert 5 an, über 60% wählten den Wert 6.

Interessant ist die Betrachtung der Bewertungen zur Aussage „Ich würde dieses Unternehmen erneut gründen.“ Dieses positive Zukunftsbild bezieht sich offensichtlich nicht nur auf die private Zukunft der einzelnen Gründer. Die in **Abbildung 42** dargestellten Angaben zeigen, dass die Zukunftsaussicht tatsächlich sehr eng mit dem Erfolg des Unternehmens zusammenhängt. Fast 93% antworteten mit mindestens 5.

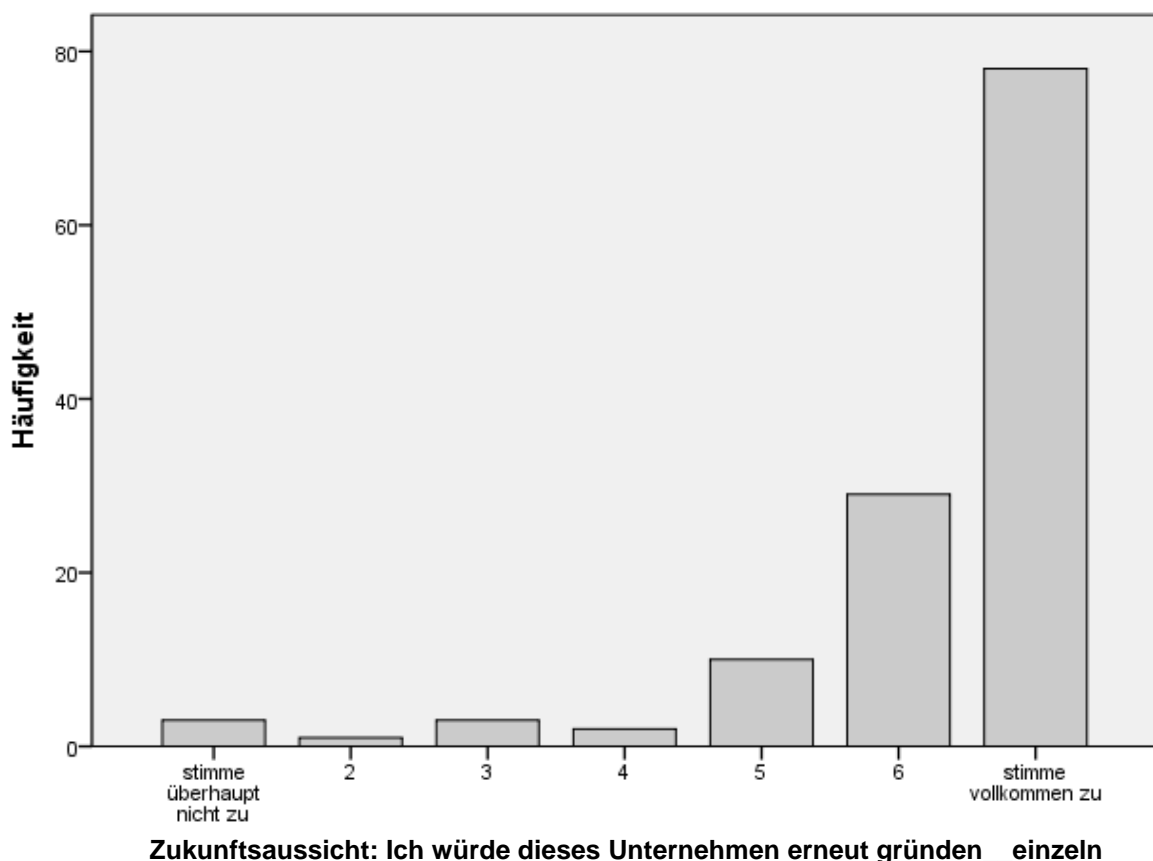


Abbildung 42: Angaben zur Aussage: „Ich würde dieses Unternehmen erneut gründen.“ (n=126)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

8.4 Abschließende Worte zu den Erfolgsmaßen

Auf die Verwendung der Variable „Umsatzwachstum“ als abhängige Variable bei den Hypothesenprüfungen wird aufgrund der geringen Antwortrate verzichtet, da damit die Stichprobe zu gering ist, um signifikante und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Demnach sind die drei für die weiteren Analysen verwendeten Erfolgsmaße das Mitarbeiterwachstum im Unternehmen pro Jahr, die durchschnittliche Zukunftsaussicht der Gründer je Unternehmen und der durchschnittliche subjektive Unternehmenserfolg der Gründer je Unternehmen.

VI Prüfung der Hypothesen

1 Kapitelüberblick

In dem vorliegenden Kapitel erfolgt die einzelne Prüfung der Hypothesen in der Reihenfolge der Hypothesenaufstellung und wird in die drei Abschnitte Teamformation, Teamzusammensetzung und soziale Interaktion unterteilt. Dabei wird zunächst je die Hypothese wiederholt und jeweils kurz die Methode der Prüfung erläutert. Wie bereits dargelegt, ist es für die Komplexität jeder einzelnen Hypothese im Zusammenhang mit den beiden Dimensionen „Ausprägung im Team“ und „Verteilung im Team“ nötig, die Prüfung der Hypothesen jeweils einzeln mit den entsprechenden „einfachen“ Methoden durchzuführen. Multiple Regressionen, zum Beispiel, sind nicht für alle Hypothesenprüfungen möglich, da sie zwar für Zusammenhagsuntersuchungen, nicht aber zur Berechnung von Unterschieden geeignet sind und zudem mögliche Multikollinearitätsprobleme hervorrufen könnten. Sie werden jedoch bei der Prüfung der Mediationseffekte genutzt. Strukturgleichungsmodelle sind bei einer so großen Anzahl an Variablen in Verbindung mit der für diese Untersuchung zu geringen Stichprobengröße ebenso nicht geeignet. Um die aufgestellten Hypothesen prüfen zu können, muss dies einzeln geschehen. Detaillierte Beschreibungen der einzelnen Methoden zur Prüfung von Unterschieden, Zusammenhängen und Interaktionseffekten sowie die jeweiligen nötigen Schritte zur Prüfung sind in Unterkapitel IV.4 dieser Arbeit zu finden. Im Folgenden werden jeweils die zur Anwendung nötigen Voraussetzungen geprüft, bevor darauf folgend die Ergebnisse präsentiert werden. Abschließend fasst eine Tabelle in Unterkapitel 5 alle Ergebnisse der Hypothesenprüfungen zusammen. Eine Interpretation der Ergebnisse folgt im Kapitel VII.

2 Hypothesenprüfung der Teamformationsvariablen

2.1 Hypothesen zum Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs

H1a: Teams ohne Lead Entrepreneur unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägung von sozialer Interaktion nicht von Teams mit Lead Entrepreneur.

Zur Prüfung der Mittelwertsunterschiede wird der t-Test für unabhängige Stichproben angewandt.⁶⁴⁹ Die Voraussetzungen für die Anwendung sind hinreichend erfüllt. So ist die abhängige Variable intervallskaliert. Es liegt eine unabhängige Variable vor, mittels der die beiden zu vergleichenden Gruppen gebildet werden. Das untersuchte Merkmal ist in den Grundgesamtheiten der beiden Gruppen in etwa normalverteilt: Schiefe und Kurtosis sind vorhanden, aber die Q-Q-Diagramme sind annehmbar, Box-Plots sind annähernd symmetrisch. Zur Prüfung der vorausgesetzten Varianz-

⁶⁴⁹ Das detaillierte Vorgehen bei der Anwendung dieses Verfahrens wurde in Unterkapitel IV.4.1 vorgestellt.

homogenität wird der Levene-Test durchgeführt. Dieser Test ist nicht signifikant ($F = .014$; $p = .906$). Es muss demnach nicht ausgeschlossen werden, dass die beiden Streuungen nicht aus Grundgesamtheiten mit gleicher Varianz stammen – es liegt Varianzhomogenität vor. Daher kann ein klassischer t-Test für unabhängige Gruppen mit gleicher Varianz verwendet werden.

Ergebnis: Teams ohne Lead Entrepreneur scheinen zwar eine leicht höhere Ausprägung der sozialen Interaktion im Team ($M = 6,1034$, $SD = .66504$, $n = 28$) aufzuweisen als Teams mit Lead Entrepreneur ($M = 6,0425$, $SD = .78883$, $n = 35$). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($t(61) = .326$, $p = .745$). **H1a kann bestätigt werden.**

H1b: Teams mit Lead Entrepreneur sind erfolgreicher als Teams ohne Lead Entrepreneur.

Die Prüfung der Hypothese H1b wird für jedes der drei Erfolgsmaße (subjektiver Unternehmenserfolg, Zukunftsaussicht und Mitarbeiterwachstum) einzeln durchgeführt. Hierbei kommen Verfahren zur Messung von Unterschieden, wie in Kapitel IV.4.1 beschrieben, zum Einsatz.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Die zur Durchführung eines t-Tests verlangten Voraussetzungen werden erfüllt. So liegt eine annähernde Normalverteilung vor: Schiefe⁶⁵⁰ ($-.541$, $SE = .441$) und Kurtosis⁶⁵¹ ($-.227$, $SE = .85$) für die Gruppe ohne Lead Entrepreneur, sowie Schiefe ($-1,070$, $SE = .398$) und Kurtosis ($1,352$, $SE = .778$) für die Gruppe mit Lead Entrepreneur sind annehmbar, der Shapiro-Wilk-Test ist nicht signifikant ($p = .463$), die Histogramme und die Q-Q-Diagramme der Gruppen sehen annähernd normalverteilt und die Box-Plots symmetrisch aus. Der Levene-Test auf Varianzhomogenität ist nicht signifikant. Somit ist auch diese Voraussetzung erfüllt und der klassische t-Test kann durchgeführt werden. Auch hier zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen Teams mit und Teams ohne Lead Entrepreneur bezüglich des Mittelwerts des Erfolgsmaßes (subjektiver Unternehmenserfolg).

Ergebnis: Teams mit Lead Entrepreneur scheinen – gemessen am subjektiven Unternehmenserfolg – weniger erfolgreich ($M = 4,9381$, $SD = 1,35224$, $n = 35$) zu sein als Teams ohne Lead Entrepreneur ($M = 5,1818$, $SD = 1,05830$, $n = 28$). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($t(61) = .781$, $p = .438$). **H1b kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

⁶⁵⁰ Die Schiefe (engl. "skewness") ist ein Maß für die Symmetrie einer Häufigkeitsverteilung.

⁶⁵¹ Die Kurtosis, auch Wölbung oder Steilheit genannt, (engl. "kurtosis") einer Verteilung drückt aus, ob diese im Vergleich zu einer Normalverteilung eher "schmalgipflig" oder "breitgipflig" ist. Vgl. Schwarz & Bruderer Enzler, 2016.

Zukunftsaussicht:

Die Voraussetzungen für den t-Test werden hinreichend erfüllt. Zum Test der Normalverteilung wurde wie in Kapitel IV.4.6.1 beschrieben vorgegangen: die Box-Plots sind einigermaßen symmetrisch und die Q-Q-Diagramme sind ebenfalls annähernd normalverteilt (auf der Linie). Schiefe und Kurtosis sind noch vertretbar.⁶⁵² Der Levene Test zur Prüfung der Varianzhomogenität ist signifikant ($F = 4,255$, $p = .043$). Daher musste von Varianzheterogenität ausgegangen und die Welch-Korrektur angewandt werden. Dieser angepasste t-test für unabhängige Gruppen ungleicher Varianzen ergab keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Zukunftsaussicht zwischen Teams mit Lead Entrepreneur und Teams ohne Lead Entrepreneur.

Ergebnis: Teams mit Lead Entrepreneur scheinen sogar – gemessen an der Zukunftsaussicht für Unternehmen – weniger erfolgreich ($M = 5,9400$, $SD = 1,12360$, $n = 35$) zu sein als Teams ohne Lead Entrepreneur ($M = 6,1929$, $SD = .55573$, $n = 28$). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($t(51,866) = 1,165$, $p = .249$). **H1b kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

In den beiden Gruppen liegt keine Normalverteilung vor, was Schiefe⁶⁵³ und Kurtosis und der signifikante ($p = .000$) Shapiro-Wilk Test, sowie die visuelle Prüfung der Histogramme der beiden Gruppen zeigen. Daher muss ein nicht-parametrischer Test zur Prüfung der Unterschiede herangezogen werden. Wie in Kapitel IV. 4.1 vorgestellt, wird dafür der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt.⁶⁵⁴

Ergebnis: Unternehmen mit Lead Entrepreneur weisen ein höheres Mitarbeiterwachstum pro Jahr (Median = 1,000) auf als Unternehmen ohne Lead Entrepreneur (Median = 0,4844; $z = -2,087$; $p = .037$). Die Effektstärke nach Cohen (1988) liegt bei $r = 0.263$ und entspricht nach Cohen fast einem mittleren Effekt und nach Gignac & Szodorai (2016) einem starken mittleren Effekt.⁶⁵⁵ **H1b kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

⁶⁵² Gruppen mit Lead Entrepreneur zeigten eine Schiefe von $-1,963$ ($SE = .398$) und eine Kurtosis von $3,851$ ($SE = .778$), was beides etwas erhöht ist, die Gruppe ohne Lead Entrepreneur liegt mit einer Schiefe von $-.526$ ($SE = .441$) und einer Kurtosis von $-.702$ ($SE = .858$) im normalen Bereich.

⁶⁵³ Gruppe mit Lead Entrepreneur zeigte eine Schiefe von $5,286$ ($SE = .441$) und Kurtosis über 27.959 ($SE = .858$). Die Gruppe mit Lead Entrepreneur hatte eine Schiefe von $3,113$ ($SE = .398$) und eine Kurtosis $10,429$ ($SE = 778$).

⁶⁵⁴ Wandelt man die Variable Mitarbeiterwachstum in eine Normalverteilung um, so erhält man ebenso einen signifikanten Unterschied bezüglich des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs im Team.

⁶⁵⁵ Für nähere Ausführungen zu den Effektstärken sei auf Unterkapitel IV4.1 der vorliegenden Arbeit verwiesen.

H1c: Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.

Um dies prüfen zu können, bedarf es einer Datenanalysemethode, die mehrere unabhängige Variablen zulässt. Dies ist bei der mehrfaktoriellen Varianzanalyse⁶⁵⁶ der Fall. Um alle Voraussetzungen für die Anwendung dieser Methode zu erfüllen, muss zunächst die intervallskalierte Variable „Soziale Interaktion“ in eine kategoriale Variable umcodiert werden. Dies wurde mit Hilfe der prozentualen Klassifizierung vorgenommen.⁶⁵⁷ Es wurden drei Klassen gebildet, die jeweils ein Drittel der Werte zusammenfasste. Somit wurden die Werte bis einschließlich 5,9450 als „schwache soziale Interaktion“ kodiert, die Werte über 5,9450 bis einschließlich 6,4636 mit „mittlere soziale Interaktion“ und Werte über 6,4636 als „hohe soziale Interaktion“. Es wird für die drei Erfolgsmaße jeweils eine mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Der Levene-Test zeigt, dass Varianzhomogenität vorliegt ($F(5,57) = .734, p = .601$) und somit ist auch diese Voraussetzung für die Durchführung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse erfüllt.

Um zunächst zu prüfen, ob eine Interaktion zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team vorliegt, wird zunächst ein Plot der Faktorstufenmittelwerte visualisiert. Dieser ist laut Backhaus et al (2011a) eine „einfach und sehr anschauliche Methode, [um] das Vorhandensein von Interaktionen zu prüfen“⁶⁵⁸. **Abbildung 43** zeigt die Faktormittelstufenwerte des subjektiven Unternehmenserfolgs für die Faktoren Lead Entrepreneur und soziale Interaktion. Nichtparallele Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte sind ein klares Indiz für das Vorhandensein und die Stärke von Interaktionen.

Diese Abbildung verdeutlicht, dass die soziale Interaktion und der subjektive Unternehmenserfolg (zumindest für Teams mit Lead Entrepreneur) zusammenhängen. Das Vorhandensein des Lead Entrepreneurs scheint jedoch keinen Zusammenhang mit dem subjektiven Unternehmenserfolg zu haben. Dies wird daran ersichtlich, dass die beiden Kurven im Profildiagramm sehr nahe beieinanderliegen. Eine Interaktion wird durch stark unterschiedliche Steigungen der Linien verdeutlicht. Hier scheint es so, dass bei schwacher sozialer Interaktion Teams ohne Lead Entrepreneur einen höheren subjektiven Erfolg aufweisen, als Teams mit Lead Entrepreneur. Bei mittlerer sozialer Interaktion scheint sich das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs positiv auf den subjektiven Unternehmenserfolg auszuwirken. Herrscht eine hohe soziale Interaktion im Team, so scheinen Teams ohne und Teams mit Lead Entrepreneur einen ähnlich hohen subjektiven Unternehmenserfolg zu haben. Durch den

⁶⁵⁶ Für eine detailliertere Vorstellung dieser Methode sei auf Unterkapitel IV.4.1 verwiesen.

⁶⁵⁷ Vgl. Janssen & Laatz, 2017, S. 115ff.

⁶⁵⁸ Backhaus, et al., 2011a, S. 167.

erwähnten nichtparallelen Verlauf der Leitlinien wird ein Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion angenommen.

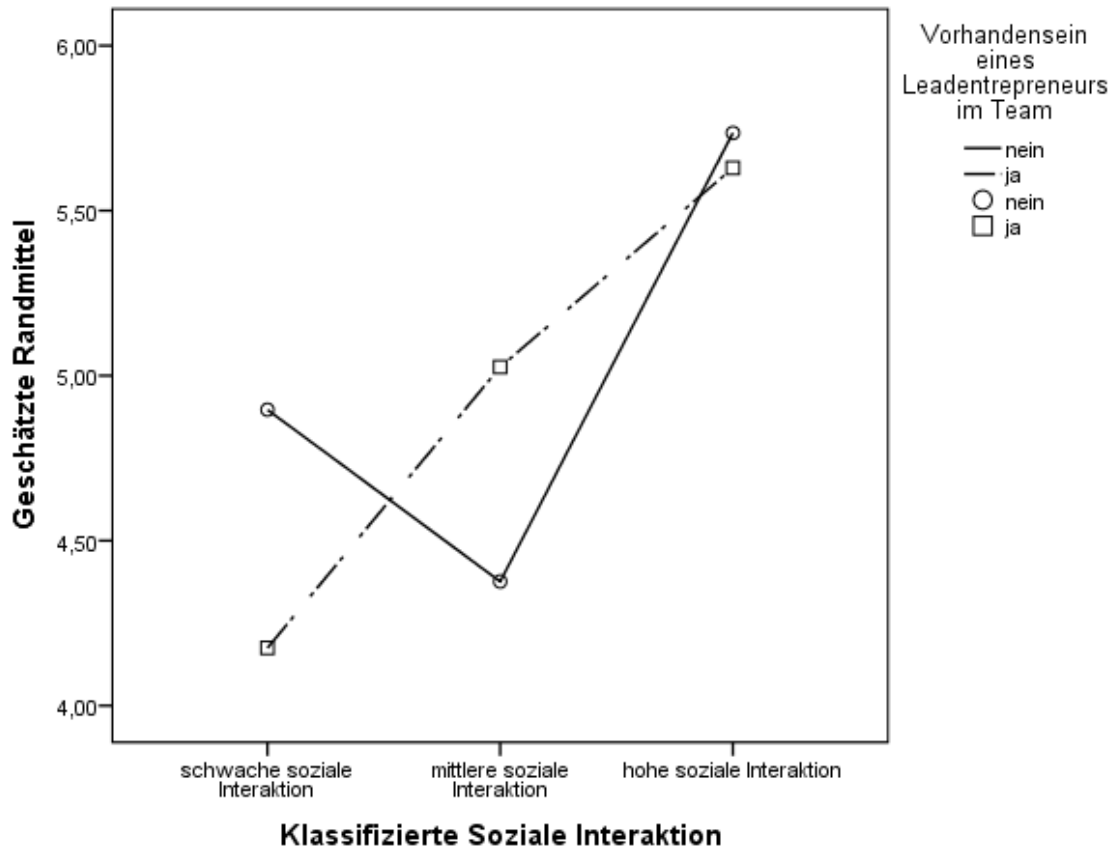


Abbildung 43: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg (geschätztes Randmittel)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Statistisch wird die unterschiedliche Wirkung der Faktoren mit Hilfe eines Vergleichs der Mittelwerte aller Zellen durchgeführt. Dabei wird der Effekt der Gruppenzugehörigkeiten weiter aufgeteilt und es wird jedem Faktor und jeder Interaktion zwischen den Faktoren ein Anteil zugeordnet. Die bereits gegen den kritischen Wert geprüften errechneten F-Teststatistiken und das jeweilige partielle Eta-Quadrat sind in **Tabelle 41** aufgelistet.

Quelle	Quadrat-summe Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	18,422 ^a	5	3,684	2,803	,025	,197
Konstanter Term	1289,869	1	1289,869	981,446	,000	,945
LeadE_team	,046	1	,046	,035	,853	,001
Klass_soziale_Interaktion	15,423	2	7,712	5,868	,005	,171
LeadE_team * Klass_soziale_Interaktion	3,833	2	1,916	1,458	,241	,049
Fehler	74,912	57	1,314			
Gesamt	1697,720	63				
Korrigierte Gesamtvariation	93,334	62				

^a. R-Quadrat = ,197 (korrigiertes R-Quadrat = ,127)

Tabelle 41: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: subjektiver Unternehmenserfolg)

In der Zeile "Korrigiertes Modell" ist der Test für das Gesamtmodell enthalten, der hier signifikant ist. Dies bedeutet, das Gesamtmodell ist signifikant ($F(5,57) = 2,803$, $p = .025$). Das korrigierte R-Quadrat als Maß für die Modellgüte gibt an, welcher Anteil der Streuung um den Gesamtmittelwert durch das Modell erklärt werden kann und liegt immer zwischen 0 und 1. Im vorliegenden Beispiel beträgt das korrigierte R-Quadrat .127. Dies bedeutet, dass das Modell 12,7% der Streuung um den Gesamtmittelwert erklärt. Es zeigt sich zudem, dass es einen Haupteffekt der sozialen Interaktion auf den subjektiven Erfolg ($F(2,57) = 5,868$, $p = .005$, partielles $\eta^2 = .171$) gibt. Das bedeutet, dass Teams in Abhängigkeit von der sozialen Interaktion einen unterschiedlich hohen subjektiven Unternehmenserfolg aufweisen. Das partielle Eta-Quadrat von .171 bedeutet, dass die soziale Interaktion 17,1% derjenigen Fehlervariation erklärt, die das Modell hätte, wäre soziale Interaktion nicht im Modell. Für den Faktor Lead Entrepreneur wird kein Haupteffekt ersichtlich ($F(1,57) = .035$, $p = .853$). Der subjektive Unternehmenserfolg scheint demnach unabhängig vom Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs zu sein. Der Interaktionsterm von sozialer Interaktion und Lead Entrepreneur auf den subjektiven Unternehmenserfolg ist nicht signifikant ($F(2,57) = 1,458$, $p = .241$, partielles $\eta^2 = .049$). Der in **Abbildung 43** gesehene Interaktionseffekt ist demnach nicht signifikant.

Post-hoc-Tests können abschließend eingesetzt werden, um zu prüfen, welche Klassen der sozialen Interaktion sich unterscheiden. **Tabelle 42** zeigt die Ergebnisse der Post-hoc-Tests mit Tukey-Korrektur. Es ist zu beachten, dass die p-Werte bereits von SPSS Tukey-korrigiert wurden und daher gegen .05 geprüft werden dürfen. (Grundlage: beobachtete Mittelwerte. Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = 1,314. * = Die mittlere Differenz ist auf dem .05-Niveau signifikant.)

(I) Klas- sif. Sozia- le Inter- aktion	(J)Klassifizierte Soziale Interak- tion	Mittlere Differenz (I-J)	Standard- fehler	Sig.	95%- Konfidenzintervall	
					Unter- grenze	Ober- grenze
schwache soziale Interaktion	mittlere soziale Interaktion	-,3276	,35419	,627	-1,1799	,5247
	hohe soziale In- teraktion	-1,1214*	,34975	,006	-1,9630	-,2797
mittlere soziale Interaktion	schwache soziale Interaktion	,3276	,35419	,627	-,5247	1,1799
	hohe soziale In- teraktion	-,7937	,35818	,077	-1,6557	,0682
hohe so- ziale In- teraktion	schwache soziale Interaktion	1,1214*	,34975	,006	,2797	1,9630
	mittlere soziale Interaktion	,7937	,35818	,077	-,0682	1,6557

p⁺ < 0.1; p* < 0.05

**Tabelle 42: Multiple Comparisons Tukey-HSD (abhängige Variable: subjektiver Unter-
nehmererfolg)**

Der Post-hoc Test nach Tukey zeigt einen signifikanten Unterschied der Mittelwerte des subjektiven Unternehmenserfolgs zwischen der Gruppe mit schwacher Ausprägung sozialer Interaktion (M = 4,5656, SD = 1,34033) und der Gruppe mit hoher Ausprägung sozialer Interaktion (M = 5,6900, SD = .84975). Diese beiden Klassen/ Levels der sozialen Interaktion unterscheiden sich demnach insofern signifikant voneinander, als dass Teams mit hoher sozialer Interaktion einen höheren subjektiven Erfolg ausweisen.

Zusammenfassendes Ergebnis: Es ist ersichtlich, dass das Gesamtmodell signifikant ist ($F(5,57) = 2,803$, $p = .025$, angepasstes $R^2 = .127$, $n = 63$). Jedoch ist lediglich der Haupteffekt der sozialen Interaktion hinsichtlich des subjektiven Unternehmenserfolgs signifikant von Teams mit schwacher sozialer Interaktion unterschieden. Der vermutete (und visualisierbare) Interaktionseffekt ist nicht signifikant. **H1c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Der Levene-Test zeigt, dass Varianzheterogenität nicht ausgeschlossen werden kann ($F(5,57) = 9.860$, $p = .000$), wodurch eine der Voraussetzungen für die Durchführung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse nicht erfüllt wäre. Allerdings wies Schwarz (2016) nach, dass diese Verletzungen ab einer Gruppengröße von 25 oder bei einer gleichmäßigen Verteilung innerhalb der Gruppen unproblematisch sind. Da

dies erfüllt ist ($n_{\text{mit LeadE}} = 35$, $n_{\text{ohne LeadE}} = 28$, $n_{\text{schwacheSI}} = 22$, $n_{\text{mittlereSI}} = 20$, $n_{\text{hoheSI}} = 21$), wird eine mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt.

Zunächst wird ein Plot der Faktorstufenmittelwerte visualisiert, um zu prüfen, ob eine Interaktion zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht vorliegt. **Abbildung 44** zeigt die Faktormittelstufenwerte der Zukunftsaussicht für die Faktoren Lead Entrepreneur und soziale Interaktion.

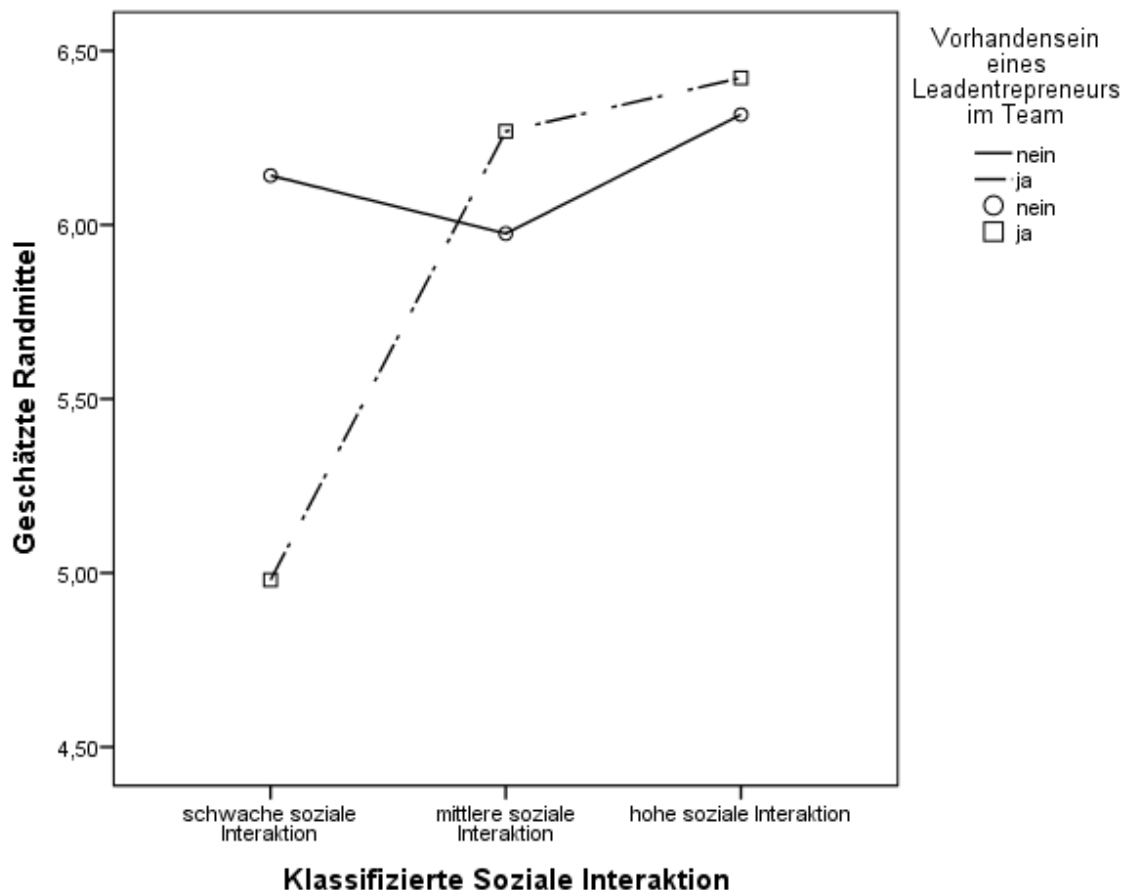


Abbildung 44: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht im Team (Geschätztes Randmittel)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es zeigt sich, dass die soziale Interaktion und die Zukunftsaussicht (zumindest für Teams mit Lead Entrepreneur) zusammenhängen. Das Vorhandensein des Lead Entrepreneurs scheint jedoch keinen Zusammenhang mit der Zukunftsaussicht zu haben. Dies wird daran ersichtlich, dass die beiden Kurven im Profildiagramm recht nahe beieinanderliegen. Jedoch sind auch hier die stark unterschiedlichen Steigungen und damit nichtparallelen Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte ein klares Indiz für das Vorhandensein einer Interaktion von sozialer Interaktion und dem

Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs auf die Zukunftsaussicht im Team. Hier scheint es so, dass bei schwacher sozialer Interaktion Teams ohne Lead Entrepreneur eine höhere Zukunftsaussicht aufzeigen, als Teams mit Lead Entrepreneur. Bei mittlerer sozialer Interaktion scheint sich das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs hingegen positiv auf die Zukunftsaussicht auszuwirken. Herrscht eine hohe soziale Interaktion im Team, so scheinen Teams ohne und Teams mit Lead Entrepreneur eine ähnlich hohe Zukunftsaussicht aufzuweisen. Es wird demnach ein Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht angenommen.

Die statistische Prüfung kann **Tabelle 43** entnommen werden.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	14,438 ^a	5	2,888	4,352	,002	,276
Konstanter Term	1888,400	1	1888,400	2846,138	,000	,980
LeadE_team	,842	1	,842	1,269	,265	,022
Klass_sociale_Interaktion	7,203	2	3,601	5,428	,007	,160
LeadE_team * Klass_sociale_Interaktion	5,987	2	2,993	4,512	,015	,137
Fehler	37,819	57	,663			
Gesamt	2360,030	63				
Korrigierte Gesamtvariation	52,257	62				

^a. R-Quadrat = ,276 (korrigiertes R-Quadrat = ,213)

Tabelle 43: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Zukunftsaussicht)

Das Gesamtmodell ist signifikant ($F(5,57) = 4.352$, $p = .002$) und erklärt 21,3% der Streuung um den Gesamtmittelwert. Es zeigt sich zudem, dass es einen Haupteffekt der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht ($F(2,57) = 5.428$, $p = .007$, partielles $\eta^2 = .160$) gibt. Das bedeutet, dass Teams in Abhängigkeit von der sozialen Interaktion eine unterschiedlich hohe Zukunftsaussicht haben. Die soziale Interaktion erklärt 16% derjenigen Fehlervariation, die das Modell hätte, wäre soziale Interaktion nicht im Modell. Für den Faktor Lead Entrepreneur allein wird kein Haupteffekt ersichtlich ($F(1,57) = 1.269$, $p = .265$). Die Zukunftsaussicht scheint demnach unabhängig vom Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs zu sein. Der Interaktionsterm von sozialer Interaktion und Lead Entrepreneur auf die Zukunftsaussicht ist signifikant ($F(2,57) = 4.512$, $p = .015$, partielles $\eta^2 = .137$). Der Effekt von sozialer Interaktion

hängt demnach zu einem gewissen Teil vom Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team ab, wie auch in Abbildung 44 visualisiert ist.

Um zu prüfen, welche Klassen der sozialen Interaktion sich unterscheiden, wird der Tukey-HSD-korrigierte Post hoc Test durchgeführt, dessen Ergebnisse in **Tabelle 44** abgebildet sind. (Grundlage: beobachtete Mittelwerte. Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = .663, * = Die mittlere Differenz ist auf dem .05-Niveau signifikant.)

(I) Klassif. Soziale Interaktion	(J)Klassifizierte Soziale Interaktion	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Sig.	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
schwache soziale Interaktion	mittlere soziale Interaktion	-,5964 ⁺	,25166	,054	-1,2020	,0092
	hohe soziale Interaktion	-,7483 [*]	,24850	,011	-1,3463	-,1503
mittlere soziale Interaktion	schwache soziale Interaktion	,5964 ⁺	,25166	,054	-,0092	1,2020
	hohe soziale Interaktion	-,1519	,25450	,822	-,7643	,4605
hohe soziale Interaktion	schwache soziale Interaktion	,7483 [*]	,24850	,011	,1503	1,3463
	mittlere soziale Interaktion	,1519	,25450	,822	-,4605	,7643

p⁺ < 0.1; p^{*} < 0.05

Tabelle 44: Multiple Comparisons Tukey-HSD (abhängige Variable: Zukunftsaussicht)

Für die Interaktion sind Post hoc Tests in SPSS nicht implementiert.⁶⁵⁹ Der Post-hoc Test nach Tukey zeigt einen signifikanten Unterschied der Mittelwerte der Zukunftsaussicht zwischen der Gruppe mit schwacher Ausprägung sozialer Interaktion (M = 5,6136, SD = 1,27328) und der Gruppe mit hoher Ausprägung sozialer Interaktion (M = 6,3619, SD = .52960). Diese beiden Klassen/ Levels der sozialen Interaktion unterscheiden sich demnach signifikant voneinander. Teams mit hoher sozialer Interaktion weisen eine höhere Zukunftsaussicht aus, als Teams mit schwacher sozialer Interaktion.

Zusammenfassendes Ergebnis: Es zeigt sich, dass das Gesamtmodell signifikant ist (F(5,57) = 4.352, p = .002, angepasstes R² = .213, n = 63). Der Haupteffekt der sozialen Interaktion hinsichtlich der Zukunftsaussicht zeigt, dass sich Teams mit schwacher sozialer Interaktion signifikant von Teams mit hoher sozialer Interaktion unter-

⁶⁵⁹ Schwarz & Bruderer Enzler, 2016, datenanalyse/unterschiede/zentral/mvarianz.

scheiden. Zudem zeigt sich eine signifikante Interaktion von dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht ($F(2,24) = 4.512$, $p = .015$, partielles $\eta^2 = .137$). Dies weist darauf hin, dass sich das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs je nach dem Level der sozialen Interaktion im Team unterschiedlich auswirkt. Bei schwacher sozialer Interaktion liegt die Zukunftsaussicht ohne Lead Entrepreneur ($M = 6.1417$, $SD = .63455$) über jenem der Teams mit Lead Entrepreneur ($M = 4.9800$, $SD = 1.57254$). Bei mittlerer sozialer Interaktion im Team ist es genau umgekehrt. Die Zukunftsaussicht der Teams mit Lead Entrepreneur ($M = 6.2100$, $SD = .55526$) ist höher als die der Teams ohne Lead Entrepreneur ($M = 5.9750$, $SD = .71822$). Dies ist auch bei hoher sozialer Interaktion der Fall, aber dort ist der Unterschied zwischen Teams mit Lead Entrepreneur ($M = 6.4222$, $SD = .67041$) und Teams ohne Lead Entrepreneur ($M = 6.3167$, $SD = .42176$) etwas kleiner. **H1c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Die abhängige Variable Mitarbeiterwachstum ist nicht normalverteilt.⁶⁶⁰ Um dieses Problem zu beseitigen, wurde die Methode von Templeton (2011) angewandt. Dazu wurde zunächst eine Variable „Rangfolge Mitarbeiterwachstum“ gebildet. Diese wurde im Anschluss zusammen mit dem Mittelwert und dem Standardfehler einer sogenannten IDF.normal Funktion unterzogen.⁶⁶¹ Das normalisierte Mitarbeiterwachstum bestand nun den Großteil der Tests zur Prüfung der Normalverteilung⁶⁶² und wurde in den Levene-Test aufgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass Varianzhomogenität vorliegt ($F(5,54^{663}) = 1.010$, $p = .421$) und somit ist auch diese Voraussetzung für die Durchführung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse erfüllt.

Die Visuelle Prüfung einer möglichen Interaktion zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team auf Mitarbeiterwachstum im Unternehmen anhand des Plot der Faktorstufenmittelwerte erscheint vielversprechend. So ist in **Abbildung 45** zu sehen, dass die soziale Interaktion und das Mitarbeiterwachstum (zumindest für Teams ohne Lead Entrepreneur) zusammenhängen zu scheinen. Das Vorhandensein des Lead Entrepreneurs zeigt ebenfalls einen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterwachstum (zumindest für die Teams, in denen schwache oder mittlere soziale Interaktion herrscht). Die stark unterschiedlichen Steigungen und damit nichtparallelen Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte scheinen zudem ein Indiz für das Vorhandensein einer Interaktion von sozialer Interaktion und dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs auf das Mitarbeiterwachstum zu sein. Hier scheint es so, dass bei schwacher sozialer Interaktion Teams mit Lead Entrepreneur ein weit größeres Mitarbeiterwachstum besteht, als bei Teams ohne Lead Entrepreneur. Gleiches gilt auch für Teams mit mitt-

⁶⁶⁰ Zur genauen Verteilung sei auf Unterkapitel IV8.1 verwiesen.

⁶⁶¹ Vgl. Templeton, 2011. Eine zuerst durchgeführte z-Transformation der Daten brachte noch nicht die gewünschte Normalverteilung.

⁶⁶² Schiefe: .447, SE = .309; Kurtosis: --706, SE = .608, visueller check von Histogramm und Q-Q-Diagramm. Lediglich der Shapiro Wilk-Test war signifikant.

⁶⁶³ Die Reduzierung der Freiheitsgrade erfolgte aufgrund der Normalisierungsanpassung.

lerer sozialer Interaktion. In Unternehmen mit hoher sozialer Interaktion sind die Mitarbeiterwachstumszahlen für Teams mit und Teams ohne Lead Entrepreneur ähnlich. Es könnte also ein Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion auf das Mitarbeiterwachstum vermutet werden.

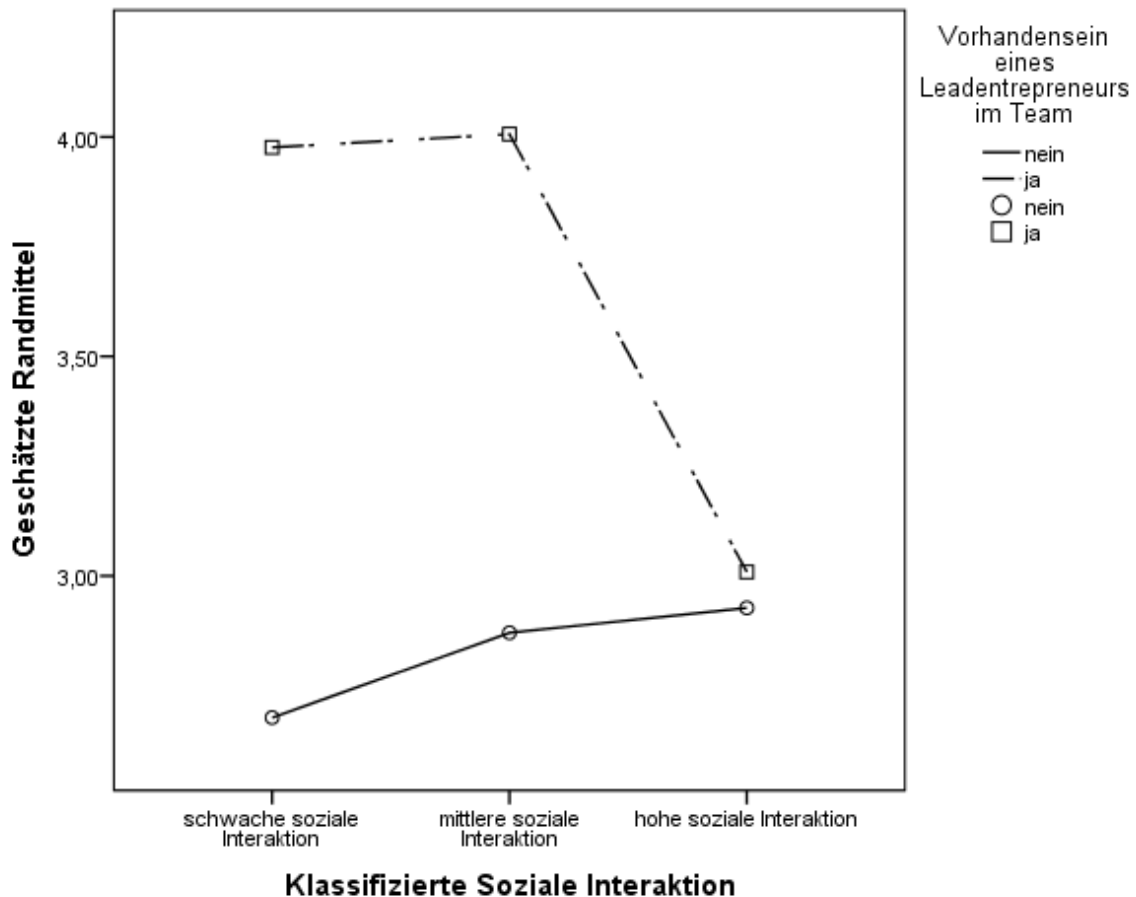


Abbildung 45: Graphische Analyse der Interaktion des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion im Team auf das normalisierte Mitarbeiterwachstum (Geschätztes Randmittel)

(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Die Ergebnisse der multifaktoriellen Varianzanalyse in **Tabelle 45** zeigen jedoch, dass das Gesamtmodell nicht signifikant ist ($F(5,54) = 1.407, p = .236$). Das korrigierte R-Quadrat gibt an, dass das Modell lediglich 3,3% der Streuung um den Gesamtmittelwert erklärt. Der mögliche Haupteffekt des Vorhandenseins eines Lead Entrepreneurs auf das Mitarbeiterwachstum ist zwar schwach signifikant ($F(1,54) = 3.131, p = .082$), zeigt aber keine große Effektstärke auf (partielles $\eta^2 = .055$). Für den Faktor soziale Interaktion wird kein Haupteffekt ersichtlich ($F(2,54) = .354, p = .703$, partielles $\eta^2 = .013$). Das Mitarbeiterwachstum scheint demnach unabhängig von der sozialen Interaktion im Team zu sein. Der Interaktionsterm von sozialer Interaktion und Lead Entrepreneur auf das Mitarbeiterwachstum ist ebenfalls nicht signifikant

($F(2,54) = .712$, $p = .495$, partielles $\eta^2 = .026$). Auf einen Post-hoc Test kann daher verzichtet werden.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	19,830 ^a	5	3,966	1,407	,236	,115
Konstanter Term	527,721	1	527,721	187,224	,000	,776
LeadE_team	8,825	1	8,825	3,131	,082	,055
Klass_soziale_Interaktion	1,996	2	,998	,354	,703	,013
LeadE_team * Klass_soziale_Interaktion	4,016	2	2,008	,712	,495	,026
Fehler	152,207	54	2,819			
Gesamt	844,698	60				
Korrigierte Gesamtvariation	172,037	59				

^a. R-Quadrat = ,115 (korrigiertes R-Quadrat = ,033)

Tabelle 45: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: normalisiertes Mitarbeiterwachstum)

Ergebnis: Es zeigt sich, dass das Gesamtmodell nicht signifikant ist ($(F(5,54) = 1.407$, $p = .236$, angepasstes $R^2 = .115$, $n = 60$ ⁶⁶⁴). Es sind keine Haupteffekte und kein Interaktionseffekt signifikant. **H1c kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

2.2 Hypothesen zur vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung

H2a: Teams, die über eine gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen, weisen eine höhere Ausprägung an sozialer Interaktion im Team auf als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügen.

Zur Prüfung der Mittelwertunterschiede bietet sich der t-Test für unabhängige Stichproben an.⁶⁶⁵ Die Voraussetzungen für die Anwendung sind jedoch nur grenzwertig erfüllt. Die abhängige Variable ist intervallskaliert und es liegt eine unabhängige Variable vor, mittels der die beiden zu vergleichenden Gruppen gebildet werden. Aller-

⁶⁶⁴ Diese Anpassung erfolgte ebenso im Rahmen der Normalisierung der abhängigen Variablen.

⁶⁶⁵ Das detaillierte Vorgehen bei der Anwendung dieses Verfahrens wurde in Unterkapitel IV.4.1 vorgestellt.

dings ist die Normalverteilung in den Grundgesamtheiten der beiden Gruppen nicht vollkommen gegeben. Für die Gruppe der Teams ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung sind Schiefe (-1.724 (SE = .398) und Kurtosis (2.959, SE = .778) etwas erhöht, sowie der Shapiro-Wilk-Test signifikant. Für die Gruppe der Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung sind alle Werte im Normbereich. Die Q-Q-Diagramme sind annehmbar und die Box-Plots sind annähernd symmetrisch. Die visuelle Prüfung der Histogramme deutet jedoch auch eher auf eine Verletzung der Normalverteilung hin. Darum wird auf einen nicht-parametrischen Test zurückgegriffen. Wie in Unterkapitel IV.4.1 beschrieben, stellt für zwei unabhängige Stichproben der Mann-Whitney-U-Test eine sehr gute Alternative dar. Die für nicht-parametrische Verfahren geringeren Anforderungen werden erfüllt. Wie erwähnt, basiert dieser Test auf der Rangierung der Daten. Demnach wird nicht mit den Messwerten an sich gerechnet, sondern diese werden durch Ränge ersetzt, mit welchen der eigentliche Test durchgeführt wird. Anschließend wird per Hand der Median für die beiden Gruppen errechnet.

Ergebnis: Unternehmen mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung unterscheiden sich bezüglich ihrer durchschnittliche Ausprägung von sozialer Interaktion im Team (Median = 6.1808) nicht signifikant von Unternehmen ohne gemeinsame vorherige Teamerfahrung (Median = 6.3883; $z = -.560$; $p = .575$). **H2a kann nicht bestätigt werden.**

H2b: Teams, die über gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen sind erfolgreicher als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Die zur Durchführung eines t-Tests geforderten Voraussetzungen werden erfüllt. So liegt eine annähernde Normalverteilung vor: Schiefe (-1.108, SE = .398) und Kurtosis (1.686, SE = .778) für die Gruppe ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung, sowie Schiefe (-.808, SE = .441) und Kurtosis (.032, SE = .858) für die Gruppe mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung sind annehmbar, die Histogramme und die Q-Q- Diagramme der Gruppen sehen annähernd normalverteilt und die Box-Plots symmetrisch aus. Der Levene-Test auf Varianzhomogenität ist nicht signifikant ($F = .000$, $p = .986$). Somit ist auch diese Voraussetzung erfüllt und der klassische t-Test kann durchgeführt werden.

Ergebnis: Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung sind – gemessen am subjektiven Unternehmenserfolg – erfolgreicher ($M = 5.4202$, $SD = 1.09696$, $n = 28$) als Teams ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung ($M = 4.7474$, $SD = 1.25797$, $n = 35$). Dieser Unterschied ist signifikant ($t(61) = -2.231$, $p = .029$). **H2b kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Die Voraussetzungen für die Anwendung des t-Tests sind hier nicht erfüllt. Die Normalverteilung in den Grundgesamtheiten der beiden Gruppen ist nicht vollkommen gegeben. Für die Gruppe der Teams ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung sind Schiefe (-2.286 (SE = .398) und Kurtosis (7.413, SE = .778) zu hoch. Gleiches gilt für die Gruppe der Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung. Der Shapiro-Wilk-Test ist für beide Gruppen signifikant und auch die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Histogramme überzeugt nicht. Somit liegt eine Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung vor und der nicht-parametrische Mann-Whitney-U-Test kommt zum Einsatz. Die für nicht-parametrische Verfahren geringeren Anforderungen werden erfüllt. Wie erwähnt, basiert dieser Test basiert auf der Rangierung der Daten.

Ergebnis: Unternehmen mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung scheinen zwar eine höhere Zukunftsaussicht (Median = 6.400) aufzuweisen, als Teams ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung (Median = 6.2000). Dieser Unterscheid ist jedoch nicht signifikant ($z = -.915$, $p = .360$). **H2b kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Die Normalverteilungsvoraussetzung für die Anwendung des t-Tests ist auch hier nicht erfüllt.⁶⁶⁶ Es gibt zwei Möglichkeiten diesem Problem zu begegnen. Zum einen könnte das normalisierte Mitarbeiterwachstum als Ersatzvariable für das Mitarbeiterwachstum verwendet werden, wie bereits in den vorherigen Ausführungen beschrieben wurde. Zum anderen kann ein nicht-parametrischer Test benutzt werden. Aufgrund der besseren Interpretierbarkeit wird sich für die Anwendung des Mann-Whitney-U-Tests entschieden. Die für dieses nicht-parametrische Verfahren gesetzten Anforderungen werden erfüllt. Es zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen.

Ergebnis: Unternehmen ohne vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung scheinen ein leicht höheres durchschnittliches Mitarbeiterwachstum pro Jahr (Median = .6667) zu haben als Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung (Median = .5000). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($z = -.576$, $p = .564$). **H2b kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

⁶⁶⁶ Schiefe_{ohne TeamE} = 3.497, SD = .398; Kurtosis_{ohne TeamE} = 15.420, SD = .778; Schiefe_{mit TeamE} = 5.189, SD = .441; Kurtosis_{mit TeamE} = 27.206, Sd = 858.

H2c: Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.

Der erwartete Interaktionseffekt⁶⁶⁷ wird mit der mehrfaktoriellen Varianzanalyse⁶⁶⁸ geprüft. Zur Erfüllung der Voraussetzungen für die Anwendung dieser Methode wird auch hier wieder die umcodierte kategoriale Variable soziale Interaktion verwendet.⁶⁶⁹ Analog zur Prüfung von H1c, wird ebenfalls für die drei Erfolgsmaße jeweils eine mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Der Levene-Test der Varianzhomogenität ist signifikant ($F(5,57) = 3.325, p = .011$) und bedeutet somit, dass Varianzheterogenität nicht ausgeschlossen werden kann und eine Voraussetzung für die Durchführung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse nicht erfüllt ist. Da jedoch davon ausgegangen wird, dass fehlende Varianzhomogenität etwa gleicher Gruppengröße nicht zwingend erforderlich ist⁶⁷⁰, wird dennoch die mehrfaktorielle Varianzanalyse gerechnet. Gegebenenfalls müsste bei der Interpretation der Ergebnisse Vorsicht geboten sein.

Als erste Prüfung auf eine Interaktion zwischen der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team auf den subjektiven Unternehmensgewinn wird in **Abbildung 46** ein Plot der Faktorstufenmittelwerte visualisiert. Es sind die Faktormittelstufenwerte des subjektiven Unternehmenserfolgs für die Faktoren gemeinsame vorherige Teamerfahrung und soziale Interaktion abgebildet. Die eher parallelen Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte deuten darauf hin, dass kein Interaktionseffekt vorliegt. Es zeigen sich jedoch zwei Haupteffekte. So ist hier zum einen der bereits in H2b bestätigte Zusammenhang zwischen der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und dem subjektiven Unternehmenserfolg zu sehen. Dieser ist in der Art, dass Teams ohne vorherige gemeinsame Teamerfahrung einen geringeren subjektiven Unternehmenserfolg aufweisen als Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung. Ebenso scheinen Teams mit höherer sozialer Interaktion im Team auch einen höheren subjektiven Unternehmenserfolg zu erreichen.

⁶⁶⁷ Interpretierbar ist dies als Moderationseffekt. Soziale Interaktion moderiert den Effekt von vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung auf den Unternehmenserfolg. Ist die Interaktion signifikant, liegt eine Moderation vor. Keller, 2014.

⁶⁶⁸ Für eine detailliertere Vorstellung dieser Methode sei auf Unterkapitel IV.4.1 verwiesen.

⁶⁶⁹ Es wurden drei Klassen gebildet, die jeweils ein Drittel der Werte zusammenfasst. Somit wurden die Werte bis einschließlich 5,9450 als „schwache soziale Interaktion“ kodiert, die Werte über 5,9450 bis einschließlich 6,4636 mit „mittlere soziale Interaktion“ und Werte über 6,4636 als „hohe soziale Interaktion“. Somit sind die drei gebildeten Gruppen gleich groß.

⁶⁷⁰ In Unterkapitel IV.4 wird näher darauf eingegangen.

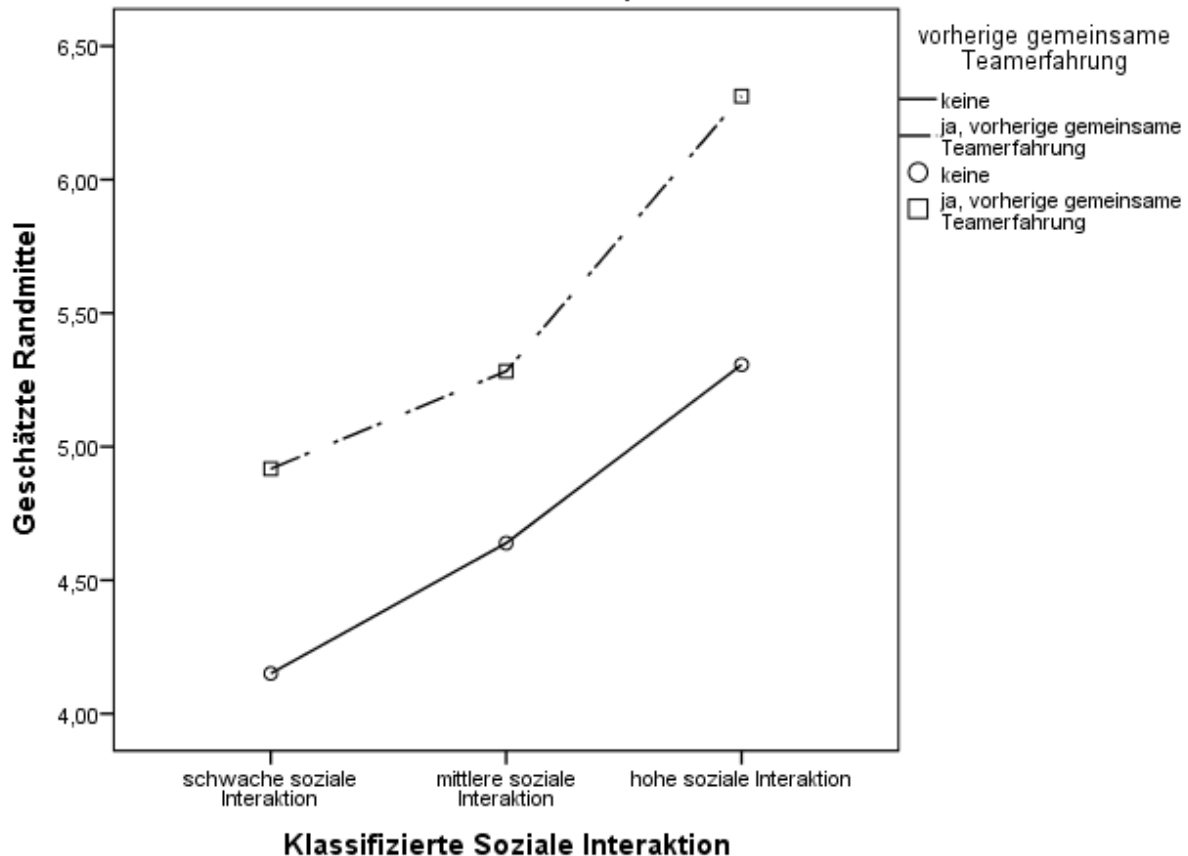


Abbildung 46: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf den subjektiven Unternehmenserfolg (Geschätztes Randmittel)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Dies wird auch in der statistischen Prüfung in **Tabelle 46** bestätigt.

Das Gesamtmodell ist signifikant ($F(5,57) = 4.029, p = .003$) und erklärt 19,6% der Streuung um den Gesamtmittelwert. Der Haupteffekt der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg wird bestätigt ($F(2,57) = 7.162, p = .002$, partielles $\eta^2 = .201$). Demnach erklärt die soziale Interaktion 20,1% derjenigen Fehlervariation, die das Modell hätte, wenn soziale Interaktion nicht im Modell wäre. Der anschließende Post hoc Test nach Tukey zeigte einen signifikanten Unterschied der Mittelwerte des subjektiven Unternehmenserfolgs zwischen der Gruppe mit schwacher Ausprägung sozialer Interaktion ($M = 4.5686, SD = 1.34033$) und der Gruppe mit hoher Ausprägung sozialer Interaktion ($M = 5.6900, SD = .89754$). Diese beiden Klassen/ Levels der sozialen Interaktion unterscheiden sich demnach signifikant voneinander. Teams mit hoher sozialer Interaktion weisen einen höheren subjektiven Unternehmenserfolg aus, als Teams mit schwacher sozialer Interaktion. Für den Faktor vorherige gemeinsame Teamerfahrung wird, wie erwartet, ebenfalls der Haupteffekt bestätigt ($F(1,57) = 8.127, p = .006$, partielles $\eta^2 = .125$).

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	24,374 ^a	5	4,875	4,029	,003	,261
Konstanter Term	1578,304	1	1578,304	1304,562	,000	,958
Klass_soziale_Interaktion	17,330	2	8,665	7,162	,002	,201
TeamE	9,833	1	9,833	8,127	,006	,125
Klass_soziale_Interaktion * TeamE	,332	2	,166	,137	,872	,005
Fehler	68,961	57	1,210			
Gesamt	1697,720	63				
Korrigierte Gesamtvariation	93,334	62				

^a. R-Quadrat = ,261 (korrigiertes R-Quadrat = ,196)

Tabelle 46: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Subjektiver Unternehmenserfolg)

Ergebnis: Der Interaktionsterm von vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung und sozialer Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg ist sehr gering und nicht signifikant ($F(2,57) = .137$, $p = .872$, partielles $\eta^2 = .005$). Es liegt also kein Interaktionseffekt vor. **H2c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Der Levene-Test ist knapp signifikant, wodurch Varianzheterogenität nicht ausgeschlossen werden kann ($F(5,57) = 2.461$, $p = .044$). Auf Basis der Ausführungen von Schwarz (2016), dass diese Verletzungen ab einer Gruppengröße von 25 oder bei einer gleichmäßigen Verteilung innerhalb der Gruppen unproblematisch sind, wird eine mehrfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt.

Der Plot der Faktorstufenmittelwerte visualisiert eine mögliche Interaktion zwischen vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht. **Abbildung 47** zeigt die Faktormittelstufenwerte der Zukunftsaussicht für die Faktoren vorherige gemeinsame Teamerfahrung und soziale Interaktion.

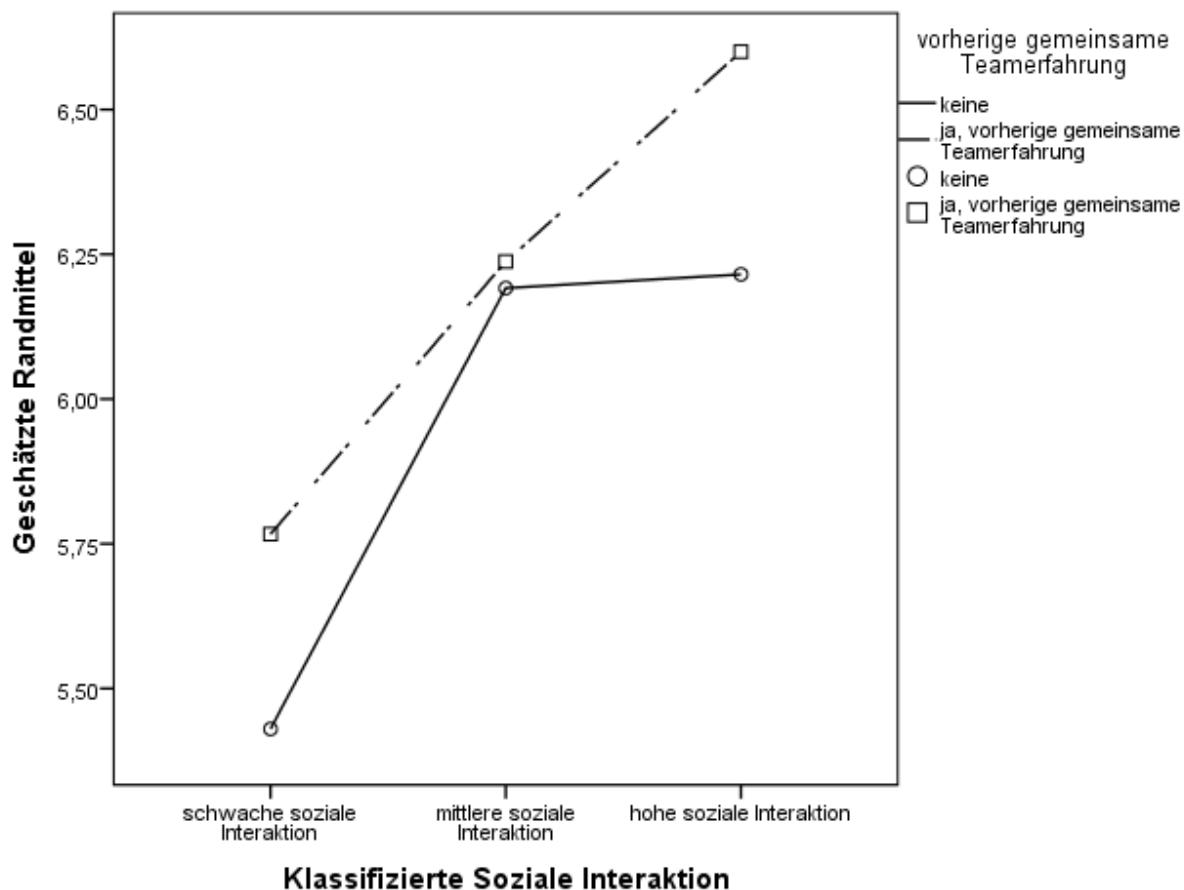


Abbildung 47: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf die Zukunftsaussicht (Geschätztes Randmittel)

(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Dem Plot ist zu entnehmen, dass die soziale Interaktion und die Zukunftsaussicht zusammenzuhängen scheinen. Die gemeinsame Teamerfahrung vor der Unternehmensgründung scheint jedoch nur einen geringen Zusammenhang mit der Zukunftsaussicht zu haben, da die beiden Kurven im Profildigramm recht nahe beieinanderliegen. Zwar sind unterschiedliche Steigungen und damit nichtparallele Verläufe der Verbindungslinien der Mittelwerte erkennbar aber diese scheinen nicht stark genug zu sein, um eine Interaktion von sozialer Interaktion und der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung auf die Zukunftsaussicht im Team zu visualisieren. Es wird demnach kein Interaktionseffekt vermutet.

Wie **Tabelle 47** aufzeigt, ist das Gesamtmodell nicht signifikant ($F(5,57) = 2.093$, $p = .080$) und würde lediglich 8,1% der Streuung um den Gesamtmittelwert erklären. Es zeigt sich, dass es einen Haupteffekt der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht ($F(2,57) = 54.843$, $p = .011$, partielles $\eta^2 = .145$) gibt. Für die vorherige gemeinsame Teamerfahrung ist kein Haupteffekt ersichtlich ($F(1,57) = 1.280$, $p = .263$).

Quelle	Quadrat- summe vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta- Quadrat
Korrigiertes Modell	8,105 ^a	5	1,621	2,093	,080	,155
Konstanter Term	2237,172	1	2237,172	2888,144	,000	,981
Klass_soziale_Inter- aktion	7,503	2	3,752	4,843	,011	,145
TeamE	,991	1	,991	1,280	,263	,022
Klass_soziale_Inter- aktion * TeamE	,329	2	,165	,212	,809	,007
Fehler	44,153	57	,775			
Gesamt	2360,030	63				
Korrigierte Ge- samtvariation	52,257	62				

^a. R-Quadrat = ,155 (korrigiertes R-Quadrat = ,081)

Tabelle 47: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: Zukunftsaussicht)

Die Zukunftsaussicht scheint demnach unabhängig von der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung zu sein. Der Interaktionsterm von vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung und sozialer Interaktion auf die Zukunftsaussicht ist ebenfalls nicht signifikant ($F(2,57) = .212, p = .809$).

Ergebnis: Es liegt kein Interaktionseffekt von vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung und sozialer Interaktion auf die Zukunftsaussicht vor. **H2c kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Nach der Anpassung der Variable Mitarbeiterwachstum nach der Templeton (2011) Methode, wie sie bei der Prüfung von H1c vorgestellt wurde, zeigt das Ergebnis des Levene-Tests, dass Varianzhomogenität vorliegt ($F(5,54^{671}) = .483, p = .820$) und somit ist auch diese Voraussetzung für die Durchführung einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse erfüllt.

Die Visuelle Prüfung einer möglichen Interaktion zwischen der Teamerfahrung, die das Gründerteam bereits vor Gründung hatte, und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team auf das Mitarbeiterwachstum im Unternehmen ist anhand des Plot der Faktorstufenmittelwerte in **Abbildung 48** möglich.

⁶⁷¹ Die Reduzierung der Freiheitsgrade erfolgte aufgrund der Normalisierungsanpassung.

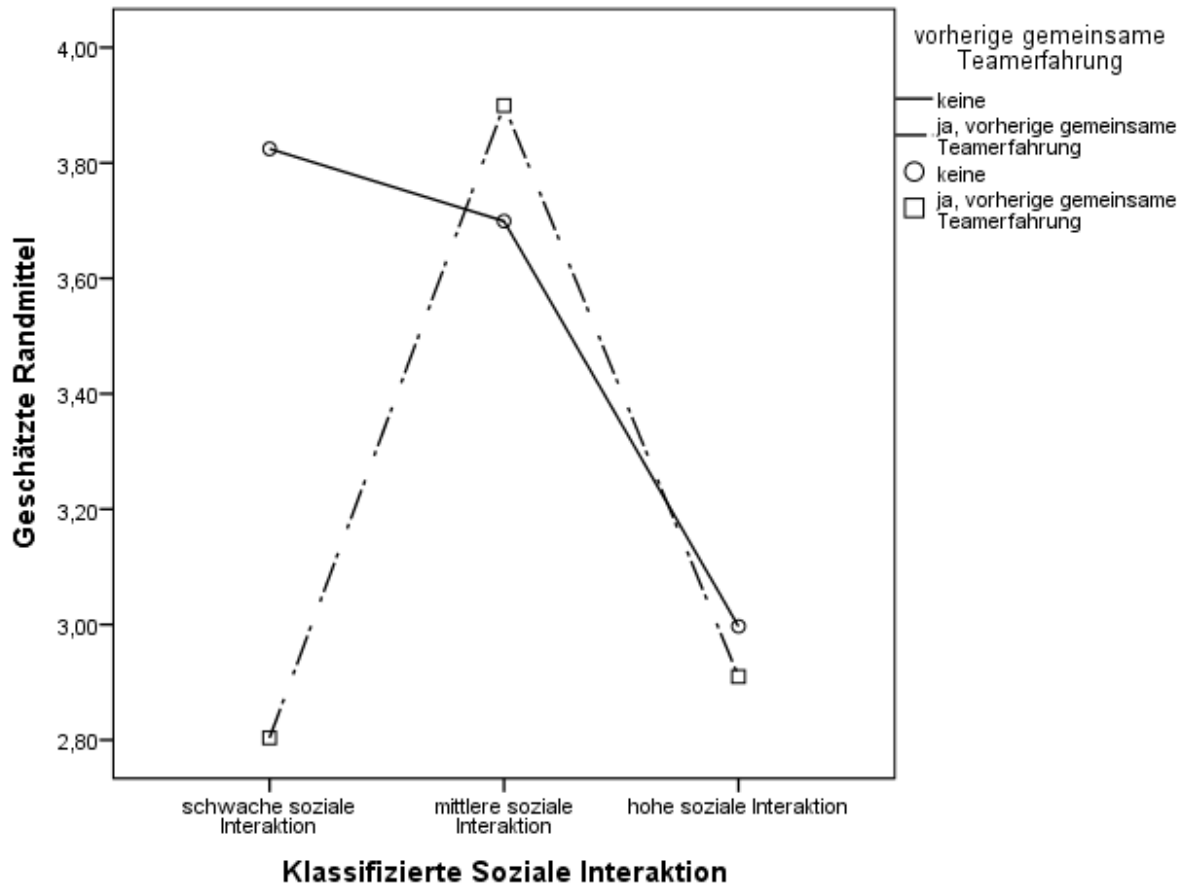


Abbildung 48: Graphische Analyse der Interaktion der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf das normalisierte Mitarbeiterwachstum (Geschätztes Randmittel)

(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Gruppen mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung scheinen insbesondere bei schwacher sozialer Interaktion im Team ein höheres Mitarbeiterwachstum pro Jahr zu haben als Gruppen die vor ihrer Gründung noch keine gemeinsame Teamerfahrung mit ihrem jeweiligen Gründungspartner hatten. Zudem scheint sich ein Unterschied zwischen Gruppen mit schwacher und Gruppen mit mittlerer sozialer Interaktion im Team bezüglich des Mitarbeiterwachstums anzudeuten. Insgesamt werden jedoch nach Betrachtung der Abbildung keine Haupteffekte und keine Interaktionseffekte erwartet. Auch wenn sich die Verbindungslinien kreuzen, scheinen sich doch die Steigungen nicht stark genug voneinander zu unterscheiden. Die statistische Prüfung kann diesbezüglich Klarheit schaffen. Die Ergebnisse der multifaktoriellen Varianzanalyse sind in **Tabelle 48** abgebildet.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	12,370 ^a	5	2,474	,837	,529	,072
Konstanter Term	631,732	1	631,732	213,655	,000	,798
Klass_soziale_Interaktion	6,382	2	3,191	1,079	,347	,038
TeamE	1,284	1	1,284	,434	,513	,008
Klass_soziale_Interaktion * TeamE	4,185	2	2,093	,708	,497	,026
Fehler	159,667	54	2,957			
Gesamt	844,698	60				
Korrigierte Gesamtvariation	172,037	59				

^a. R-Quadrat = ,072 (korrigiertes R-Quadrat = -,014)

Tabelle 48: Tests der Zwischensubjekteffekte (abhängige Variable: normalisiertes Mitarbeiterwachstum)

Die Varianzanalyse ergibt, dass das Gesamtmodell nicht signifikant ist ($F(5,54) = .837$, $p = .529$). Das korrigierte R-Quadrat gibt an, dass das Modell lediglich 1,4% der Streuung um den Gesamtmittelwert erklärt. Es finden sich keine signifikanten Effekte. Auf Post-hoc Tests kann daher verzichtet werden. Der mit der Hypothese erwartete Interaktionseffekt von vorheriger gemeinschaftlicher Teamerfahrung und sozialer Interaktion auf das durchschnittliche Mitarbeiterwachstum des Unternehmens pro Jahr ist ebenfalls nicht signifikant ($F(2,54) = .708$, $p = .497$).

Ergebnis: Es zeigt sich, dass das Gesamtmodell nicht signifikant ist ($F(5,54) = .837$, $p = .529$, angepasstes $R^2 = .014$, $n = 60^{672}$). Es sind keine Haupteffekte und kein Interaktionseffekt signifikant. **H2c kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

3 Hypothesenprüfung zu den funktionalen Fähigkeiten

Zu den Funktionalen Fähigkeiten zählen im Rahmen dieser Arbeit die Branchenerfahrung, die Gründungserfahrung und das Ausbildungsniveau, die die einzelnen Gründer vor der Gründung des gemeinsamen Unternehmens erreicht haben.

⁶⁷² Diese Anpassung erfolgte ebenso im Rahmen der Normalisierung der abhängigen Variablen.

3.1 Hypothesen zur Branchenerfahrung

H3a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.

Es wird davon ausgegangen, dass die Unterschiedlichkeit bezüglich der Erfahrung in Jahren in der für das Unternehmen relevanten Branche im Entrepreneurial Team keinen Einfluss auf die soziale Interaktion im Team hat. Demnach dürfte sich kein signifikanter Unterschied in der Ausprägung der sozialen Interaktion zeigen, wenn bezüglich der unternehmensrelevanten Branchenerfahrung in Jahren homogene Teams und bezüglich der Branchenerfahrung heterogene Teams miteinander verglichen werden.

Zur Prüfung dieser Hypothese wurde zunächst die Standardabweichung der Branchenerfahrung pro Team errechnet. Somit erhielt man ein Diversitätsmaß, welches sich von 0 bis 24,04 erstreckte, wobei der Mittelwert bei 3,1315 und der Median bei 1,4142 lag. Anschließend wurde ein Mediansplit durchgeführt und eine neue dichotome Variable der Homogenität bezüglich der Branchenerfahrung gebildet. Der Wert 1 steht für Homogenität, der Wert 0 für Heterogenität im Team bezüglich der Branchenerfahrung. Mit Hilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben könnte geprüft werden, ob es einen Unterschied bezüglich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt. Es sollte also folgende Frage beantwortet werden: Weisen Teams, in denen die Gründer über nahezu gleiche Branchenerfahrung verfügen eine höhere Ausprägung an sozialer Interaktion auf als Teams, deren Mitglieder bezüglich der Branchenerfahrung eher heterogen sind.

Zunächst wird geprüft, ob die Voraussetzungen für die Anwendung eines t-Tests erfüllt werden. Insbesondere für die Gruppe der bezüglich ihrer Branchenerfahrung heterogenen Teams ist die Normalverteilung nicht annehmbar genug, wie z.B. der signifikante Shapiro-Wilk-Test ($p = .000$) und die visuelle Betrachtung des Histogramms und des Q-Q-Diagramms zeigt.⁶⁷³ Daher wird auf den nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Die für nicht-parametrische Verfahren geringeren Anforderungen sind erfüllt. Der Mann-Whitney-U Test basiert auf der Rangierung der Daten.⁶⁷⁴ Die bezüglich der unternehmensrelevanten Branchenerfahrung in Jahren heterogen zusammengesetzten Teams scheinen zwar einen höheren Wert der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team zu haben (Median = 6.3883) als die bezüglich der Branchenerfahrung homogen zusammengesetzten Teams (Median = 6.0975). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($z = -.560$; $p = .575$). Es zeigt sich also kein signifikanter Unterschied bezüglich der Ausprägung der sozialen Inter-

⁶⁷³ Auch Schiefe (-1.499, SD = .398) und Kurtosis (1.999, SD = .778) sind leicht über dem Normbereich.

⁶⁷⁴ Daher ist es bei der Ergebnisdarstellung wichtig, vorher den Median pro Gruppe zu errechnen und diesen anzugeben (und nicht den Mittelwert).

aktion im Unternehmerteam zwischen Teams mit homogener Branchenerfahrung und Teams mit heterogener Branchenerfahrung.

Ergebnis: Teams, die bezüglich ihrer Branchenerfahrung homogen zusammengesetzt sind (Median = 6.0975), unterscheiden sich bezüglich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team nicht signifikant von Teams, die bezüglich ihrer Branchenerfahrung heterogen zusammengesetzt sind (Median = 6.3883; $z = -0.560$; $p = .575$). **H3a kann bestätigt werden.**

H3b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung, die die Teammitglieder vor der gemeinsamen Gründung gesammelt hatten, und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team wäre eine Korrelation nach Bravais-Pearson geeignet.⁶⁷⁵ Zunächst wird geprüft, ob die Voraussetzungen für diese Korrelation erfüllt werden. Die beiden Variablen durchschnittliche Branchenerfahrung im Team und soziale Interaktion sind beide intervallskaliert, annähernd normalverteilt. Ein linearer Zusammenhang wird angenommen. Die visuelle Prüfung des Streudiagramms lässt eine leichte, negative Korrelation vermuten. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach Bravais-Pearson und dessen Prüfung mit einem zweiseitigen Signifikanztest bestätigt dies. Dies ist ein überraschendes Ergebnis, da von einem positiven Zusammenhang ausgegangen wurde. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Teams mit steigender Branchenerfahrung anfälliger für Konflikte sein könnten. Die Kommunikation könnte ebenso darunter leiden und Probleme bei der Kohäsion nach sich ziehen.

Ergebnis: Es zeigte sich nicht, wie angenommen, ein positiver, sondern ein kleiner bis mittlerer negativer und signifikanter Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Gründerteam. ($r = -0.273$; $p = .030$, $n = 63$). **H3b kann nicht bestätigt werden.**

H3c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.

Es wird davon ausgegangen, dass die Unterschiedlichkeit bezüglich der Erfahrung in Jahren in der für das Unternehmen relevanten Branche im Entrepreneurial Team keinen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. Demnach sollte es keinen sig-

⁶⁷⁵ Für detailliertere Ausführungen zu dieser Methode sei auf Unterkapitel IV.4.2 verwiesen.

nifikanten Unterscheid zwischen Teams mit heterogener Branchenerfahrungsverteilung und Teams mit homogener Verteilung bezüglich der für das Unternehmen relevanten Branchenerfahrung in Jahren geben.

Zur Prüfung dieser Hypothese wurde auf die zur Prüfung von H3a errechnete dichotome Variable der Homogenität bezüglich der Branchenerfahrung pro Team zurückgegriffen. Der Wert 1 steht für Homogenität, der Wert 0 für Heterogenität im Team bezüglich der unternehmensrelevanten Branchenerfahrung in Jahren. Mit Hilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben könnte geprüft werden, ob es einen Unterschied bezüglich der Erfolgsmaße im Team gibt. Es sollte also folgende Frage beantwortet werden: Weisen Teams, in denen die Gründer über nahezu gleiche Branchenerfahrung verfügen, einen größeren Erfolg auf als Teams, deren Mitglieder bezüglich der Branchenerfahrung in Jahren eher heterogen sind.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Die Prüfung der Voraussetzungen für die Anwendung eines t-Tests ergab annehmbare Werte für die Normalverteilung. Der Levene-Test zur Prüfung der Varianzhomogenität zeigt ein nicht signifikantes Ergebnis ($F = .018$, $p = .894$). Somit ist auch diese Voraussetzung erfüllt und ein klassischer t-Test wird durchgeführt. Der Mittelwert der Gruppen, die in ihrem Gründerteam eher über eine ähnlich große Anzahl an Jahren in einer für das Unternehmen relevanten Branche Erfahrungen sammeln konnten, liegt ein wenig über dem Mittelwert der diesbezüglich eher heterogenen Gruppen. Dieser Unterscheid ist jedoch nicht signifikant. Bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolgs spielt es demnach keine Rolle, ob die Entrepreneurial Teams über homogene oder heterogene Branchenerfahrung in Jahren verfügen.

Ergebnis: Teams mit eher homogener Verteilung bezüglich der Branchenerfahrung ($M = 5.0625$, $SD = 1.15072$) unterscheiden sich bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolgs nicht signifikant ($t(61) = -.092$, $p = .927$) von Entrepreneurial Teams, die über eine unterschiedliche Anzahl an Jahren in einer für sie relevanten Branche an Erfahrungen verfügen. ($M = 5.9336$, $SD = 1.30123$, $n = 63$). **H3c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Auch für dieses Erfolgsmaß müssen zunächst die Voraussetzungen geprüft werden. Hier zeigt sich, dass nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann. Dies wurde durch die weit über der Norm befindlichen Werte für Schiefe und Kurtosis für beide Gruppen und den signifikanten Shapiro-Wilk-Test, sowie die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Histogramme ersichtlich. Demnach muss auf einen nicht-parametrischen Test zurückgegriffen werden. Der Mann-Whitney-U-Test liefert, wie erwartet, ein nicht signifikantes Ergebnis. Die beiden Gruppen unterscheiden sich demnach auch bezüglich der Zukunftsaussicht nicht signifikant voneinander.

Ergebnis: Obwohl bezüglich der Branchenerfahrung homogene Gruppen hinsichtlich der Zukunftsaussicht erfolgreicher scheinen (Median = 6.4000) als Gruppen, die über eine unterschiedlichere Anzahl an unternehmensrelevanten Branchenerfahrungsjahren verfügen (Median = 6.0500), zeigt sich dieser Unterscheid jedoch als nicht signifikant ($z = -1.088$, $p = .276$). **H3c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

In beiden Gruppen liegt keine Normalverteilung vor, was Schiefe und Kurtosis und der signifikante ($p = .000$) Shapiro-Wilk Test sowie die visuelle Prüfung der Histogramme der beiden Gruppen zeigen. Wenn jedoch das Erfolgsmaß durch die normalized Variable ersetzt wird, so zeigen sich alle Voraussetzungen als mindestens annehmbar erfüllt und ein t-Test wird gerechnet. Der Levene-Test ist nicht signifikant ($F = 1.078$, $p = .303$), was es erlaubt, den klassischen t-Test ohne Anpassung der Freiheitsgrade zu interpretieren. Auch hier zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen der homogenen und der heterogenen Gruppe.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams mit eher homogener Verteilung bezüglich der Branchenerfahrung ($M = 3.5093$, $SD = 1.69523$) unterscheiden sich bezüglich des Mitarbeiterwachstums pro Jahr nicht signifikant ($t(58) = -.092$, $p = .927$) von Entrepreneurial Teams, die über eine unterschiedliche Anzahl an Jahren in einer für sie relevanten Branche an Erfahrungen verfügen. ($M = 3.2252$, $SD = 1.78586$, $t(58) = -.635$, $p = .528$). **H3c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H3d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und dem Unternehmenserfolg wurde die Korrelation nach Bravais-Pearson benutzt. Die Voraussetzungen sind für den subjektiven Unternehmenserfolg und die Zukunftsaussicht erfüllt. Die Variable Mitarbeiterwachstum pro Jahr ist, wie bereits bei den vorherigen Hypothesenprüfungen erwähnt, nicht normalverteilt. Daher wird für die Korrelation die nach Templeton (2011) normalisierte Variable genutzt. **Tabelle 49** zeigt die Zusammenhänge.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_(normalized)
Korrelation nach Pearson	-,135	-,224 ⁺	-.274 [*]
Signifikanz 2-seitig	,291	,077	.034

p⁺ < 0.1; p^{*} < 0.05

Tabelle 49: Korrelation nach Pearson zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, 60)

Es fand sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg ($r = -.135$, $p = .291$, $n = 63$). Die durchschnittliche Branchenerfahrung und die Zukunftsaussicht korrelieren schwach signifikant⁶⁷⁶ ($r = -.224$, $p = .077$, $n = 63$). Bei dem Effekt handelt es sich nach Cohen (1992) um einen schwachen negativen Effekt. Je höher die durchschnittliche Branchenerfahrung im Gründerteam, desto niedriger ist die angegebene Zukunftsaussicht. Oder je höher die Teams ihre Zukunftsaussicht bewerteten, über umso weniger Branchenerfahrung verfügen sie. Schließlich zeigt sich auch ein schwacher bis mittlerer negativer signifikanter Zusammenhang zwischen der Branchenerfahrung und dem (normalized) Mitarbeiterwachstum pro Jahr ($r = -.274$, $p = .034$, $n = 60$). Auffällig ist, dass die Gründer den Erfolg ihres Unternehmens geringer schätzen, wenn sie bereits über mehr Branchenerfahrung verfügen. Dies kann zum einen bedeuten, dass diese Gründer ihren Erfolg realistischer sehen, als ihre weniger branchenerfahrenen Kollegen. Zum anderen kann es aber auch sein, dass sie aufgrund der großen Erfahrung eine weniger gut ausgeprägte soziale Interaktion im Team haben (z.B.: durch häufige Konflikte), welche sich auf den Erfolg auswirkt. Mögliche Konflikte im Team könnten auch zu Kündigungen und somit zu einem negativen Mitarbeiterwachstum im Unternehmen führen. Dies wird mit H3e geprüft.

Ergebnis: H3d kann für alle drei Erfolgsmaße nicht bestätigt werden.

H3e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Branchenerfahrung auf den Unternehmenserfolg.

Da eine signifikante Korrelation zwischen der sozialen Interaktion und der Zukunftsaussicht, sowie zwischen der Branchenerfahrung (DS) und der sozialen Interaktion und der Branchenerfahrung und der Zukunftsaussicht vorliegt,⁶⁷⁷ wird im Folgenden geprüft, ob dieser Zusammenhang (Einfluss) von Branchenerfahrung auf die Zu-

⁶⁷⁶ Bei p-Werten zwischen 0.05 und 0.1 wird von schwacher Signifikanz gesprochen. Vgl. Toutenburg, 1992, S. 74.

⁶⁷⁷ Damit ist ein Großteil der Voraussetzungen für eine Mediatoranalyse erfüllt. Ein Mediationseffekt in Bezug auf das Mitarbeiterwachstum kann nicht durchgeführt werden, weil keine signifikante Korrelation zwischen der sozialen Interaktion im Team und dem Mitarbeiterwachstum besteht.

kunftsaussicht von der Ausprägung der sozialen Interaktion mediiert wird. Es soll also die Frage untersucht werden, ob die soziale Interaktion den unerwarteten Zusammenhang zwischen Branchenerfahrung und Zukunftsaussicht erklärt. Dazu wird eine hierarchische multiple Regression durchgeführt. In einem ersten Modell wird lediglich die Branchenerfahrung als unabhängige Variable und die Zukunftsaussicht als abhängige Variable aufgenommen.⁶⁷⁸ Im zweiten Modell wird die soziale Interaktion hinzugefügt.⁶⁷⁹ Bleibt der Regressionskoeffizient (β) der Branchenerfahrung auch im zweiten Modell signifikant und die soziale Interaktion hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss, liegt eine partielle Mediation vor. Ist im zweiten Modell nur noch der Regressionskoeffizient der sozialen Interaktion signifikant, so kann von einem totalen Mediationseffekt gesprochen werden.⁶⁸⁰

Abbildung 49 veranschaulicht die Ergebnisse der Prüfung auf den Mediationseffekt der Sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen Branchenerfahrung und Zukunftsaussicht.

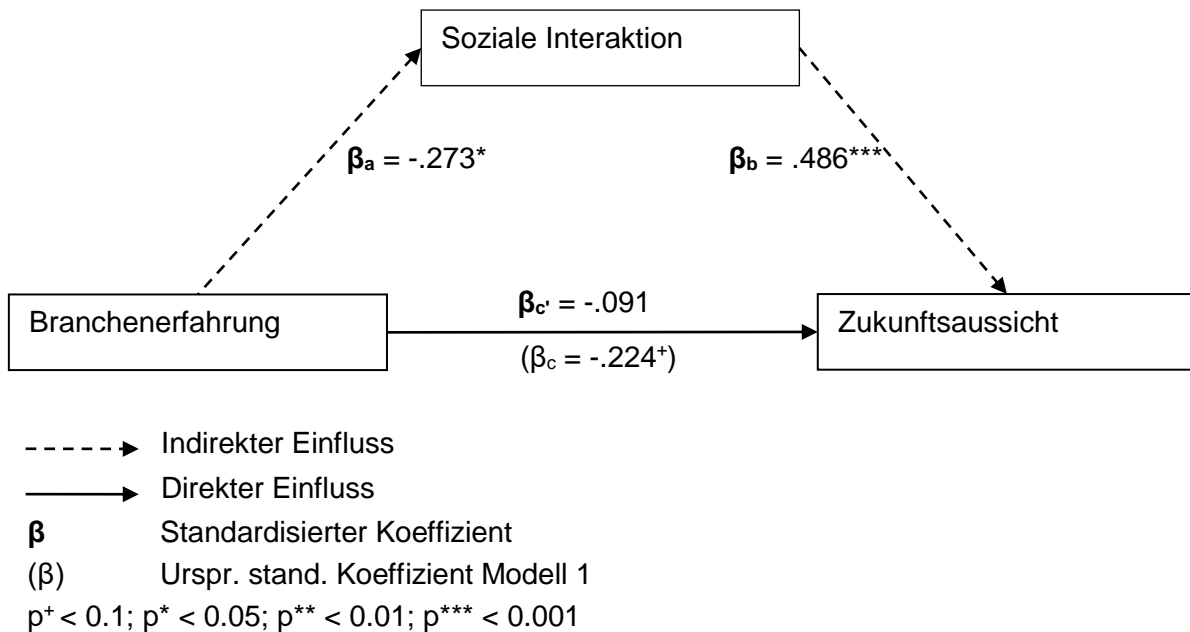


Abbildung 49: Mediationseffekt H3e
 (Eigene Darstellung)

⁶⁷⁸ Der hieraus resultierende Regressionskoeffizient entspricht dem Pearson Korrelationskoeffizienten aus H3d.

⁶⁷⁹ Um den Regressionskoeffizienten von Branchenerfahrung auf die soziale Interaktion zu bestimmen, wird in einer zusätzlichen linearen Regression gerechnet. Dieser entspricht dem Pearson Korrelationskoeffizienten aus H3b.

⁶⁸⁰ Eine statistische Mediatoranalyse sollte jedoch immer nur als Hinweis für eine Mediation verstanden werden. Eine signifikante Mediatoranalyse bedeutet nicht, dass tatsächlich eine Mediation vorliegt! Ein signifikantes Ergebnis bedeutet lediglich, dass die Idee einer Mediation mit den Daten vereinbar ist. Danner, 2011.

Der ursprünglich (leicht) signifikante negative Einfluss der durchschnittlichen Branchenerfahrung auf die Zukunftsaussicht, wird unter Hinzunahme der sozialen Interaktion kleiner und nicht mehr signifikant. Gleichzeitig ist der Einfluss der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht signifikant und positiv. Diese beiden Ergebnisse zeigen, dass ein totaler Mediationseffekt vorzuliegen scheint. 0.133 ist der indirekte Effekt, der sich aus dem Produkt der Regressionskoeffizienten $\beta_a = -.273$ und $\beta_b = .486$ berechnet.⁶⁸¹

Ergebnis: Es liegt ein Mediatoreffekt vor. Die soziale Interaktion mediiert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und der Zukunftsaussicht. **H3e kann bestätigt werden.**

3.2 Hypothesen zum Ausbildungsniveau

H4a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.

Um zu verdeutlichen, dass es bei der Aggregation des Ausbildungsniveaus der einzelnen Gründer pro Team auf das Teamlevel des Entrepreneurial Teams nicht auf die Verteilung, also die Homogenität oder Heterogenität, ankommt, wird die Prüfung des Unterschieds durchgeführt. Ein nicht signifikantes Ergebnis würde eine Bestätigung der Hypothese erlauben.

Zur Prüfung dieses Unterschieds wurde zunächst die Standardabweichung des Ausbildungsniveaus pro Team errechnet. Somit erhielt die Autorin ein Diversitätsmaß, welches sich von 0 bis 6,36 erstreckte. Der Mittelwert lag bei 1,425 und der Median bei 0,7071. Anschließend wurde ein Mediansplit durchgeführt und eine neue dichotome Variable der Homogenität bezüglich des Ausbildungsniveaus gebildet. Der Wert 1 wurde für die Homogenität, der Wert 0 für Heterogenität im Team bezüglich der Gründungserfahrung vergeben.

Mit Hilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben sollte geprüft werden, ob es einen Unterschied bezüglich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt, je nachdem ob die Teammitglieder über homogene Ausbildungsniveaus verfügen oder ob sie bezüglich des Ausbildungsniveaus heterogen sind. Die Prüfung der Voraussetzungen für die Anwendung eines t-Tests ergab jedoch nicht annehmbare Werte für die Normalverteilung. Dies wurde durch die weit über der Norm befindlichen Wer-

⁶⁸¹ Wäre auch β_c signifikant, so könnte für die Größe des totalen Effekts die Addition des Regressionskoeffizienten $\beta_c = -.091$ erfolgen. Dies ergibt einen totalen Effekt von 0,22. Das Verhältnis dieser beiden Effekte multipliziert mit 100 zeigt auf, dass 60,45% des totalen Effekts auf die Zukunftsaussicht durch den indirekten Effekt über die soziale Interaktion und nur zu 39,55% über die Branchenerfahrung erfolgt.

te für Schiefe und Kurtosis für beide Gruppen und den signifikanten Shapiro-Wilk-Test, sowie die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Histogramme ablesbar. Es kann demnach nicht von einer Normalverteilung ausgegangen und es muss auf einen nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen werden. Dieser liefert wie erwartet ein nicht signifikantes Ergebnis. Auch wenn der Median der Ausprägung der sozialen Interaktion für die bezüglich ihres Ausbildungsniveaus homogenen Teams (Median = 6.1804) niedriger ist, als für die diesbezüglich heterogenen Teams (Median = 6,3617), so war dieser Unterschied nicht signifikant. Die beiden Gruppen unterscheiden sich demnach hinsichtlich der sozialen Interaktion nicht signifikant voneinander.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die ein ähnliches Ausbildungsniveau haben (Median = 6.1804), unterscheiden sich hinsichtlich der sozialen Interaktion im Team nicht signifikant von Entrepreneurial Teams, die über eine heterogene Zusammensetzung bezüglich des Ausbildungsniveaus verfügen (Median = 6,3617, $z = -.650$, $p = .516$). **H4a kann bestätigt werden.**

H4b: Zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion gibt es keinen Zusammenhang.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau, das die Teammitglieder besitzen, und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team wurde die Korrelation nach Bravais-Pearson verwendet. Zuvor erfolgte die Prüfung der Voraussetzungen. Die Normalverteilung der Variablen ist annehmbar, wie die Histogramme sowie Schiefe und Kurtosis verdeutlichen. Die Variablen sind zudem intervallskaliert und es wird von einem linearen Zusammenhang ausgegangen. Demnach kann die Korrelation nach Bravais-Pearson berechnet werden.

Es zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Gründerteam. ($r = .032$; $p = .802$, $n = 63$). **H4b kann bestätigt werden.**

H4c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.

Hier geht es, ähnlich wie bei der Prüfung der Hypothese H4a, ebenfalls um die Verdeutlichung, dass in Bezug auf den Unternehmenserfolg bei der Aggregation des Ausbildungsniveaus der einzelnen Gründer pro Team auf das Teamlevel des Entrepreneurial Teams die Unterschiedlichkeit, also die Homogenität oder Heterogenität bezüglich des Ausbildungsniveaus, keine (signifikante) Rolle spielt. Dafür wurde wieder die oben gebildete Variable „Homogenität des Ausbildungsniveaus“ genutzt und

drei Unterschiedlichkeitsprüfungen mit den einzelnen Erfolgsmaßen durchgeführt. Nicht signifikante Ergebnisse führen demnach auch hier zur Bestätigung der Hypothese.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Die Prüfung der Voraussetzungen für die Anwendung eines t-Tests ergab annehmbare Werte für die Normalverteilung. Der Levene-Test zur Prüfung der Varianzhomogenität zeigte ein nicht signifikantes Ergebnis ($F = .160$, $p = .691$). Der durchgeführte t-Test ergab einen sehr ähnlichen Mittelwert für die Gruppen, die in ihrem Gründerteam eher über ein ähnliches Ausbildungsniveau verfügen ($M = 5.0629$, $SD = 1.37258$) und der diesbezüglich eher heterogenen Gruppen ($M = 5.0333$, $SD = 1.11742$). Dieser minimale Unterschied ist zudem nicht signifikant. Bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolgs spielt es demnach keine Rolle, ob die Entrepreneurial Teams eine homogene oder heterogene Zusammensetzung bezüglich des Ausbildungsniveaus besitzen.

Ergebnis: Teams mit eher homogener Verteilung bezüglich des Ausbildungsniveaus ($M = 5.0629$, $SD = 1.37258$) unterscheiden sich bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolgs nicht signifikant ($t(61) = -.094$, $p = .925$) von Entrepreneurial Teams, die eher über unterschiedliche Ausbildungsniveaus verfügen. **H4c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Eine erste visuelle Prüfung zeigte, dass keine Normalverteilung in den Gruppen vorliegt. Dies wurde durch einen signifikanten Shapiro-Wilk-Test und die Werte für Schiefe und Kurtosis bestätigt. Daher kann mit diesen Daten kein parametrischer Test durchgeführt werden. Der Mann-Whitney-U-Test wird daher verwendet um den Unterschied zwischen den bezüglich des Ausbildungsniveaus homogen zusammengesetzten Entrepreneurial Teams und den diesbezüglich heterogenen Gruppen zu prüfen. Es wird kein signifikanter Unterschied gefunden.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die bezüglich des Ausbildungsniveaus der Gründer homogen zusammengesetzt sind unterscheiden sich hinsichtlich der Zukunftsaussicht (Median = 6.250) nicht signifikant von Entrepreneurial Teams, die über heterogene Ausbildungsniveaus verfügen (Median = 6.4000, $z = -.374$, $p = .708$). **H4c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

In den beiden Gruppen liegt keine Normalverteilung vor, was Schiefe und Kurtosis und der signifikante ($p = .000$) Shapiro-Wilk Test sowie die visuelle Prüfung der Histogramme der beiden Gruppen zeigen. Daher wird das Erfolgsmaß durch die normalized Variable ersetzt. So zeigen sich alle Voraussetzungen als mindestens annehmbar erfüllt. Der Levene-Test ist nicht signifikant ($F = .000$, $p = .991$), was es erlaubt,

den klassischen t-Test ohne Anpassung der Freiheitsgrade zu interpretieren. Auch hier zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen der homogenen und der heterogenen Gruppe.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams mit eher homogener Verteilung bezüglich des Ausbildungsniveaus ($M = 3.5709$, $SD = 1.70586$) unterscheiden sich bezüglich des Mitarbeiterwachstums pro Jahr nicht signifikant ($t(58) = -.851$, $p = .398$) von Entrepreneurial Teams, die hinsichtlich ihres Ausbildungsniveaus heterogener zusammengesetzt sind ($M = 3.1893$, $SD = 1.71562$, $t(58) = .851$, $p = .3988$). **H4c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H4d: Zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und dem Unternehmenserfolg wurde die Korrelation nach Bravais-Pearson benutzt. Die Voraussetzungen sind für den subjektiven Unternehmenserfolg und die Zukunftsaussicht erfüllt. Die Variable Mitarbeiterwachstum pro Jahr ist, wie bereits bei den vorherigen Hypothesenprüfungen erwähnt, nicht normalverteilt. Daher wird für die Korrelation die nach Templeton (2011) normalized Variable genutzt. Letztere senkt die Stichprobengröße auf $n = 60$ für das dritte Erfolgsmaß. **Tabelle 50** zeigt die gefundenen Zusammenhänge.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_(normalized)
Korrelation nach Bravais-Pearson	,055	,154	-.149
Signifikanz 2-seitig	,669	,229	.255

Tabelle 50: Korrelation nach Pearson zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, 60)

Zwischen dem subjektiven Unternehmenserfolg und dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Entrepreneurial Team zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang ($r = .055$, $p = .669$, $n = 63$). Ebenso ist der schwache positive Zusammenhang zwischen der Zukunftsaussicht und dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team nicht signifikant ($r = .154$, $p = .229$, $n = 63$). Zwischen dem (normalized) Mitarbeiterwachstum und dem Ausbildungsniveau zeigt sich gar ein schwacher negativer, jedoch nicht signifikanter Zusammenhang ($r = -.149$, $p = .255$, $n = 60$). Demzufolge scheint das durchschnittliche Ausbildungsniveau keinen Einfluss auf den Unterneh-

menserfolg zu haben. Es ist demnach nicht statistisch nachweisbar, dass eine höhere Ausbildung auch einen höheren Unternehmenserfolg zur Folge hat.⁶⁸²

Ergebnis: H4d kann für den subjektiven Unternehmenserfolg, die Zukunftsaussicht und das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.

H4e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Ausbildungsniveaus auf den Unternehmenserfolg.

Da keine der Korrelationen signifikant waren, kommt eine Untersuchung auf einen Mediatoreffekt nicht in Betracht. Ein Moderationseffekt könnte jedoch untersucht werden. Somit würde geklärt werden können, ob das Ausmaß der sozialen Interaktion den Zusammenhang des Ausbildungsniveaus auf den Unternehmenserfolg verändert. So wäre eine Beeinflussung der Richtung oder der Stärke der Beziehung zwischen dem Ausbildungsniveau und dem Unternehmenserfolg durch die soziale Interaktion möglich.

Um dies zu prüfen wird eine multiple Regression gerechnet, in der neben der abhängigen Variable (Ausbildungsniveau), auch die soziale Interaktion, sowie das Produkt der beiden standardisierten Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden. Die Standardisierung der Variablen wird vorgenommen, damit kein Multikollinearitätsproblem auftritt. Modell 1 der hierarchischen Regression beinhaltet die beiden Variablen, in Modell 2 wird der Interaktionsterm hinzugefügt. Ist dessen Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein Moderationseffekt vor. Dies wird für alle drei Erfolgsmaße einzeln durchgeführt.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von .155 und ist signifikant ($F(2,60) = 6.701$, $p = .002$, $n = 63$). Demzufolge werden 15,5% der Streuung/Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch das Ausbildungsniveau und die soziale Interaktion erklärt, wobei der Einfluss des Ausbildungsniveaus ($\beta = .041$, $p = .725$) vernachlässigt werden kann und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .424$, $p = .001$). Die Änderung des R^2 beträgt .028, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms 2,8% der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs mehr erklärt werden, als ohne den Interaktionsterm. Auch wenn Modell 2 signifikant ist ($F(3,59) = 5.247$, $p = .003$, $n = 63$), so ist die Änderung in R^2 jedoch nicht signifikant ($p = .153$). Auch die beiden direkten Effekte ändern sich in Modell 2 nicht grundlegend. Der Zusammenhang zwischen Ausbildungsniveau und

⁶⁸² Auch die Prüfung mit den Aggregationsmaßen Summe und Maximalwert des Ausbildungsniveaus im Team zeigte mit keinem der drei Erfolgsmaße einen signifikanten Zusammenhang. Das Ausbildungsniveau scheint demnach keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg von Entrepreneurial Teams zu haben.

subjektiven Unternehmenserfolg bleibt nicht signifikant ($\beta = .057$, $p = .626$). Ein Interaktionseffekt liegt nicht vor.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsniveau und dem subjektiven Unternehmenserfolg nicht. **H4e kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

30,6% der Varianz der Zukunftsaussicht wird durch Modell 2 beschrieben (korrigiertes $R^2 = .306$, $F(3,59) = 10.102$, $p = .000$, $n = 63$). Der Interaktionseffekt ist signifikant ($\beta = -.245$, $p = .025$), ebenso signifikant ist der Haupteffekt der sozialen Interaktion ($\beta = .485$, $p = .000$), der Haupteffekt des Ausbildungsniveaus hingegen ist nicht signifikant ($\beta = .160$, $p = .138$). Es kann also geschlossen werden, dass eine signifikante Wechselwirkung zwischen dem Ausbildungsniveau und der sozialen Interaktion vorliegt.⁶⁸³ Dieser Interaktionseffekt/Moderationseffekt ist schwer interpretierbar. Es wird daher empfohlen die Moderatorvariable in drei gleich große Gruppen einzuteilen.⁶⁸⁴ Somit wird die Variable „soziale Interaktion“ in drei Gruppen „schwache soziale Interaktion“ ($n = 22$), „mittlere soziale Interaktion“ ($n = 20$) und „hohe soziale Interaktion“ ($n = 21$) aufgeteilt.

In **Abbildung 50** wird ersichtlich, dass das Ausbildungsniveau bei schwacher sozialer Interaktion einen mittleren positiven Einfluss ($.305$)⁶⁸⁵ auf die Zukunftsaussicht hat. Bei mittlerer sozialer Interaktion ist diese Korrelation nur noch $.105$ und bei hoher sozialer Interaktion gar nur noch $.095$. Demzufolge hat das Ausbildungsniveau nur dann einen Einfluss auf die Zukunftsaussicht, wenn die soziale Interaktion im Team schwach ist. Mit steigender Ausprägung der sozialen Interaktion im Team lässt dieser Zusammenhang jedoch immer mehr nach.

⁶⁸³ Zu sehen ist dies am signifikanten Interaktionsterm in der Tabelle Koeffizienten.

⁶⁸⁴ Aiken & West, 1991.

⁶⁸⁵ Dies ist die Wurzel der R^2 angegeben in der Abbildung.

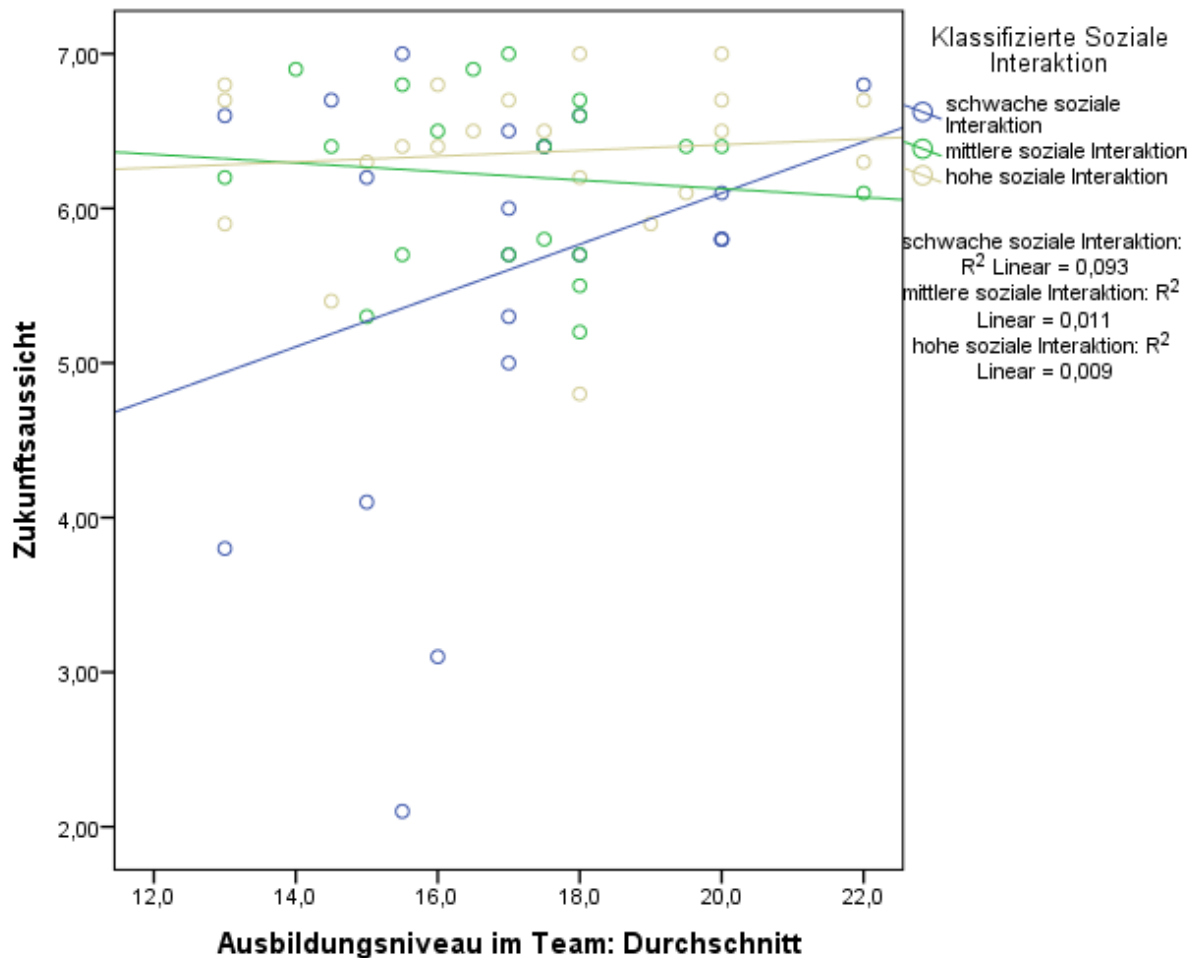


Abbildung 50: Moderationseffekt H4e
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau und der Zukunftsaussicht. **H4e kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Für diese multiple Regression wurde zur Erfüllung der Voraussetzungen das nach Templeton (2011) normalisierte Mitarbeiterwachstum als abhängige Variable ins Modell integriert. Auch wenn der Interaktionseffekt schwach signifikant ist, darf das Modell nicht interpretiert werden, da das gesamte Modell nicht signifikant ist ($F(3,56) = 1.695, p = .179, n = 63$).⁶⁸⁶

⁶⁸⁶ Das korrigierte R^2 von .034 zeigte zudem, dass das Modell kaum zur Erklärung der Varianz des Mitarbeiterwachstums beigetragen hätte.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau und dem Mitarbeiterwachstum nicht. **H4e kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

3.3 Hypothesen zur Gründungserfahrung

H5a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.

Zur Prüfung dieses Unterschieds wurde zunächst die Standardabweichung der Gründungserfahrung pro Team errechnet. Somit erhielt man ein Diversitätsmaß, welches sich von 0 bis 2,12 erstreckte, wobei der Mittelwert bei 0,6622 und der Median bei 0,7071 lag. Anschließend wurde ein Mediansplit durchgeführt. Somit erhielt man eine neue dichotome Variable der Homogenität bezüglich der Gründungserfahrung. Der Wert 1 wurde für die Homogenität, der Wert 0 für Heterogenität im Team bezüglich der Gründungserfahrung vergeben. Die Hypothese kann dann bestätigt werden, wenn das Ergebnis der Unterschiedlichkeitsprüfung nicht signifikant ist.

Mit Hilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben sollte geprüft werden, ob es einen Unterschied bezüglich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt, je nachdem ob die Teammitglieder über nahezu gleiche Gründungserfahrung verfügen oder ob sie bezüglich der Gründungserfahrung heterogen sind. Die zur Ermöglichung der Durchführung eines t-Tests gewünschten Voraussetzungen werden jedoch nicht hinreichend erfüllt. So konnte eine Abweichung der Normalverteilung nicht ausgeschlossen werden, wie Schiefe (-1.435, SE = .536) und Kurtosis (2.006, SE = 1.038) für die Gruppe mit heterogener Verteilung hinsichtlich der Gründungserfahrung und Schiefe (-1.255, SE = .354) und Kurtosis (1.649, SE = .695) für die Gruppe mit homogener Verteilung hinsichtlich der Gründungserfahrung sowie der signifikante ($p = .001$) Shapiro-Wilk-Test vermuten lassen. Die visuelle Prüfung der Histogramme und der Q-Q- Diagramme der Gruppen zeigten ebenfalls ein nicht normalverteiltes Bild. Daher muss ein nicht-parametrischer Test zur Prüfung der Unterschiede herangezogen werden. Wie in Kapitel III vorgestellt, wird dafür der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Dieser Test zeigte, dass es bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team keinen signifikanten Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung zu geben scheint.

Ergebnis: Die Gruppe mit ähnlicher Gründungserfahrung (Median = 6.2500) unterscheidet sich hinsichtlich der sozialen Interaktion im Team nicht signifikant von der bezüglich der Gründungserfahrung heterogenen Gruppe (Median = 6.1808; $z = -.510$, $p = .610$). **H5a kann bestätigt werden.**

H5b: Zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.

Zur Prüfung des Zusammenhangs wurde nach der Prüfung der Voraussetzungen eine Korrelation nach Bravais-Pearson benutzt. Es konnte ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gefunden werden ($r = -.273$; $p = .030$, $n = 63$). **H5b kann bestätigt werden.**

H5c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.

Wie bei der Prüfung der Hypothese H5a, geht es hier ebenfalls darum zu verdeutlichen, dass in Bezug auf den Unternehmenserfolg bei der Aggregation der Gründungserfahrung der einzelnen Gründer pro Team auf das Teamlevel des Entrepreneurial Teams die Unterschiedlichkeit, also die Homogenität oder Heterogenität bezüglich der Gründungserfahrung, keine (signifikante) Rolle spielt. Dafür wurde wieder die oben gebildete Variable „Homogenität der Gründungserfahrung“ zur Durchführung der Prüfung genutzt. Es wurde für alle drei Erfolgsmaße jeweils eine einzelne Unterschiedlichkeitsprüfung durchgeführt. Nicht signifikante Ergebnisse führen demnach auch hier zur Bestätigung der Hypothese.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Ein nicht signifikanter Shapiro-Wilk Test, sowie angemessene Schiefe und Kurtosis und eine befriedigende visuelle Prüfung ergab, dass die Voraussetzungen für die Durchführung eines t-Test in ausreichendem Maße erfüllt sind. Der anschließende Levene-Test der Varianzhomogenität war nicht signifikant. Der t-Test bei unabhängigen Stichproben zeigte wie erwartet keinen Zusammenhang zwischen der Homogenität bezüglich der Gründungserfahrung und dem subjektiven Unternehmenserfolg.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die aus Personen mit ähnlicher Gründungserfahrung zusammengesetzt sind ($M = 5.0446$, $SD = .92581$), unterscheiden sich hinsichtlich des subjektiven Unternehmenserfolgs nicht signifikant von Teams, die diesbezüglich heterogener zusammengesetzt sind ($M = 5.0511$, $SD = .92581$, $t(601) = .019$, $p = .985$). **H5c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Die visuelle Prüfung der Histogramme und Q-Q- Diagramme, sowie die recht weit vom Normalwert entfernten Werte für Schiefe und Kurtosis, gepaart mit dem signifikanten Shapiro-Wilk-Test, lassen darauf schließen, dass in den Gruppen keine Nor-

malverteilung vorliegt. Daher wird der Mann-Whitney-U-Test zu Rate gezogen. Dieser bestätigte ebenfalls, dass kein signifikanter Unterschied zwischen bezüglich der Gründungserfahrung homogenen und heterogenen Gruppen hinsichtlich der Zukunftsaussicht zu bestehen scheint.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die über eine eher ähnliche Gründungserfahrung im Team verfügen (Median = 6.4000), unterscheiden sich hinsichtlich der Zukunftsaussicht nicht signifikant von Teams, die bezüglich der Gründungserfahrung heterogen sind (Median = 6.05000, $z = -1.083$, $p = .279$). **H5c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Unter Nutzung der normalized Variable des Mitarbeiterwachstums pro Jahr wurden die Voraussetzungen zur Durchführung eines t-Tests erfüllt. Auch der Levene-Test war nicht signifikant. Es ergab sich kein signifikanter Unterschied bezüglich des Erfolgsmaßes zwischen der Gruppe der Entrepreneurial Teams mit einer homogenen Zusammensetzung bezüglich der Gründungserfahrung und der eher heterogen zusammengesetzten Gruppe.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams deren Mitglieder in etwa über die gleiche Gründungserfahrung verfügen ($M = 3.2835$, $SD = 1.78723$), weisen hinsichtlich des (normalized) Mitarbeiterzuwachses keinen signifikanten Unterschied zu Teams mit einer heterogenen Zusammensetzung bezüglich der Gründungserfahrung auf ($M = 3.4995$, $SD = 1.54325$, $t(58) = 446$, $p = .657$). **H5c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H5d: Zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Zur Prüfung des Zusammenhangs wurde eine Korrelation nach Bravais-Pearson benutzt. Mit der Verwendung der transformierten Variable Mitarbeiterwachstum pro Jahr_normalized, sind die Voraussetzungen für diese Korrelation erfüllt. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung im Team und den Erfolgsmaßen festgestellt werden. Im Detail ergeben sich die in **Tabelle 51** dargestellten Korrelationen.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Bravais-Pearson	-.029	.063	.100
Signifikanz 2-seitig	.824	.622	.448

Tabelle 51: Korrelation nach Pearson zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, 60)

Zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung im Entrepreneurial Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg scheint es keinen Zusammenhang zu geben ($r = -.029$, $p = .824$, $n = 63$). Ebenso wenig zwischen der Zukunftsaussicht und der Gründungserfahrung ($r = .063$, $p = .622$, $n = 63$). Zwischen dem Mitarbeiterzuwachs pro Jahr und der durchschnittlichen Gründungserfahrung gibt es einen schwachen positiven Zusammenhang, der jedoch nicht signifikant ist ($r = .100$, $p = .448$, $n = 60$).

Ergebnis: Zusammengefasst kann gesagt werden, dass alle drei Erfolgsmaße nicht von der vorherigen Gründungserfahrung der Entrepreneurial Team Mitglieder abhängen scheinen. **H5d kann nicht bestätigt werden.**

H5e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Gründungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.

Da keine der Korrelationen zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung und den Erfolgsmaßen signifikant war, kommt eine Untersuchung auf einen Mediatoreffekt nicht in Betracht. Es wird daher ein Moderationseffekt der sozialen Interaktion auf die Beziehung zwischen Gründungserfahrung und Unternehmenserfolg untersucht. Dieser könnte klären, ob sich mit zunehmender Ausprägung der sozialen Interaktion im Team, die Beziehung ändert. Zur Prüfung wird eine Regression gerechnet in der neben der durchschnittlichen Gründungserfahrung, auch die soziale Interaktion (Modell 1), sowie das Produkt der beiden standardisierten⁶⁸⁷ Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden (Modell 2). Ist der Regressionskoeffizient des Interaktionsterms signifikant, liegt ein Moderationseffekt vor. Die Prüfung erfolgt für alle drei Erfolgsmaße getrennt.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von .155 und ist signifikant ($F(2,60) = 6.687$, $p = .002$, $n = 63$). Demzufolge werden 15,5% der Streuung/Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch die durchschnittliche Gründungserfahrung und die soziale Interaktion erklärt, wobei der Einfluss der Gründungserfahrung ($\beta = .038$, $p = .750$)

⁶⁸⁷ Die Standardisierung der Variablen wird vorgenommen, damit kein Multikollinearitätsproblem auftritt.

vernachlässigt werden kann und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .422$, $p = .001$). Für Modell 2 beträgt die Änderung des R^2 .014, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms lediglich 1,4% der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs mehr erklärt werden würden, als ohne den Interaktionsterm. Modell 2 ist zwar signifikant ($F(3,59) = 4.791$, $p = .005$, $n = 63$), die Änderung in R^2 ist jedoch nicht signifikant ($p = .322$). Auch die beiden direkten Effekte ändern sich in Modell 2 nicht grundlegend. Der Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung und dem subjektiven Unternehmenserfolg bleibt nicht signifikant ($\beta = -.058$, $p = .704$), ist aber nun leicht negativ. Ein signifikanter Interaktionseffekt liegt nicht vor ($\beta = -.150$, $p = .322$).

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung und dem subjektiven Unternehmenserfolg nicht. **H5e kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Im ersten Modell wird ein korrigiertes R^2 von .258 ausgewiesen, das signifikant ist ($F(2,60) = 11.788$, $p = .000$, $n = 63$). Demzufolge werden 25,8% der Streuung/ Varianz der Zukunftsaussicht durch die durchschnittliche Gründungserfahrung und die soziale Interaktion erklärt, wobei auch hier der Einfluss der Gründungserfahrung ($\beta = .145$, $p = .194$) nicht signifikant ist und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .534$, $p = .000$). Die soziale Interaktion hat also einen sehr großen positiven und signifikanten Einfluss auf die Zukunftsaussicht im Team. Für Modell 2 beträgt die Änderung des R^2 .029, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms lediglich 2,9% mehr der Streuung der Zukunftsaussicht erklärt wäre. Modell 2 ist zwar signifikant ($F(3,59) = 8.8886$, $p = .000$, $n = 63$), die Änderung in R^2 ist es jedoch nicht ($p = .120$). Die beiden direkten Effekte werden jeweils schwächer, wobei derjenige der Gründungserfahrung weiterhin nicht signifikant ist ($\beta = .005$, $p = .971$). Auch hier liegt kein signifikanter Interaktionseffekt vor ($\beta = -.220$, $p = .120$). Da der Term nicht weit davon entfernt ist, signifikant zu sein, wurde der mögliche Moderationseffekt graphisch dargestellt. Es zeigte sich für Teams mit schwacher und mit hoher sozialer Interaktion ein positiver Einfluss der Gründungserfahrung auf die Zukunftsaussicht. Bei mittlerer Ausprägung der sozialen Interaktion im Team war dieser Zusammenhang leicht negativ.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung und der Zukunftsaussicht nicht signifikant. **H5e kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Für diese multiple Regression wurde zur Erfüllung der Voraussetzungen das normierte Mitarbeiterwachstum als abhängige Variable ins Modell integriert. Weder der Interaktionsterm, noch die Haupteffekte sind signifikant. Auf den Bericht der Werte

wird verzichtet, da das gesamte Modell nicht signifikant ist ($F(3,56) = .308$, $p = .819$, $n = 63$).⁶⁸⁸

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Gründungserfahrung und dem Mitarbeiterwachstum nicht. **H5e kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

3.4 Hypothesen zur Diversität der Führungserfahrung

Während bei den Hypothesen 3 bis 5 davon ausgegangen wurde, dass es keine Unterschiede zwischen homogenen und heterogenen Teams hinsichtlich der sozialen Interaktion und der Erfolgsmaße gibt, wird für die Hypothesen 6 und 7 angenommen, dass die Heterogenität eine Rolle spielt. Hier geht es darum zu prüfen, in wie fern die Höhe der Heterogenität, die bei der intervallskalierten Variablen FE_Div2 messbar ist, einen Einfluss auf die soziale Interaktion und die Erfolgsmaße aufweist. Es stellt sich demnach nicht die Frage nach Unterschieden, sondern nach Zusammenhängen.

H6a: Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.

In einem ersten Schritt soll lediglich der Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung⁶⁸⁹ mit der Ausprägung der sozialen Interaktion veranschaulicht werden. Daher wird zunächst ein Balkendiagramm erstellt, wofür zwei kategoriale Variablen nötig sind. Die Heterogenität der Führungserfahrung im Entrepreneurial Team wird bereits durch eine dichotome Variable beschrieben (FE_Div1), die anzeigt, ob eine Heterogenität vorliegt (1) oder ob beide Gründer über die gleiche Anzahl an Jahren der Führungserfahrung verfügen (0). Die soziale Interaktion ist eine intervallskalierte Variable. Diese wurde für diese Berechnung in drei gleich große Bereiche geteilt und nun mit 1 = schwache soziale Interaktion ($n = 22$), 2 = mittlere soziale Interaktion ($n = 20$) und 3 = hohe soziale Interaktion ($n = 21$) gruppiert. Die folgende **Abbildung 51** verdeutlicht den Zusammenhang.

⁶⁸⁸ Das korrigierte R^2 von $-.036$ zeigte zudem, dass das Modell nicht zur Erklärung der Varianz des Mitarbeiterwachstums beigetragen hätte.

⁶⁸⁹ Die Unterscheidung ist hier lediglich ob Heterogenität vorliegt oder nicht.

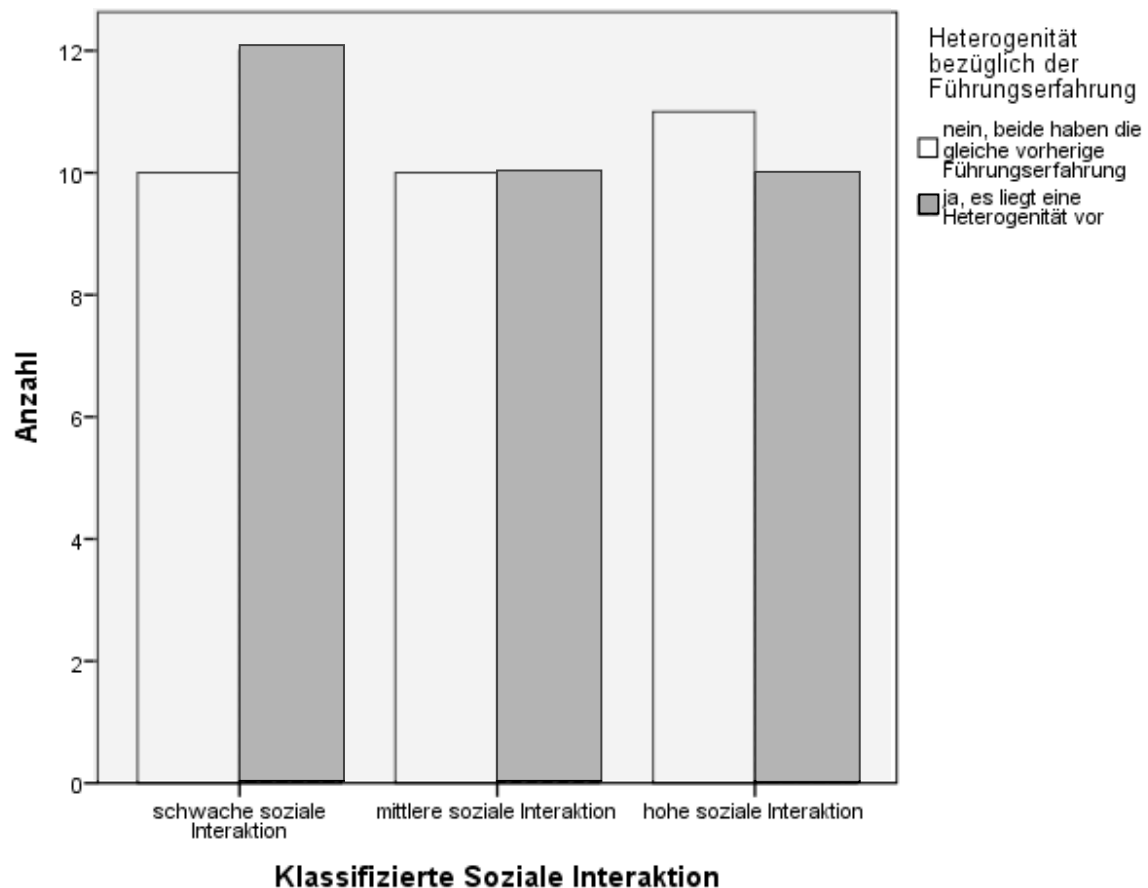


Abbildung 51: Ausprägung der sozialen Interaktion in Abhängigkeit von der Heterogenität der Führungserfahrung (n=63)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es lässt sich erkennen, dass in der vorliegenden Stichprobe die Entrepreneurial Teams, die bezüglich ihrer Führungserfahrung heterogen zusammengesetzt sind, häufiger in der Gruppe der Teams mit „schwacher sozialer Interaktion“ vorkommen ($n = 12$) als Teams mit gleicher Führungserfahrung ($n = 10$). In der Gruppe der „mittleren sozialen Interaktion“ zeigt sich kein Unterschied zwischen homogenen und heterogenen Teams. Die Gruppe mit „hoher sozialer Interaktion“ beinhaltet ein bezüglich der Führungserfahrung homogen zusammengesetztes Entrepreneurial Team mehr. Die Abbildung scheint den Unterscheid zu bestätigen. Um nun zu beschreiben, wie groß der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ist, wird der Chi²-Test gerechnet, dabei gilt: je höher entfernt der Wert von 0 ist, desto größer ist der Zusammenhang zwischen den Variablen. Hier liegt ein Chi² Wert von .214 ($p = .899$) vor, was nur einen leichten (jedoch nicht signifikanten) Zusammenhang aufzuzeigen scheint. Chi² kann zwischen 0 und ∞ liegen, d.h. das positive Vorzeichen bedeutet nicht einen positiven Zusammenhang. Damit kann keine Aussage über die Richtung und die Art des Zusammenhangs getroffen werden. Dieses Ergebnis ist zudem nicht signifikant.

Zur eigentlichen Prüfung der Hypothese H6a wird jedoch eine Korrelation berechnet. Da dafür intervallskalierte Daten vorliegen müssen, wird die Variable der Führungserfahrungsheterogenität (FE_Div2) verwendet. Dafür wurden die Angaben der einzelnen Gründer bezüglich ihrer Führungserfahrung in Jahren auf das Teamlevel aggregiert. Da es sich um ein Heterogenitätsmaß handelt, wurde je Team die Standardabweichung der Führungserfahrung der Mitglieder berechnet. Diese Variable ist intervallskaliert und somit für eine Korrelation geeignet.⁶⁹⁰ Der Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient lässt auf einen mittleren negativen signifikanten Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung und der Ausprägung der sozialen Interaktion schließen ($r = -.273$, $p = .042$, $n = 56$). Dies kann folgendermaßen interpretiert werden: Je größer die Heterogenität bezüglich der Führungserfahrung im Team, desto schlechter ist die soziale Interaktion im Team. Jedoch wird nur 7% ($= r^2$) der Varianz in beiden Variablen durch gemeinsame Varianzquellen determiniert. **H6a kann bestätigt werden.**

H6b: Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Zur Prüfung dieses Zusammenhangs wurde nach der Prüfung der Voraussetzungen die Korrelation nach Bravais-Pearson verwendet. Als Heterogenitätsmaß wurde wieder die Standardabweichung der Führungserfahrung der Mitglieder in Jahren genutzt. Es fand sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und dem Erfolg der Unternehmen. **Tabelle 52** zeigt die Ergebnisse auf.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Pearson	-.220	-.232 ⁺	-.165
Signifikanz 2-seitig	.104	.086	.233

$p^+ < 0.1$; $p^* < 0.05$

Tabelle 52: Korrelation nach Pearson zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, 60)

Demzufolge scheint es einen schwachen negativen Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung und dem Unternehmenserfolg zu geben. Diese sind jedoch lediglich für die Zukunftsaussicht leicht signifikant. ($r = -.232$, $p = .086$, $n = 63$). Der negative Zusammenhang überrascht. Es wird angenommen, dass es sich um einen indirekten Effekt handelt, der durch die soziale Interaktion mediiert

⁶⁹⁰ Für Erläuterungen zu den Voraussetzungen der Analysemethoden sei auf Unterkapitel IV.4 verwiesen.

wird. Dies wird anschließend geprüft. Da jedoch in der Hypothese H6b von einem positiven Zusammenhang ausgegangen wurde, ist die Schlussfolgerung: **H6b konnte nicht bestätigt werden.**

H6c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Führungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.

Um die überraschenden Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs mit den Erfolgsmaßen zu prüfen, wird ein Mediatoreffekt geprüft. Da eine signifikante Korrelation zwischen der sozialen Interaktion und der Zukunftsaussicht, sowie zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung (Div) und der sozialen Interaktion und der Heterogenität der Führungserfahrung und (lediglich) der Zukunftsaussicht vorliegt,⁶⁹¹ wird im Folgenden geprüft, ob dieser Zusammenhang (Einfluss) von Führungserfahrung Div. auf die Zukunftsaussicht von der Ausprägung der sozialen Interaktion mediiert und damit erklärt wird. Dafür wird eine hierarchische multiple Regression durchgeführt. In einem ersten Modell wird lediglich die Führungserfahrung als unabhängige Variable und die Zukunftsaussicht als abhängige Variable aufgenommen. Im zweiten Modell wird die soziale Interaktion hinzugefügt. Bleibt der Regressionskoeffizient (β) der Branchenerfahrung auch im zweiten Modell signifikant und die soziale Interaktion hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss, liegt eine partielle Mediation vor. Ist im zweiten Modell nur noch der Regressionskoeffizient der sozialen Interaktion signifikant, so kann von einem totalen Mediationseffekt gesprochen werden.

Abbildung 52 veranschaulicht die Ergebnisse der Prüfung auf den Mediationseffekt der Sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und der Zukunftsaussicht.

⁶⁹¹ Damit ist ein Großteil der Voraussetzungen für eine Mediatoranalyse erfüllt.

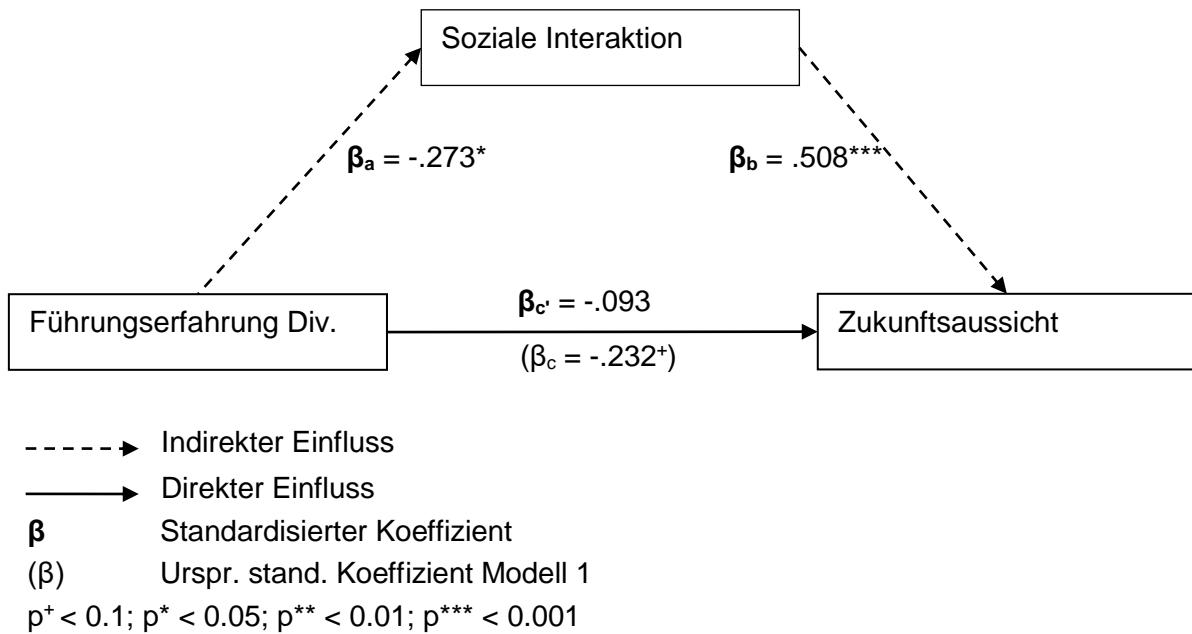


Abbildung 52: Mediationseffekt H6c
 (Eigene Darstellung)

Der ursprünglich (leicht) signifikante negative Einfluss der Heterogenität der Führungserfahrung auf die Zukunftsaussicht, wird unter Hinzunahme der sozialen Interaktion kleiner und nicht mehr signifikant ($p = .442$). Gleichzeitig ist der Einfluss der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht stark und signifikant. Diese beiden Ergebnisse zeigen, dass ein totaler Mediationseffekt vorzuliegen scheint. 0.137 ist der indirekte Effekt, der sich aus dem Produkt der Regressionskoeffizienten $\beta_a = -.273$ und $\beta_b = .503$ berechnet.⁶⁹² Damit kann geschlossen werden, dass kein direkter negativer signifikanter Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Entrepreneurial Team und der Zukunftsaussicht vorliegt.

Ergebnis: Es liegt ein Mediatoreffekt vor. Die soziale Interaktion mediiert den Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung und der Zukunftsaussicht. **H6c kann bestätigt werden.**

3.5 Hypothesen zur fachlichen Heterogenität

Im Fragebogen wurde nach der fachlichen Heterogenität gefragt. Demzufolge liegen keine Angaben über fachliche Qualifikationen der Einzelgründer vor, sondern ledig-

⁶⁹² Wäre auch $\beta_{c'}$ signifikant, so könnte für die Größe des totalen Effekts die Addition des Regressionskoeffizienten $\beta_{c'} = -.091$ erfolgen. Dies ergibt einen totalen Effekt von 0,22. Das Verhältnis dieser beiden Effekte multipliziert mit 100 zeigt auf, dass 60,45% des totalen Effekts auf die Zukunftsaussicht durch den indirekten Effekt über die soziale Interaktion und nur zu 39,55% über die Branchenerfahrung erfolgt.

lich die Information, wie unterschiedlich sich die Teammitglieder untereinander einschätzen.

H7a: Zwischen der Höhe der fachlichen Heterogenität im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.

Nach der Prüfung der Voraussetzungen, wurde der Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität im Entrepreneurial Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion mit einer Korrelation nach Bravais-Pearson geprüft. Es zeigte sich ein negativer jedoch nicht signifikanter Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität und der Ausprägung der sozialen Interaktion ($r = -.140$, $p = .275$). **H7a kann nicht bestätigt werden.** Ein Blick auf das Streudiagramm zeigt einen u-förmigen Zusammenhang. So scheinen Teams, die fachlich homogen ausgerichtet sind, eine gute soziale Interaktion zu haben. Teams, die etwas heterogen bezüglich ihres fachlichen Hintergrunds sind, haben eine schlechtere soziale Interaktion, während Teams, die sehr heterogen sind, wieder über eine gute soziale Interaktion verfügen.

H7b: Zwischen der fachlichen Heterogenität im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang

Zur Prüfung dieses Zusammenhangs wurde die Korrelation nach Bravais-Pearson verwendet. Die Prüfung der Voraussetzungen zur Anwendung zeigten annehmbare Ergebnisse für den subjektiven Unternehmenserfolg und die Zukunftsaussicht. Für das Mitarbeiterwachstum wurde wieder die normalized Variable genutzt, mit welcher die Voraussetzungen ebenfalls erfüllt wurden. Es fand sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der fachlichen Heterogenität im Team und dem Erfolg der Unternehmen. **Tabelle 53** zeigt die Ergebnisse auf.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Bravais-Pearson	-.174	.011	.037
Signifikanz (2-seitig)	.174	.929	.777

Tabelle 53: Korrelation zwischen der fachlichen Heterogenität im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

Zwischen der durchschnittlichen fachlichen Heterogenität im Entrepreneurial Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg scheint gar ein negativer Zusammenhang möglich, der jedoch nicht signifikant ist ($r = -.174$, $p = .174$, $n = 63$). Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass bei fachlicher Heterogenität mindestens einer der Gründer eventuell wenig Erfahrung in den für das Unternehmen relevanten Branchen, Ver-

gleichwerten und Prozessen hat und daher den subjektiven Unternehmenserfolg schwächer wertet, als er sich objektiv darstellt. Zwischen der fachlichen Heterogenität und der Zukunftsaussicht respektive dem Mitarbeiterwachstum zeigte sich ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang. Zwar sind die jeweiligen Korrelationskoeffizienten hier positiv ($r_{ZA} = .001$, $p = .929$, $n = 63$; $r_{MW} = .037$, $p = .777$, $n = 60$), aber dennoch sehr klein und nicht signifikant. **H7b kann nicht bestätigt werden.**

H7c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der fachlichen Heterogenität auf den Unternehmenserfolg.

Da keine der Korrelationen signifikant war, kommt eine Untersuchung auf einen Mediatoreffekt nicht in Betracht. Ein Moderationseffekt könnte jedoch untersucht werden, um zu klären, ob das Ausmaß der sozialen Interaktion den Zusammenhang der fachlichen Heterogenität auf den Unternehmenserfolg verändert. So wäre eine Beeinflussung der Richtung oder der Stärke der Beziehung möglich.

Um dies zu prüfen wird eine multiple Regression gerechnet in der neben der abhängigen Variable (fachliche Heterogenität), auch die soziale Interaktion, sowie das Produkt der beiden standardisierten Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden. Modell 1 der hierarchischen Regression beinhaltet die beiden Variablen, in Modell 2 wird der Interaktionsterm hinzugefügt. Ist dessen Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein Moderationseffekt vor. Dies wird für alle drei Erfolgsmaße einzeln durchgeführt.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von .167 und ist signifikant ($F(2,60) = 7.229$, $p = .002$, $n = 63$). Demzufolge werden 16,7% der Streuung/Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch die fachliche Heterogenität und die soziale Interaktion erklärt, wobei wieder festzustellen ist, dass im Prinzip der ganze Effekt durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .409$, $p = .001$), während der leicht negative Einfluss der fachlichen Heterogenität ($\beta = -.116$, $p = .324$) vernachlässigt werden kann. Modell 2 bringt keine Änderung des R^2 mit sich ($.000$, $p = .928$). Eine Hinzunahme des Interaktionsterms würde demnach keine zusätzliche Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs erklären. Auch wenn Modell 2 signifikant ist ($F(3,59) = 4.742$, $p = .005$, $n = 63$), so ergibt sich keine nennenswerte Änderung. Der Interaktionseffekt ist so gut wie nicht vorhanden und nicht signifikant ($\beta = .012$, $p = .928$). Weder Richtung noch Höhe der beiden Haupteffekte ($\beta_{FH} = -.120$, $p = .340$; $\beta_{SI} = .405$, $p = .002$) ändert sich durch die Hinzunahme der Interaktionsterms. Damit liegt keine Moderation vor.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität und dem subjektiven Unternehmenserfolg nicht. **H7c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Im ersten Modell wird ein korrigiertes R^2 von .244 ausgewiesen, das signifikant ist ($F(2,60) = 11.010$, $p = .000$, $n = 63$). Demzufolge werden 24,4% der Streuung/Varianz der Zukunftsaussicht durch die fachliche Heterogenität im Team und die soziale Interaktion erklärt, wobei auch hier der Einfluss der fachlichen Heterogenität ($\beta = .085$, $p = .451$) nicht signifikant ist und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .523$, $p = .000$). Die soziale Interaktion hat einen großen positiven direkten und signifikanten Einfluss auf die Zukunftsaussicht im Team. Für Modell 2 beträgt die nicht signifikante ($p = .173$) Änderung des R^2 .023, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms lediglich 2,3% mehr der Streuung der Zukunftsaussicht erklärt wäre. Modell 2 ist aber signifikant ($F(3,59) = 8.083$, $p = .000$, $n = 63$). Die beiden direkten Effekte werden jeweils schwächer, wobei derjenige der fachlichen Heterogenität weiterhin nicht signifikant ist ($\beta = .031$, $p = .792$), der direkte Effekt der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht bleibt jedoch signifikant ($\beta = .468$, $p = .000$). Es liegt kein signifikanter Interaktionseffekt vor ($\beta = .167$, $p = .173$). Da auch hier die Änderungen der Haupteffekte eine Moderation vermuten lassen und der Interaktionsterm nicht sehr weit davon entfernt ist, signifikant zu sein, wurde der mögliche Moderationseffekt graphisch dargestellt. Es zeigte sich für Teams mit schwacher sozialer Interaktion ein mittlerer negativer Einfluss der fachlichen Heterogenität auf die Zukunftsaussicht. Bei mittlerer Ausprägung der sozialen Interaktion im Team war dieser Zusammenhang hoch und positiv. Bei hoher sozialer Interaktion lag ein schwacher positiver Zusammenhang vor.

Ergebnis: Die soziale Interaktion scheint den Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität im Entrepreneurial Team und der Zukunftsaussicht zu moderieren. Dieser Interaktionseffekt ist jedoch nicht signifikant ($p = .173$). **H7c kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Für diese multiple Regression wurde zur Erfüllung der Voraussetzungen das normierte Mitarbeiterwachstum als abhängige Variable ins Modell integriert. Weder Modell 1 noch Modell 2 sind signifikant. Das korrigierte R^2 ist sogar negativ. Es würde demnach von beiden Modellen kein Anteil der Varianz des Mitarbeiterwachstums erklärt werden. Zudem sind weder Haupt- noch Interaktionseffekt signifikant.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der fachlichen Heterogenität und dem Mitarbeiterwachstum nicht. **H7c kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

4 Hypothesenprüfung zu den psychologischen Merkmalen

Die Hypothesen bezüglich der Ausprägungen der psychologischen Merkmale sind ebenfalls so angeordnet, dass jeweils zuerst geprüft wird, ob es einen Unterschied hinsichtlich der Ausprägung der Sozialen Interaktion und des Unternehmenserfolgs gibt, je nachdem, ob Homogenität oder Heterogenität der Locus of Control Werte im Team herrscht. Anschließend wird geprüft, ob die Höhe des erwarteten Aggregationsmaßes mit der sozialen Interaktion und dem Erfolg zusammenhängen.

4.1 Hypothesen zum Locus of Control

H8a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control.

Um diesen Unterschied prüfen zu können, muss eine unabhängige Variable vorliegen, mittels der die beiden zu vergleichenden Gruppen gebildet werden. In diesem Fall muss daher die intervallskalierte Variable in eine kategoriale, dichotome Variable transformiert werden. Dazu wurde zunächst die Standardabweichung zwischen den Ausprägungen des Locus of Control der einzelnen Mitglieder errechnet. (LoC_Div) Diese wurde anschließend der Größe nach sortiert und zwei gleichgroße Gruppen gebildet: eine Gruppe 1, die bezüglich ihrer Locus of Control-Diversität eher homogen zusammengesetzt ist ($n = 31$, LoC_Div bis einschließlich .30) und eine Gruppe 2, die diesbezüglich eher heterogen zusammengesetzt ist ($n = 32$, LoC_div ab .04). Zur Prüfung der Annahme, dass es keinen Unterschied zwischen den Gruppen hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion gibt, wurde ein t-Test durchgeführt. Die Voraussetzungen dafür waren nicht hinreichend erfüllt. So deuten Schiefe und Kurtosis der beiden Gruppen sowie der signifikante Shapiro-Wilk-Test auf eine Ablehnung der Normalverteilung in den Gruppen hin, die auch durch die visuelle Prüfung der Histogramme und Diagramme nicht widerlegt werden konnte. Daher wird zur Prüfung des Unterschiedes der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, in denen beide Gründer über einen eher ähnlichen Locus of Control Wert verfügen (Median = 6.0283), unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion nicht signifikant von Teams, die bezüglich der Kontrollüberzeugung eher heterogen sind (Median = 6.3479, $z = -.839$, $p = .402$). **H8a kann bestätigt werden.**

H8b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen der Ausprägung des Locus of Control im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team bedarf es der Berechnung von Korrelationen. Da die Voraussetzung bezüglich der Normalverteilung der Variablen nicht hinreichend erfüllt ist, weil einige Ausreißer vorliegen, wird die Korrelation nach Spearman-Rho genutzt. Diese zeigte einen mittleren positiven signifikanten Zusammenhang zwischen der Ausprägung des durchschnittlichen Locus of Control im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion ($r = .343$; $p = .006$, $n = 63$). Dies deutet darauf hin, dass Teams, die im Durchschnitt über eine internere Kontrollüberzeugung verfügen, eine bessere soziale Interaktion im Team aufweisen. **H8b kann bestätigt werden.**

H8c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control-Werts im Team.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Schiefe und Kurtosis sowie ein nicht signifikanter Shapiro-Wilk-Test erlauben die Anwendung des t-Tests für unabhängige Stichproben. Der Levene-Test der Varianzhomogenität war nicht signifikant ($F(61,1) = .528$, $p = .470$, $n = 63$). Es kann demnach von Varianzhomogenität ausgegangen werden. Es wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen festgestellt.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, deren Mitglieder ähnliche Kontrollüberzeugungen besitzen, ($M = 4.9356$, $SD = 1.33602$), unterscheiden sich nicht signifikant von Teams, die bezüglich ihrer Locus of Control Werte heterogen zusammengesetzt sind ($M = 5.1537$, $SD = 1.12217$, $t(61) = -.701$, $p = .485$). **H8c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Ein signifikanter Shapiro-Wilk-Test und nicht im Normbereich liegende Schiefe und Kurtosis, sowie die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Histogramme zeigten, dass nicht von einer Normalverteilung in den Gruppen ausgegangen werden kann. Daher musste ein nicht-parametrischer Test, der Mann-Whitney-U-Test, angewandt werden. Es zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen der eher homogenen und der heterogenen Gruppe.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die bezüglich ihres Locus of Control eher homogen zusammengesetzt sind (Median = 6.3000) unterscheiden sich nicht signifikant

von Entrepreneurial Teams, deren Mitglieder eher unterschiedliche Kontrollüberzeugungen besitzen, (Median = 6.4000, $z = -.090$, $p = .929$). **H8c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Die Prüfung der Voraussetzungen führte mit der Variable “Mitarbeiterwachstum” nicht zu einem befriedigenden Ergebnis. Die Verwendung der nach Templeton transformierten Variable zeigte jedoch annehmbare Resultate. So waren Schiefe und Kurtosis im Rahmen, der Shapiro-Wilk-Test zwar signifikant, aber die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Box-Plots akzeptabel. Der Levene-Test war nicht signifikant ($F(58,1) = .059$, $p = .809$). Somit konnte der unangepasste t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt werden. Auch für dieses Erfolgsmaß zeigte sich kein signifikanter Unterscheid zwischen den beiden Gruppen.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, deren Mitglieder ähnliche Kontrollüberzeugungen besitzen, ($M = 3.4599$, $SD = 1.64595$), unterscheiden sich nicht signifikant von Teams, die bezüglich ihrer Locus of Control Werte heterogen zusammengesetzt sind ($M = 3.2367$, $SD = 1.178813$, $t(58) = .503$, $p = .617$). **H8c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H8d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und dem Unternehmenserfolg.

Zur Prüfung des Zusammenhangs wurde die Korrelation nach Spearman-Rho benutzt, da, wie in den Ausführungen zu H8b beschrieben, keine Normalverteilung der Variablen vorliegt. Durch die Anwendung der Spearman-Rho Korrelation muss die Mitarbeiterwachstumsvariable nicht normalized werden, da dieser Test keine Normalverteilung der Variablen voraussetzt. Wie in **Tabelle 54** ersichtlich, stellte sich ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen dem Durchschnittswert des Locus of Control im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg heraus ($r = .211$; $p = .096$). Zwischen der durchschnittlichen Kontrollüberzeugung im Team und den anderen Erfolgsmaßen konnte kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. **H8d kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
Rangkorrelation n. Spearman-Rho	.211 ⁺	.091	.102
Signifikanz (2-seitig)	.096	.480	.426

p⁺ < 0.1

Tabelle 54: Korrelation zwischen der durchschnittlichen Locus of Control Ausprägung und dem Unternehmenserfolg (n=63)

H8e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Locus of Control im Team auf den Unternehmenserfolg.

Da hier offensichtlich eine Wechselwirkung vorliegt und die soziale Interaktion den Einfluss des Locus of Control auf den subjektiven Unternehmenserfolg zu kontrollieren scheint, wird ein Moderatoreffekt geprüft. Dies ist möglich, da die Bravais-Pearson Korrelation, also der Einfluss des Locus of Control auf die soziale Interaktion nicht signifikant ist. Um dies zu prüfen wird eine multiple Regression gerechnet in der neben dem durchschnittlichen Locus of Control im Team, ebenfalls die soziale Interaktion, sowie das Produkt der beiden standardisierten Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden. Modell 1 der hierarchischen Regression beinhaltet die beiden Variablen, in Modell 2 wird der Interaktionsterm hinzugefügt. Ist dessen Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein Moderationseffekt vor.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R² von .184 und ist signifikant (F(2,60) = 7.971, p = .001, n = 63). Demzufolge werden 18,4% der Streuung/Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch die durchschnittliche Ausprägung des Locus of Control und die soziale Interaktion erklärt. Wie bereits festgestellt, ist dabei der Einfluss des Locus of Control nur schwach und knapp nicht signifikant ($\beta = .174$, p = .143), während die soziale Interaktion einen mittleren positiven und signifikanten Einfluss auf den subjektiven Unternehmenserfolg aufweist ($\beta = .391$, p = .001). Modell 2 bringt eine Änderung des R² mit sich (.089, p = .008). Eine Hinzunahme des Interaktionsterms würde demnach 8,9% mehr der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs erklären. Modell 2 ist signifikant (F(3,59) = 8.374, p = .000, n = 63). Der Interaktionseffekt ist negativ und mittelstark und signifikant ($\beta = -.315$, p = .008). Die Stärke des Haupteffekts des durchschnittlichen Locus of Control auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat sich erhöht und dieser Effekt ist nun signifikant. ($\beta = .277$, p = .022). Bei der Interpretation des Haupteffekts muss jedoch darauf geachtet werden, dass Teile davon durch den Interaktionseffekt kompensiert werden. Um einen Moderationseffekt richtig zu interpretieren, sollte dieser visuell dargestellt werden.

Der Literatur folgend wurde die Moderatorvariable in drei gleich große Gruppen eingeteilt.⁶⁹³ **Abbildung 53** veranschaulicht den Moderationseffekt.

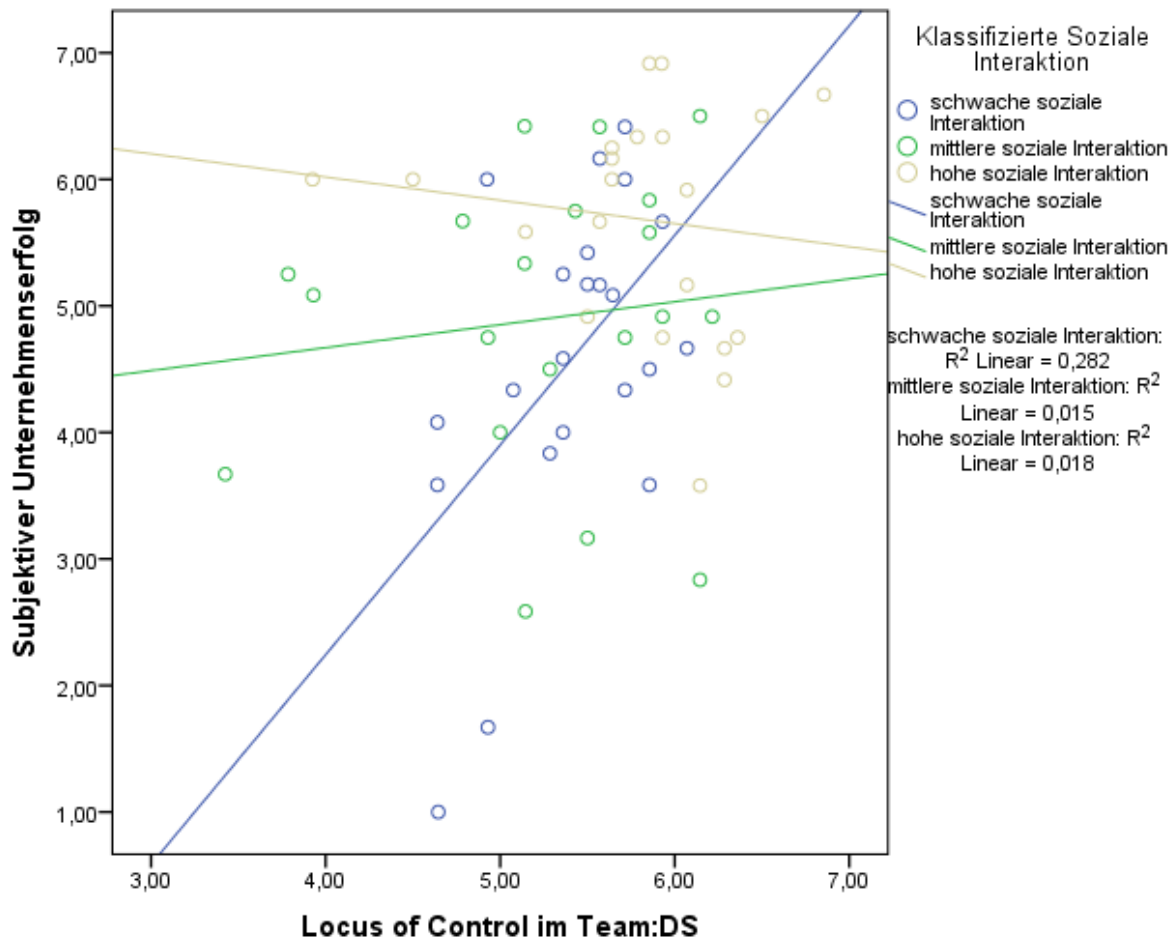


Abbildung 53: Moderationseffekt H8e (subjektiver Unternehmenserfolg)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es wird ersichtlich, dass der Locus of Control bei schwacher sozialer Interaktion einen starken positiven Einfluss ($\beta = .531$)⁶⁹⁴ auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat. Bei mittlerer sozialer Interaktion ist diese Korrelation nur noch $\beta = .122$ und bei hoher sozialer Interaktion liegt gar ein negativer Einfluss vor ($\beta = -.134$).⁶⁹⁵

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Locus of Control im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg nicht. **H8e kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

⁶⁹³ Somit wird die Variable „soziale Interaktion“ in die Gruppen „schwache soziale Interaktion“ (n = 22), „mittlere soziale Interaktion“ (n = 20) und „hohe soziale Interaktion“ (n = 21) aufgeteilt.

⁶⁹⁴ Dies ist die Wurzel der R^2 angegeben in der Abbildung.

⁶⁹⁵ Aufgrund des überraschenden negativen Zusammenhangs wurde die Moderationsanalyse mit dem Diversitätsmaß des Locus of Control wiederholt. Dort zeigte sich, dass die Heterogenität bei schwacher sozialer Interaktion einen negativen Einfluss auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat, während bei mittlerer und hoher sozialer Interaktion ein leichter positiver Einfluss der Heterogenität bezüglich des Locus of Control im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg vorlag.

Zukunftsaussicht:

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Moderationsanalyse auf die Zukunftsaussicht. Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von .240 und ist signifikant ($F(2,60) = 10.799$, $p = .000$, $n = 63$). Es werden demnach 20,4% der Streuung/Varianz der Zukunftsaussicht durch die durchschnittliche Ausprägung des Locus of Control und die soziale Interaktion erklärt. Dabei ist jedoch der Einfluss des Locus of Control vernachlässigbar ($\beta = .058$, $p = .610$), während die soziale Interaktion einen starken positiven und signifikanten Einfluss auf die Zukunftsaussicht aufweist ($\beta = .500$, $p = .000$). Modell 2 bringt jedoch mit 14,1% mehr Erklärung der Varianz der Zukunftsaussicht einen deutlichen Mehrwert (Veränderung $R^2 = .141$, $p = .000$). Das Modell 2 ist signifikant ($F(3,59) = 13.402$, $p = .000$, $n = 63$). Der Interaktionseffekt ist negativ und mittelstark und signifikant ($\beta = -.396$, $p = .000$). Die Stärke des Haupteffekts des durchschnittlichen Locus of Control auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat sich erhöht und dieser Effekt ist nun signifikant. ($\beta = .187$, $p = .088$). Der Haupteffekt der sozialen Interaktion hat sich leicht verkleinert ($\beta = .465$, $p = .000$). Bei der Interpretation der Haupteffekte muss jedoch darauf geachtet werden, dass Teile davon durch den Interaktionseffekt kompensiert werden. Um den Moderationseffekt richtig interpretieren zu können, empfiehlt es sich, ihn visuell darzustellen, was dem Prozedere oben folgend in **Abbildung 54** zu sehen ist.

Es wird ersichtlich, dass der Locus of Control bei schwacher sozialer Interaktion einen starken positiven Einfluss ($\beta = .503$)⁶⁹⁶ auf die Zukunftsaussicht hat. Bei mittlerer ($\beta = -.095$) und hoher ($\beta = -.158$) Ausprägung der sozialen Interaktion hingegen ist der schwache Einfluss negativ.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Locus of Control im Team und der Zukunftsaussicht. **H8e kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

⁶⁹⁶ Dies ist die Wurzel der R^2 angegeben in der Abbildung.

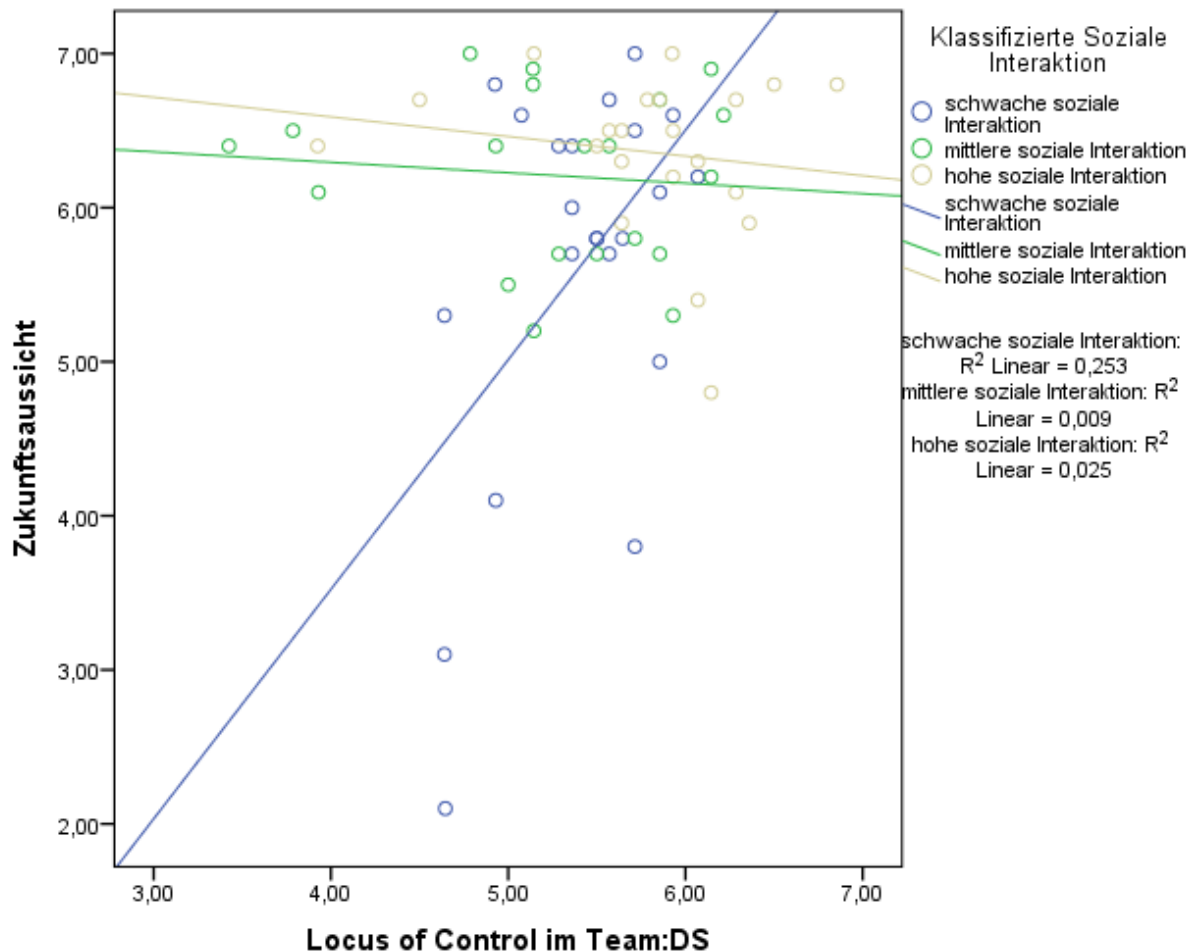


Abbildung 54: Moderationseffekt H8e (Zukunftsaussicht)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Mitarbeiterwachstum:

Für diese multiple Regression wurde zur Erfüllung der Voraussetzungen das normalisierte Mitarbeiterwachstum als abhängige Variable ins Modell integriert. Weder Modell 1 noch Modell 2 sind signifikant. Das korrigierte R^2 ist negativ. Es würde demnach von beiden Modellen kein Anteil der Varianz des Mitarbeiterwachstums erklärt werden. Zudem sind weder Haupt- noch Interaktionseffekt signifikant.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Locus of Control im Entrepreneurial Team und dem Mitarbeiterwachstum nicht. **H8e kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

4.2 Hypothesen zur Innovationsfreude

H9a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude.

Um diese Hypothese prüfen zu können, wurde in einem ersten Schritt die Standardabweichung der Ausprägung der Innovationsfreude im Team berechnet. Dann wurde die Variable dichotomisiert in 1 = homogen bezüglich der Innovationsfreude und 2 = heterogen bezüglich der Innovationfreude. Die Prüfung der Voraussetzungen für einen t-Test lieferten keine annehmbaren Resultate, da die Normalverteilung in den Gruppen nicht bestätigt werden konnte. Daher wird der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Der Test zeigte keinen signifikanten Unterschied zwischen homogenen und heterogenen Teams.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die über die gleiche Ausprägung an Innovationsfreude verfügen (Median = 6.3342) und Teams, die bezüglich der Innovationsfreude der Gründer heterogen zusammengesetzt sind (Median = 6.2225) unterscheiden sich hinsichtlich der sozialen Interaktion nicht signifikant voneinander ($z = -.773$, $p = .440$). **H9a kann bestätigt werden.**

H9b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.

Diese Hypothese wurde nach der erfolgreichen Kontrolle der Erfüllung der Voraussetzungen mit Hilfe der Korrelation nach Bravais-Pearson geprüft. Dabei zeigte sich ein mittlerer positiver und signifikanter Zusammenhang ($r = .315$; $p = .012$, $n = 63$) zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und der sozialen Interaktion. Demnach scheint ein höherer Maximalwert der Innovationsfreude im Team auf eine bessere soziale Interaktion im Team hinzudeuten.

Ergebnis: Der Maximalwert der Innovationsfreude, der im Entrepreneurial Team erreicht wird, weist einen positiven Zusammenhang mit der sozialen Interaktion im Team auf ($r = .315$; $p = .012$, $n = 63$). **H9b kann bestätigt werden.**

H9c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude im Team.

Die Überprüfung der Voraussetzungen zeigte für alle drei Erfolgsmaße, dass keine Normalverteilung in den Gruppen vorliegt.⁶⁹⁷ So waren Schiefe und Kurtosis für alle 6 Gruppen teilweise weit außerhalb der annehmbaren Grenzen. Alle drei Shapiro-Wilk-Tests waren signifikant und die Histogramme, Q-Q-Diagramme und Box-Plots ließen ebenfalls keinen anderen Schluss zu als die Wahl eines nicht-parametrischen Tests. Demnach wurde für alle Erfolgsmaße je ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Als Gruppenvariable wurde die bei den Erläuterungen zu H9a beschriebene kategoriale Variable der Homogenität der Innovationsfreude im Team verwendet.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Für das Erfolgsmaß „Subjektiver Unternehmenserfolg“ zeigte sich ein schwach signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen dahingehend, dass bezüglich der Innovationsfreude heterogen zusammengesetzte Gruppen erfolgreicher zu sein scheinen, als diesbezüglich homogene Gruppen.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, in denen beide Gründer die gleiche Ausprägung an Innovationsfreude aufweisen scheinen einen geringeren subjektiven Unternehmenserfolg (Median = 4.9150) aufzuweisen, als Entrepreneurial Teams, die bezüglich der Innovationsfreude heterogen zusammengesetzt sind (Median = 5.5000, $z = -1.802$, $p = .072$). Die Effektstärke⁶⁹⁸ nach Cohen (1992) liegt bei $r = .227$ und entspricht einem schwachen bis mittleren Effekt. Auf einem Signifikanzniveau von $p < .1$ ⁶⁹⁹ gilt demnach: **H9c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Hinsichtlich der Zukunftsaussicht unterscheiden sich die homogene und die heterogene Gruppe nicht signifikant voneinander, auch wenn eine Tendenz dahingehend zu sein scheint, dass heterogene Teams erfolgreicher sein könnten.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die hinsichtlich der Innovationsfreude der Gründer homogen sind, unterscheiden sich bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolgs nicht signifikant von diesbezüglich heterogenen Teams (Median_{homogen} = 6.2000, Median_{heterogen} = 6.4000, $z = -.219$, $p = .826$). **H9c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

⁶⁹⁷ Dies lässt sich damit erklären, dass recht unterschiedliche Gruppengrößen vorliegen, da 21 Teams homogen bezüglich des Maßes der Innovationsfreude waren und 42 heterogen.

⁶⁹⁸ Die Effektstärke wird nur bei signifikanten Ergebnissen berechnet und berichtet.

⁶⁹⁹ Für $p < .05$ würde die Hypothese bestätigt werden.

Mitarbeiterwachstum:

Da für die Anwendung des Mann-Whitney-U keine Normalverteilung vorliegen muss, wurde die ursprünglich errechnete Variable „Mitarbeiterwachstum pro Jahr“ ohne Transformation zur Prüfung der Hypothese eingesetzt. Es gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen den bezüglich der Innovationsfreude homogenen und heterogenen Gruppen.

Ergebnis: Die Innovationsfreude betreffend unterscheiden sich homogene Entrepreneurial Teams hinsichtlich des Mitarbeiterwachstums pro Jahr nicht signifikant von heterogenen Teams ($Median_{\text{homogen}} = .5000$, $Median_{\text{heterogen}} = .5000$, $z = -.111$, $p = .912$). **H9c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H9d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und dem Unternehmenserfolg.

Die Prüfung des Zusammenhangs zwischen dem Maximalwert der Ausprägungen der Innovationsfreude im Team und dem Erfolg des Unternehmens wurde mit der Korrelation nach Bravais-Pearson durchgeführt. Es stellte sich ein mittlerer positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen dem Innovationsfreudemaximalwert im Team und der durchschnittlichen Zukunftsaussicht im Team heraus ($r = .311$; $p = .013$). Wie **Tabelle 55** aufzeigt, konnte bezüglich der restlichen Erfolgsmaße kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden

Demnach kann **H9d nur für die Zukunftsaussicht bestätigt** werden.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Bravais-Pearson	,193	,311*	,066
Signifikanz 2-seitig	,130	,013	,615

$p^+ < 0.1$; $p^* < 0.05$

Tabelle 55: Korrelation zwischen dem Maximalwert der Ausprägung der Innovationsfreude im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

H9e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Innovationsfreude auf den Unternehmenserfolg.

Die Prüfung eines Mediatoreffekts kann lediglich für den Einfluss des Maximalwerts der Innovationsfreude auf die Zukunftsaussicht geprüft werden, da nur zu diesem Erfolgsmaß eine signifikante Korrelation vorlag. Die dafür vorausgesetzte signifikante

Korrelation zwischen der Innovationsfreude (Max) und der sozialen Interaktion, sowie zwischen der sozialen Interaktion und der Zukunftsaussicht sind erfüllt. Es soll nun geprüft werden, ob der Einfluss der Innovationsfreude auf die Zukunftsaussicht einen direkten oder einen indirekten Effekt, mediiert durch die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team, darstellt oder ob der Einfluss gar ganz wegfällt. Dafür wird eine hierarchische multiple Regression durchgeführt. In einem ersten Modell wird lediglich der Maximalwert der Innovationsfreude im Team als unabhängige Variable und den subjektiven Unternehmenserfolg als abhängige Variable aufgenommen. Im zweiten Modell wird die soziale Interaktion hinzugefügt. Bleibt der Regressionskoeffizient (β) der Innovationsfreude auch im zweiten Modell signifikant und die soziale Interaktion hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss, liegt eine partielle Mediation vor. Ist im zweiten Modell nur noch der Regressionskoeffizient der sozialen Interaktion signifikant, so kann von einem totalen Mediationseffekt gesprochen werden.

Abbildung 55 veranschaulicht die Ergebnisse der Prüfung auf den Mediationseffekt der Sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationfreude im Team und der Zukunftsaussicht.

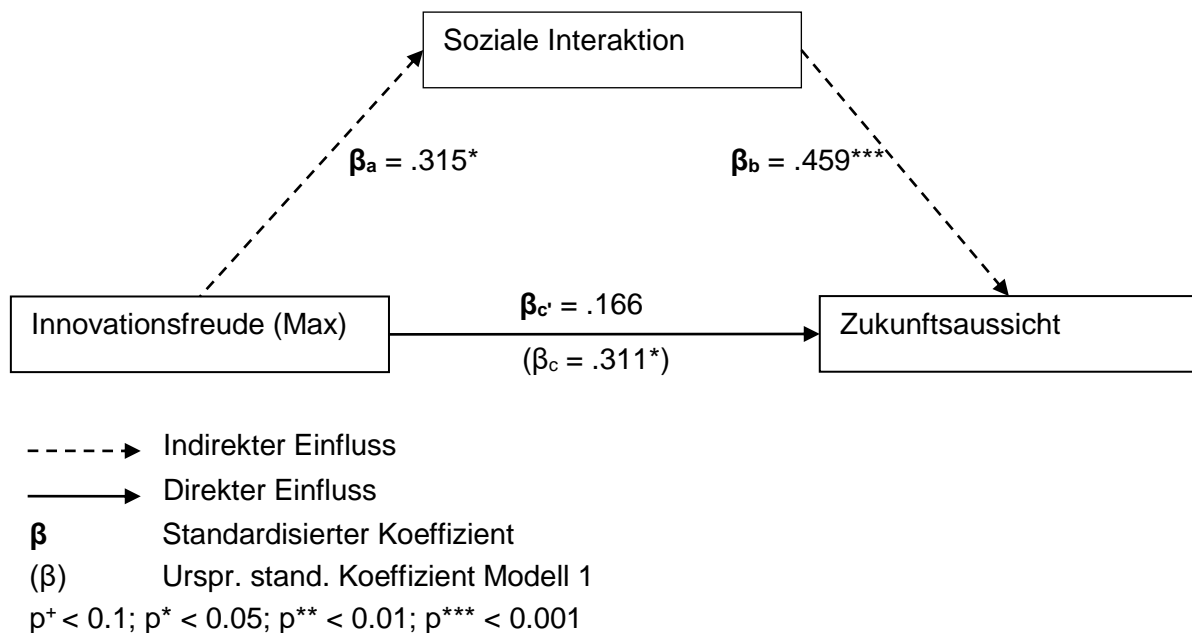


Abbildung 55: Mediationseffekt H9e
 (Eigene Darstellung)

Der ursprünglich mittlere positive und signifikante Einfluss des Maximalwerts der Innovationsfreude auf die Zukunftsaussicht wird unter Hinzunahme der sozialen Interaktion kleiner und nicht mehr signifikant ($p = .153$). Gleichzeitig ist der mittlere positive Einfluss der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg signifikant. Diese beiden Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein Mediationseffekt vorliegt. Dabei handelt es um einen totalen Mediationseffekt. Es handelte sich bei dem Zu-

sammenhang zwischen dem Maximalwert und der Zukunftsaussicht lediglich um einen indirekten Effekt (mediert über die soziale Interaktion im Team) von 0.145.

Ergebnis: Es liegt ein Mediatoreffekt vor. Die soziale Interaktion mediiert den Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationfreude und der Zukunftsaussicht im Entrepreneurial Team. **H9e kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

4.3 Hypothesen zur Selbstwirksamkeit

H10a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit.

Zur Prüfung dieser Hypothese muss zunächst die Standardabweichung bezüglich der Selbstwirksamkeitsausprägung pro Team berechnet werden. Anschließend wurden die Teams in zwei Gruppen eingeteilt (0 = eher homogen bezüglich der Selbstwirksamkeit (n = 30) und 1 = eher heterogen bezüglich der Selbstwirksamkeit (n = 33)).⁷⁰⁰ In den Gruppen liegt bezüglich der sozialen Interaktion keine Normalverteilung vor, wie der signifikante Shapiro-Wilk-Test, Schiefe und Kurtosis und die visuelle Prüfung zeigten. Die Anwendung des Mann-Whitney-U-Tests zeigte, dass Teams mit einer heterogenen Verteilung hinsichtlich der Selbstwirksamkeit im Team anscheinend über eine bessere soziale Interaktion verfügen, als homogene Teams. Allerdings ist dieser Unterschied nicht signifikant. Demnach unterscheiden sich Entrepreneurial Teams mit einer homogenen Zusammensetzung bezüglich der Selbstwirksamkeit der Gründer (Median = 6.0975) in ihrer Ausprägung der sozialen Interaktion nicht signifikant von Teams mit einer heterogenen Selbstwirksamkeitsverteilung (Median = 6.3342, z = -1.012, p = .312). **H10a kann bestätigt werden.**

H10b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.

Zur Prüfung dieses Zusammenhangs wurde unter Berücksichtigung der Erfüllung der nötigen Voraussetzungen die Korrelation nach Bravais-Pearson benutzt. Es fand sich ein kleiner bis mittlerer positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen dem im Team befindlichen Maximalwert der Ausprägung der Selbstwirksamkeit und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team (r = .251, p = .047). **H10b kann bestätigt werden.**

⁷⁰⁰ Alle mit einer Standardabweichung bis einschließlich .42950 sind in Gruppe 0, die anderen in Gruppe 1.

H10c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit im Team.

Es wurde die zur Prüfung von H10a erstellte Variable der Selbstwirksamkeitsverteilung im Team genutzt. Die Prüfung der Unterschiede erfolgt je Erfolgsmaß getrennt.

Subjektiver Erfolg:

Die Normalverteilung in den Gruppen ist hinreichend. Der Levene-Test ist nicht signifikant ($F(1,61) = 1.371$, $p = .246$), womit Varianzhomogenität angenommen werden kann. Der durchgeführte t-Test zeigte keinen signifikanten Unterschied zwischen heterogeneren und homogeneren Teams.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, in denen beide Gründer einen ähnlichen Selbstwirksamkeitswert haben ($M = 5.0723$, $SD = .99598$) unterscheiden sich im Hinblick auf den subjektiven Unternehmenserfolg nicht signifikant von Teams mit einer heterogenen Selbstwirksamkeitsverteilung ($M = 5.0229$, $SD = 1.42004$, $t(61) = .159$, $p = .875$). **H10c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

In den Gruppen kann keine Normalverteilung angenommen werden, wie der signifikante Shapiro-Wilk-Test und die visuelle Prüfung zeigten. Es wird daher der nicht-parametrische Mann-Whitney-U-Test genutzt. Dieser zeigte zwar eine große Differenz zwischen den Medianen⁷⁰¹ der heterogenen und der homogenen Gruppe, dieser Unterschied war jedoch nicht signifikant.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die bezüglich der Selbstwirksamkeit der Gründer eher homogen zusammengesetzt sind, scheinen zwar eine höhere Zukunftsaussicht (Median = 6.4000) zu haben, als Teams die eine eher heterogene Verteilung bezüglich der Selbstwirksamkeit aufweisen (Median (6.2000)), aber sie unterscheiden sich nicht statistisch signifikant voneinander ($z = -.917$, $p = .359$). **H10c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Auch wenn die Schiefe und Kurtosis für die normalized Variable annehmbar waren, so zeigten der signifikante Shapiro-Wilk-Test und die Sichtung der Diagramme, dass keine Normalverteilung in den Gruppen vorzuliegen scheint. Es wurde daher der Mann-Whitney-U Test durchgeführt und dabei keine signifikanten Unterschiede gefunden.

⁷⁰¹ Ein Vergleich der Mittelwerte zeigte, dass homogene Teams im Durchschnitt eine Zukunftsaussicht von 6,2400 aufweisen, während heterogene Teams lediglich eine Zukunftsaussicht von 5,8818 angaben. Dieser Unterscheid war jedoch ebenfalls nicht signifikant.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, die bezüglich der Selbstwirksamkeit der Gründer eher homogen zusammengesetzt sind (Median = 3.2587), unterscheiden sich nicht signifikant von eher heterogenen Teams (Median = 3.0571, $z = -.566$, $p = .571$). **H10c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H10d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und dem Unternehmenserfolg.

Nach Prüfung der Voraussetzungen wurde die Korrelation nach Pearson benutzt, um diesen Zusammenhang zu prüfen. Dabei stellte sich ein kleiner bis mittlerer positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit und dem durchschnittlichen subjektiven Unternehmenserfolg im Team heraus ($r = .267$; $p = .034$). Zwischen dem Maximalwert der Ausprägung der Selbstwirksamkeit im Team und den übrigen Erfolgsmaßen konnten jedoch keine signifikanten Zusammenhänge gezeigt werden. **Tabelle 56** verdeutlicht die Ergebnisse. **H10d** konnte somit nur **teilweise bestätigt** werden. **H10d wird für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt. Für die Zukunftsaussicht und das Mitarbeiterwachstum wird H10d nicht bestätigt.**

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Pearson	,267*	,191	,102
Signifikanz	,034	,134	,424

$p^* < 0.05$

Tabelle 56: Korrelation nach Pearson zwischen dem Maximalwert der Ausprägung der Selbstwirksamkeit im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

H10e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Selbstwirksamkeit auf den Unternehmenserfolg.

Die Prüfung eines Mediatoreffekts kann lediglich für den Einfluss des Maximalwerts der Selbstwirksamkeit auf den subjektiven Unternehmenserfolg geprüft werden, da nur zu diesem Erfolgsmaß eine signifikante Korrelation vorlag. Die dafür vorausgesetzte signifikante Korrelation zwischen der Selbstwirksamkeit (Max) und der sozialen Interaktion (H10b), sowie zwischen der sozialen Interaktion und der Zukunftsaussicht sind erfüllt. Es soll nun geprüft werden, ob der Einfluss der Selbstwirksamkeit im Team auf den subjektiven Unternehmenserfolg einen direkten oder einen indirekten Effekt, mediiert durch die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team, darstellt oder ob der Einfluss gar ganz wegfällt. Dafür wird wieder eine hierarchische multiple Regression durchgeführt. Bleibt der Regressionskoeffizient (β) der Selbstwirksamkeit auch im zweiten Modell signifikant und die soziale Interaktion hat ebenfalls einen

signifikanten Einfluss, liegt eine partielle Mediation vor. Ist im zweiten Modell nur noch der Regressionskoeffizient der sozialen Interaktion signifikant, so kann von einem totalen Mediationseffekt gesprochen werden.

Abbildung 56 zeigt die Ergebnisse der Prüfung auf den Mediationseffekt der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg auf.

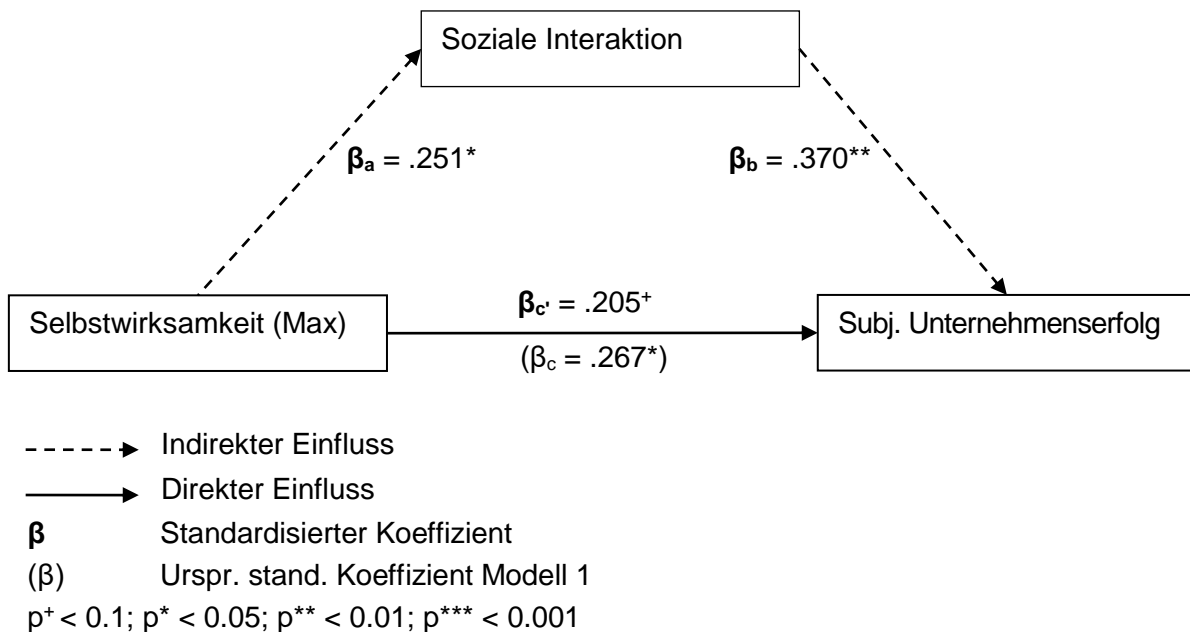


Abbildung 56: Mediationseffekt H10e
 (Eigene Darstellung)

Der ursprünglich kleine bis mittlere positive und signifikante Einfluss des Maximalwerts der Selbstwirksamkeit auf den subjektiven Unternehmenserfolg bleibt auch unter Hinzunahme der sozialen Interaktion signifikant, auch wenn er etwas schwächer wird ($\beta = .205$, $p = .089$). Gleichzeitig ist der mittlere positive Einfluss der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg signifikant. Diese beiden Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein teilweiser Mediationseffekt vorliegt. Der positive Einfluss des Maximalwerts der Selbstwirksamkeit auf den subjektiven Unternehmenserfolg ist auch unter Berücksichtigung der sozialen Interaktion vorhanden.

Ergebnis: Es liegt ein partieller Mediatoreffekt vor. Die soziale Interaktion mediiert den Einfluss des Maximalwerts der Selbstwirksamkeit auf den subjektiven Unternehmenserfolg teilweise. **H10e kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

4.4 Hypothesen zum Leistungsstreben

H11a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens.

Da in den Gruppen keine Normalverteilung vorliegt, wie Schiefe und Kurtosis, signifikanter Shapiro-Wilk-Test und die Prüfung der Histogramme und Diagramme zeigte, wird der nicht-parametrische Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Dieser ergab zwar einen deutlich höheren Median für bezüglich des Leistungsstrebens heterogene Teams, der Unterschied zu den homogenen Teams war jedoch nicht signifikant.

Ergebnis: Entrepreneurial Teams, in denen die Gründer über einen ähnlichen Leistungsstrebenswert verfügen, sind hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team (Median = 6.1667) nicht signifikant verschieden von Teams, die über eine heterogene Leistungsstrebensverteilung unter den Gründern verfügen (Median = 6.4025, $z = -1.475$, $p = .140$). **H11a kann bestätigt werden.** (aber es ist eine klare Tendenz in Richtung Heterogenität zu sehen).

H11b: Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.

Zur Prüfung dieses Zusammenhangs wird die Korrelation nach Pearson herangezogen. Es fand sich ein kleiner bis mittlerer negativer und schwach signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ($r = -.238$; $p = .061$). Demnach ist ein hoher Maximalwert bezüglich des Leistungsstrebens im Team eher kontraproduktiv für eine gute soziale Interaktion oder vice versa.⁷⁰² Es scheint zudem richtig zu sein, dass bezüglich des Leistungsstrebens die Betrachtung des Maximalwerts des Leistungsstrebens pro Team gegenüber am einflussreichsten ist. **H11b kann bestätigt werden.**

⁷⁰² Eine Korrelation sagt nichts über die Kausalität aus.

H11c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens im Team.

Da keine Normalverteilung in den Gruppen vorliegt, wie der jeweilige signifikante Shapiro-Wilk-Test zeigte⁷⁰³, wird für alle drei Erfolgsmaße der nicht-parametrische Mann-Whitney-U-Test zur Prüfung auf mögliche Unterscheide zwischen bezüglich des Leistungsstrebens homogenen und heterogenen Gruppen auf den Unternehmenserfolg angewandt. Es zeigten sich für alle drei Erfolgsmaße keine signifikanten Unterschiede zwischen der eher homogenen und der heterogenen Gruppe.

Ergebnis hinsichtlich des subjektiven Unternehmenserfolgs: Bezüglich ihres Leistungsstrebens eher homogen zusammengesetzte Entrepreneurial Teams (Median = 5.0850) unterscheiden sich nicht signifikant von Entrepreneurial Teams, deren Zusammensetzung bezüglich der Ausprägung des Leistungsstrebens im Team eher heterogen ist (Median = 5.210, $z = -.893$, $p = .372$). **H11c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Ergebnis hinsichtlich der Zukunftsaussicht: Entrepreneurial Teams, die bezüglich ihres Leistungsstrebens eher homogen zusammengesetzt sind (Median = 6.4000) unterscheiden sich nicht signifikant von Entrepreneurial Teams, deren Leistungsstrebenswerte im Team eher heterogen sind, (Median = 6.3000, $z = -.035$, $p = .972$). **H11c kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden.**

Ergebnis hinsichtlich des Mitarbeiterwachstums: Auch wenn eine Tendenz in Richtung Heterogenität als erfolgsversprechender erkennbar ist, so unterscheiden sich bezüglich ihres Leistungsstrebens eher homogen zusammengesetzte Entrepreneurial Teams (Median = 3.0571) nicht signifikant von Entrepreneurial Teams, die bezüglich der Ausprägung des Leistungsstrebens im Team eher heterogen zusammengesetzt sind (Median = 3.7720, $z = -1.122$, $p = .262$). **H11c kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.**

H11d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und dem Unternehmenserfolg.

Nach Prüfung der Voraussetzungen zeigte sich mit Hilfe der Korrelation nach Pearson ein kleiner bis mittlerer positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und dem Mitarbeiterwachstum pro Jahr ($r = .261$, $p = .044$). Die restlichen Erfolgsmaße scheinen jedoch in keinem Zusam-

⁷⁰³ Neben dem signifikanten Shapiro-Wilk-Test zeigten auch die nicht im Normbereich liegende Schiefe und Kurtosis, sowie die visuelle Prüfung der Q-Q-Diagramme und Histogramme, dass nicht von einer Normalverteilung in den Gruppen ausgegangen werden kann.

menhang mit dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team zu stehen, wie **Tabelle 57** entnommen werden kann.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Pearson	.136	.016	.261*
Signifikanz	.286	.902	.044

$p^* < 0.05$

Tabelle 57: Korrelation nach Pearson zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

Wie bei der Hypothesenbildung angenommen wurde, genügt es, wenn ein Mitgründer ein hohes Leistungsstreben besitzt.

H11d kann für das Mitarbeiterwachstum bestätigt werden.

H11e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Leistungsstrebens auf den Unternehmenserfolg.

Aufgrund des Vorzeichenwechsels der Regressionskoeffizienten (H11b und H11d) wird eher ein Moderationseffekt vermutet.⁷⁰⁴ Da die Bravais-Pearson Korrelation, also der Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens und der sozialen Interaktion nicht sehr groß war, wird trotz Zusammenhang eine Moderatoranalyse durchgeführt. Um diese zu prüfen wird eine multiple Regression gerechnet in der neben dem Maximalwert des Leistungsstrebens, ebenfalls die soziale Interaktion, sowie das Produkt der beiden standardisierten Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden. Modell 1 der hierarchischen Regression beinhaltet die beiden Variablen, in Modell 2 wird der Interaktionsterm hinzugefügt. Ist dessen Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein Moderatoreffekt vor.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von .215 und ist signifikant ($F(2,60) = 9.506$, $p = .000$, $n = 63$). Demzufolge werden 21,5% der Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch den Maximalwert des Leistungsstrebens und die soziale Interaktion erklärt, wobei beide Haupteffekte signifikant sind. Der Einfluss des Maximalwerts des Leistungsstrebens ist fast mittelstark und positiv ($\beta = .252$, $p = .034$), während die soziale Interaktion einen mittleren positiven und signifikanten Einfluss auf den subjektiven Unternehmenserfolg aufweist ($\beta = .485$, $p = .000$). Modell 2 bringt eine Ände-

⁷⁰⁴ Ein Mediatoreffekt erscheint aufgrund der umgekehrten Vorzeichen für unwahrscheinlich. Des Weiteren war die für einen Mediatoreffekt notwendige Korrelation zwischen sozialer Interaktion und Mitarbeiterwachstum nicht signifikant.

zung des R^2 mit sich (.064, $p = .024$). Eine Hinzunahme des Interaktionsterms erklärt demnach 6,4 % mehr der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs. Modell 2 ist signifikant ($F(3,59) = 8.605$, $p = .000$, $n = 63$). Der Interaktionseffekt ist negativ und fast mittelstark und signifikant ($\beta = -.281$, $p = .024$). Die Stärke des Haupteffekts des Maximalwerts des Leistungsstrebens auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat sich erhöht ($\beta = .368$, $p = .004$). Der Haupteffekt der sozialen Interaktion ist stark und signifikant ($\beta = .564$, $p = .000$) Bei der Interpretation des Haupteffekts muss jedoch darauf geachtet werden, dass Teile davon durch den Interaktionseffekt kompensiert werden. Um den Moderationseffekt richtig zu interpretieren, wird er in der folgenden **Abbildung 57** visuell dargestellt.⁷⁰⁵

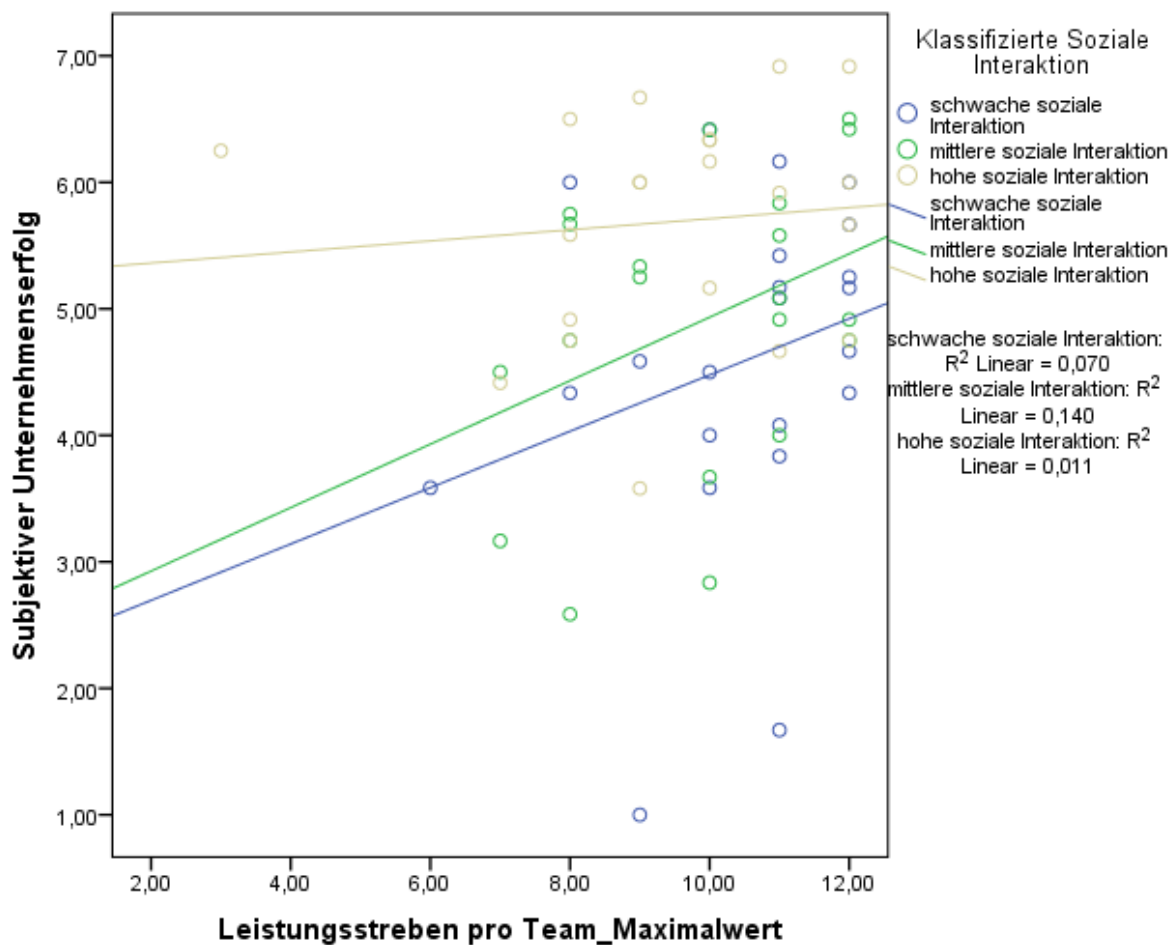


Abbildung 57: Moderationseffekt H11e (subjektiver Unternehmenserfolg)
(Eigene Darstellung, SPSS-Output)

Es wird ersichtlich, dass der Maximalwert des Leistungsstrebens je nach sozialer Interaktion im Team stets einen positiven Einfluss auf den subjektiven Unternehmenserfolg zu haben scheint. Je nach Ausprägung der sozialen Interaktion befindet sich dieser Zusammenhang auf einem unterschiedlichen Niveau und ist unterschied-

⁷⁰⁵ Der Literatur folgend wurde die Moderatorvariable in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Somit wird die Variable „soziale Interaktion“ in drei Gruppen „schwache soziale Interaktion“ ($n = 22$), „mittlere soziale Interaktion“ ($n = 20$) und „hohe soziale Interaktion“ ($n = 21$) aufgeteilt.

lich stark. Bei schwacher und mittlerer sozialer Interaktion zeigt sich ein mittelstarker positiver Einfluss ($\beta_{sSI} = .265$, $\beta_{mSI} = .374$)⁷⁰⁶ des Maximalwerts des Leistungsstrebens auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat. Bei hoher sozialer Interaktion ist diese Korrelation nur noch $\beta = .122$ und bei hoher sozialer Interaktion liegt sogar ein negativer Einfluss vor ($\beta = .105$).⁷⁰⁷

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens und dem subjektiven Unternehmenserfolg. **H11e kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Im ersten Modell wird ein korrigiertes R^2 von .257 ausgewiesen, das signifikant ist ($F(2,60) = 11.750$, $p = .000$, $n = 63$). Demzufolge werden 25,7% der Streuung der Zukunftsaussicht durch den Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und die soziale Interaktion erklärt, wobei hier der Einfluss des Leistungsstrebens ($\beta = .146$, $p = .201$) nicht signifikant ist und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .546$, $p = .000$). Für Modell 2 beträgt die nicht signifikante ($p = .612$) Änderung des R^2 .003, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms lediglich 0,3% mehr der Streuung der Zukunftsaussicht erklärt wäre. Modell 2 ist aber signifikant ($F(3,59) = 7.824$, $p = .000$, $n = 63$). Die beiden direkten Effekte werden jeweils stärker, wobei derjenige des Maximalwerts des Leistungsstrebens weiterhin nicht signifikant ist ($\beta = .171$, $p = .173$), der direkte Effekt der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht bleibt jedoch signifikant ($\beta = .563$, $p = .000$). Es liegt kein signifikanter Interaktionseffekt vor ($\beta = -.063$, $p = .612$).

Ergebnis: Es liegt keine Moderation der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Entrepreneurial Team und der Zukunftsaussicht vor. **H11e kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Beide Modelle sind nicht signifikant. Der Interaktionseffekt ist ebenfalls nicht signifikant. Der Haupteffekt, der Einfluss des Maximalwerts des Leistungsstrebens auf das Mitarbeiterwachstum, ist in beiden Modellen signifikant (Modell1: $\beta = .277$, $p = .040$); Modell 2: $\beta = .285$, $p = .054$). Der Einfluss wird nicht durch die soziale Interaktion moderiert. **H11e kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

⁷⁰⁶ Dies ist die Wurzel der R^2 angegeben in der Abbildung.

⁷⁰⁷ Dieser Effekt könnte jedoch durch die Ausreißer, wie im Diagramm zu erkennen, verzogen sein.

4.5 Hypothesen zur Risikofreude

H12a: Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.

Zur Prüfung wurde eine Korrelation nach Bravais-Pearson zwischen der Standardabweichung der Risikofreude im Team und der Ausprägungen der sozialen Interaktion durchgeführt. Die Diversität bezüglich der Risikofreude im Team und die soziale Interaktion korrelierten mittelstark miteinander ($r = .230$; $p = .070$). Der gefundene Zusammenhang ist auf dem 0,1 - Niveau signifikant und positiv. Mit steigender Heterogenität bezüglich der Risikofreude, steigt die soziale Interaktion (oder vice versa). **H12 a kann bestätigt werden.**

H12b: Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Die Korrelation nach Bravais-Pearson, abgebildet in **Tabelle 58**, zeigte einen mittleren, positiven und signifikanten Zusammenhang zwischen der Diversität der Risikofreude im Gründerteam und dem subjektiven Unternehmenserfolg ($r = .252$; $p = .046$, $n = 63$). Dies bestätigt den vermuteten Zusammenhang, dass Entrepreneurial Teams umso erfolgreicher sind, je heterogener die Gründer bezüglich ihrer Risikofreude sind. Dies trifft zumindest für ein subjektives Erfolgsmaß zu. **H12b ist für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt.** Zwischen der Diversität der Risikofreude und dem Mitarbeiterwachstum liegt kein signifikanter Zusammenhang vor ($r = -.016$, $p = .901$, $n = 60$). Ebenso wenig zwischen der Zukunftsaussicht und der Diversität der Risikofreude ($r = .148$, $p = .246$, $n = 63$). **H12b kann für die Zukunftsaussicht und für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Pearson	.252*	.148	-.016
Signifikanz	.046	.246	.901

$p^* < 0.05$

Tabelle 58: Korrelationen nach Pearson zwischen der Diversität der Risikofreude im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

H12c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Risikofreude im Team auf den Unternehmenserfolg.

Die Prüfung eines Mediatoreffekts kann lediglich für den Einfluss der Diversität der Risikofreude auf den subjektiven Unternehmenserfolg geprüft werden, da nur zu diesem Erfolgsmaß eine signifikante Korrelation vorlag. Die dafür vorausgesetzte signifikante Korrelation zwischen der Risikofreude (Div) und der sozialen Interaktion (H12a), sowie zwischen der sozialen Interaktion und dem subjektiven Unternehmenserfolg sind erfüllt. Es soll nun geprüft werden, ob der Einfluss der Diversität der Risikofreude im Team auf den subjektiven Unternehmenserfolg einen direkten oder einen indirekten Effekt, mediiert durch die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team, darstellt oder ob der Einfluss gar ganz wegfällt. Dafür wird wieder eine hierarchische multiple Regression durchgeführt. Bleibt der Regressionskoeffizient (β) der Diversität der Risikofreude auch im zweiten Modell signifikant und die soziale Interaktion hat ebenfalls einen signifikanten Einfluss, liegt eine partielle Mediation vor. Ist im zweiten Modell nur noch der Regressionskoeffizient der sozialen Interaktion signifikant, so kann von einem totalen Mediationseffekt gesprochen werden.

Abbildung 58 zeigt die Ergebnisse der Prüfung auf den Mediationseffekt der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen der Diversität der Risikofreude im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg auf.

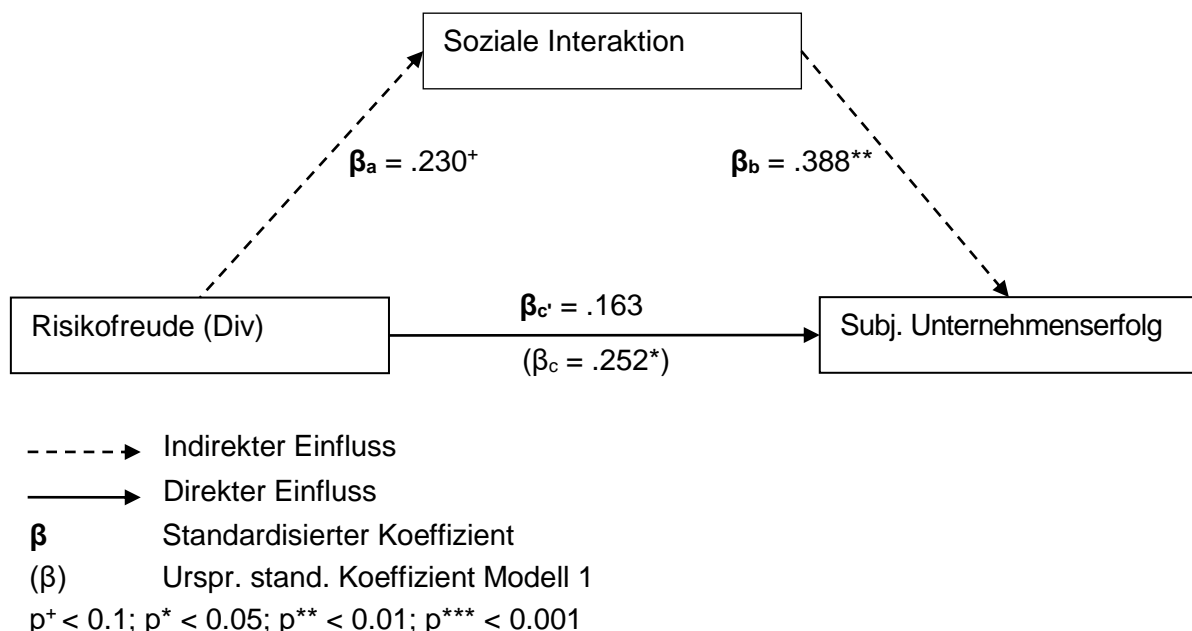


Abbildung 58: Mediationseffekt H12c
 (Eigene Darstellung)

Der ursprünglich mittlere positive und signifikante Einfluss der Diversität der Risikofreude auf den subjektiven Unternehmenserfolg wird nach der Hinzunahme der sozi-

alen Interaktion ins Modell kleiner und ist nicht mehr signifikant. ($\beta = .163$, $p = .172$). Gleichzeitig ist der mittlere positive Einfluss der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg signifikant. Diese beiden Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein totaler Mediationseffekt vorliegt. Der positive Einfluss der Diversität der Risikofreude auf den subjektiven Unternehmenserfolg ist unter Berücksichtigung der sozialen Interaktion nicht mehr signifikant. Es handelt sich dabei also um einen indirekten Effekt.

Ergebnis: Es liegt ein Mediatoreffekt vor. Die soziale Interaktion mediiert den Einfluss der Diversität der Risikofreude auf den subjektiven Unternehmenserfolg. **H12c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden.**

4.6 Hypothesen zum Führungswillen

H13a: Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.

Da es sich um ein Heterogenitätsmaß handelt, wurde je Team die Standardabweichung des Führungswillens der Mitglieder berechnet. Diese Variable ist intervallskaliert und somit für eine Korrelation geeignet. Der Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient lässt auf keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Heterogenität des Führungswillens und der Ausprägung der sozialen Interaktion schließen ($r = .003$, $p = .984$, $n = 63$). **H13a kann nicht bestätigt werden**

H13b: Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Diese Zusammenhänge werden mit Hilfe der Korrelation nach Bravais-Pearson geprüft. Es zeigten sich die in **Tabelle 59** aufgeführten Zusammenhänge.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum_normalized
Korrelation nach Pearson	.135	.028	.149
Signifikanz	.292	.825	.255

$p^* < 0.05$

Tabelle 59: Korrelationen nach Bravais-Pearson zwischen der Diversität des Führungswillens im Team und den Erfolgsmaßen (n=63, n=60)

Es stellte sich kein signifikanter Zusammenhang heraus zwischen der Diversität bezüglich des Führungswillens im Team und den Erfolgsmaßen ($r = .228$; $p = .080$). **H13b kann nicht bestätigt werden.**

H13c: Zwischen der Ausprägung des Führungswillens im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.

Aufgrund der fehlenden signifikanten Zusammenhänge kommt lediglich eine Moderation in Frage. Die Moderationsanalyse wird für alle drei Erfolgsmaße getrennt durchgeführt. Dafür wird eine multiple Regression gerechnet in der neben der Diversität des Führungswillens, ebenfalls die soziale Interaktion, sowie das Produkt der beiden standardisierten Variablen (= Interaktionsterm) aufgenommen werden. Modell 1 der hierarchischen Regression beinhaltet die beiden Variablen, in Modell 2 wird der Interaktionsterm hinzugefügt. Ist dessen Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein Moderationseffekt vor.

Subjektiver Unternehmenserfolg:

Modell 1 hat ein korrigiertes R^2 von $.172$ und ist signifikant ($F(2,60) = 7.440$, $p = .001$, $n = 63$). Dementsprechend werden $17,2\%$ der Varianz des subjektiven Unternehmenserfolgs durch die Diversität des Führungswillens und die soziale Interaktion erklärt, wobei nur der mittlere bis starke positive Haupteffekt, der Einfluss der sozialen Interaktion auf den subjektiven Unternehmenserfolg, signifikant ist ($\beta = .425$, $p = .001$). Der Einfluss des Führungswillens kann vernachlässigt werden ($\beta = .134$, $p = .252$). Modell 2 würde nur eine kleine Änderung des R^2 mit sich bringen, die jedoch nicht signifikant ist ($.035$, $p = .107$). Eine Hinzunahme des Interaktionsterms würde demnach $3,5\%$ mehr der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs erklären. Modell 2 ist signifikant ($F(3,59) = 5.991$, $p = .001$, $n = 63$). Der Interaktionseffekt ist schwach, negativ und nur knapp nicht signifikant ($\beta = -.189$, $p = .107$). Die Stärke des Haupteffekts der Diversität des Führungswillens auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat sich erhöht, ist jedoch noch immer nicht signifikant ($\beta = .158$, $p = .174$). Der Haupteffekt der sozialen Interaktion ist mittelstark und signifikant ($\beta = .447$, $p = .000$) Da der Moderationseffekt nicht signifikant ist, muss die Hypothese abgelehnt werden. Zum besseren Verständnis des Zusammenhangs und weil das Signifikanzniveau nur knapp verfehlt wurde, wird dieser visuell geprüft. Es zeigt sich für alle drei dargestellten Stufen⁷⁰⁸ der sozialen Interaktion ein positiver Zusammenhang zwischen der Diversität des Führungswillens und dem subjektiven Unternehmenserfolg. Jedoch wird dieser mit steigender Ausprägung der sozialen Interaktion weniger stark.

⁷⁰⁸ Der Literatur folgend wurde die Moderatorvariable in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Somit wird die Variable „soziale Interaktion“ in drei Gruppen „schwache soziale Interaktion“ ($n = 22$), „mittlere soziale Interaktion“ ($n = 20$) und „hohe soziale Interaktion“ ($n = 21$) aufgeteilt.

Ergebnis: Die soziale Interaktion moderiert den Zusammenhang zwischen der Diversität des Führungswillens im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg nicht. **H13c kann für den subjektiven Unternehmenserfolg nicht bestätigt werden.**

Zukunftsaussicht:

Für das Erfolgsmaß der Zukunftsaussicht kommt ein sehr ähnliches Ergebnis zustande. Im ersten Modell wird ein korrigiertes R^2 von .238 ausgewiesen, das signifikant ist ($F(2,60) = 10.661$, $p = .000$, $n = 63$). Es werden also 23,8% der Streuung der Zukunftsaussicht durch die Diversität des Führungswillens im Team und die soziale Interaktion erklärt, wobei auch hier der Einfluss des Führungswillens ($\beta = .027$, $p = .808$) nicht signifikant ist und der gesamte Effekt nur durch die soziale Interaktion erklärt wird ($\beta = .511$, $p = .000$). Für Modell 2 beträgt die nicht signifikante ($p = .602$) Änderung des $R^2 = .003$, was bedeuten würde, dass durch die Hinzunahme des Interaktionsterms lediglich 0,3% mehr der Streuung der Zukunftsaussicht erklärt wäre. Modell 2 ist aber signifikant ($F(3,59) = 7.113$, $p = .000$, $n = 63$). Die beiden direkten Effekte werden jeweils leicht stärker, wobei derjenige der Diversität des Führungswillens weiterhin nicht signifikant und damit vernachlässigbar ist ($\beta = .035$, $p = .759$), der direkte Effekt der sozialen Interaktion auf die Zukunftsaussicht bleibt jedoch signifikant ($\beta = .518$, $p = .000$). Es liegt kein signifikanter Interaktionseffekt vor ($\beta = -.059$, $p = .602$).

Ergebnis: Es liegt keine Moderation der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen der Diversität des Führungswillens im Entrepreneurial Team und der Zukunftsaussicht vor. **H13c kann für die Zukunftsaussicht nicht bestätigt werden.**

Mitarbeiterwachstum:

Beide Modelle sind nicht signifikant (Modell 1: ($F(2,57) = .650$, $p = .526$); Modell 2: ($F(3,56) = .456$, $p = .714$). Der Interaktionseffekt ist ebenfalls nicht signifikant. Die Haupteffekte sind ebenfalls beide nicht signifikant. Es liegt kein Moderationseffekt der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen der Diversität des Führungswillens und dem Mitarbeiterwachstum⁷⁰⁹ vor. **H13c kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.**

⁷⁰⁹ Um die Modellvoraussetzungen zu erfüllen, wurde auch hier wieder auf das normalisierte Mitarbeiterwachstum zurückgegriffen.

5 Hypothesenprüfung zu der sozialen Interaktion

H14: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team hat einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Dieser gerichtete Zusammenhang⁷¹⁰ wird mit einer einfachen Regressionsanalyse pro Erfolgsmaß geprüft. Dafür müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein, die in Unterkapitel IV.4.2 vorgestellt wurden. Zunächst wird je ein Streudiagramm der unabhängigen Variablen „soziale Interaktion im Team“ und der abhängigen Variable „subjektiver Unternehmenserfolg“, „Zukunftsaussicht“ und „Mitarbeiterwachstum“ erstellt. Diese sind in **Abbildung 59** dargestellt. Demzufolge scheint es einen mittleren bis starken positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen sozialen Interaktion im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg zu geben. Es scheint ebenso ein mittlerer bis starker positiver Zusammenhang zwischen der sozialen Interaktion und der Zukunftsaussicht des Teams zu bestehen.

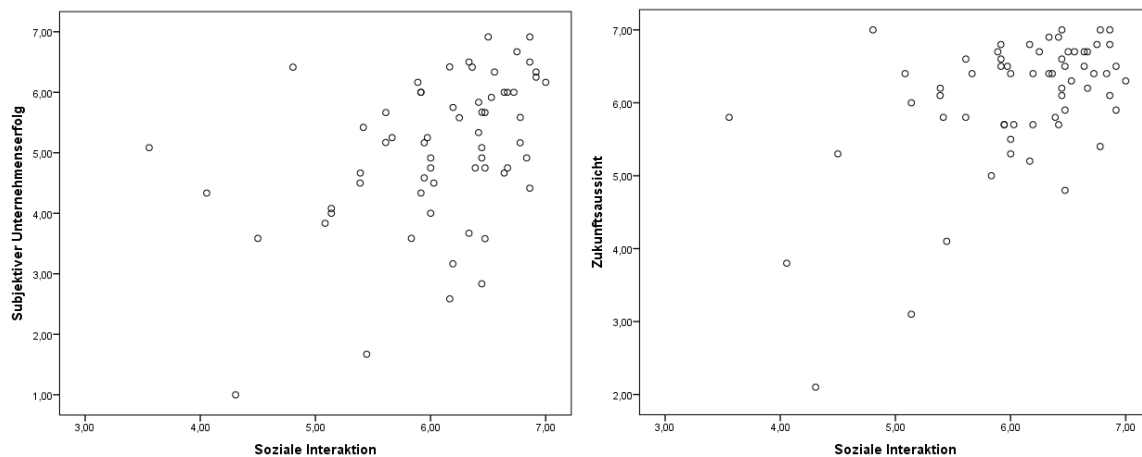


Abbildung 59: Streudiagramme zwischen sozialer Interaktion und subjektivem Unternehmenserfolg (links) und Zukunftsaussicht (rechts)
(Eigene Abbildungen, SPSS-Output)

Somit lässt sich ein linearer Zusammenhang zwischen den beiden intervallskalierten Variablen vermuten. Ein Streudiagramm, das die standardisierten geschätzten Werte des subjektiven Unternehmenserfolgs und die standardisierten Residuen abbildet, verdeutlicht, dass der Mittelwert der Fehlerwerte ungefähr bei 0 liegt und demnach auch die Voraussetzung des bedingten Erwartungswerts erfüllt ist. Die Homoskedastizität kann ebenfalls an diesem Streudiagramm erkannt werden. Da dieses kein Muster aufweist, kann davon ausgegangen werden, dass der Fehler für jeden Wert der unabhängigen Variablen in etwa die gleiche Varianz aufweist. Auch die Unabhängigkeit des Fehlerwerts wird dadurch angenommen. Schließlich wird die Normalverteilung der Residuen mithilfe des Histogramms der standardisierten Residuen ge-

⁷¹⁰ Da in der Hypothese von „Einfluss“ die Rede ist, würde es nicht genügen, Korrelationen zu rechnen (diese prüfen nur einen ungerichteten Zusammenhang).

prüft. Eine visuelle Beurteilung bestätigt eine annähernde Normalverteilung des Fehlerwerts. Die Modellvoraussetzungen sind für das Erfolgsmaß Zukunftsaussicht ebenfalls hinreichend erfüllt. Eine lineare Regression kann durchgeführt werden. Auch wenn die Modellvoraussetzungen für das Mitarbeiterwachstum, auch nach der Transformation in die Variable *normalized_Mitarbeiterwachstum* nicht hinreichend erfüllt sind und damit die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang besteht, nicht abgelehnt werden kann, fasst **Tabelle 60** die Ergebnisse der drei einfachen linearen Regressionen für alle drei Erfolgsmaße zusammen.

	Subjektiver Unternehmenserfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum pro Jahr⁷¹¹
	Stand. β (n = 63)	Stand. β (n = 63)	Stand. β (n = 60)
Soziale Interaktion	.425**	.511**	-.006
Korrigiertes R ²	.167	.249	-.017
F-Test	13.469	21.595	.002
Sig. (p)	.001	.000	.966
Effektstärke nach Cohen (f)	.448	.576	n.m. (0)

*** ≤ 0.001 ; ** ≤ 0.01 ; * ≤ 0.05 ; + ≤ 0.1

Tabelle 60: Einfache lineare Regression zwischen sozialer Interaktion und den Erfolgsmaßen

Die Ausprägung der sozialen Interaktion hat einen Einfluss auf den subjektiven Unternehmenserfolg ($F(1, 61) = 13.469, p = .001$).⁷¹² 16,7% der Streuung des subjektiven Unternehmenserfolgs wird durch die Ausprägung der sozialen Interaktion erklärt, was nach Cohen (1992) einem starken Effekt entspricht ($f = .448$).

Zudem wurde bestätigt, dass die Ausprägung der sozialen Interaktion einen Einfluss auf die Zukunftsaussicht hat ($F(1,61) = 21.595, p = .000$) hat. 24,9% der Streuung des Erfolgsmaßes „Zukunftsaussicht“ wird durch die soziale Interaktion im Entrepreneurial Team erklärt. Nach Cohen handelt es sich um einen starken Effekt ($f = .576$).

Zwischen der Ausprägung der sozialen Interaktion und dem Mitarbeiterwachstum scheint es keinen Zusammenhang zu geben.

Ergebnis: H14 kann für den subjektiven Unternehmenserfolg bestätigt werden. H14 kann für die Zukunftsaussicht bestätigt werden. H14 kann für das Mitarbeiterwachstum nicht bestätigt werden.

⁷¹¹ Unter Verwendung des *normalized Mitarbeiterwachstums* in der Transformation nach Templeton.

⁷¹² Mit einem Anstieg von einer Einheit der sozialen Interaktion im Team, steigt der subjektive Unternehmenserfolg um .714 Einheiten (nicht standardisiertes Beta).

6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Hypothesen und die jeweiligen Ergebnisse in einer Übersichtstabelle zusammengefasst.

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunfts-aussicht	Mitarbeiterwachs-tum
H1a: Teams ohne Lead Entrepreneur unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägung von sozialer Interaktion nicht von Teams mit Lead Entrepreneur.	bestätigt			
H1b: Teams mit Lead Entrepreneur sind erfolgreicher als Teams ohne Lead Entrepreneur.		n.b.	n.b.	bestätigt
H1c: Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.		n.b. (visuell bestätigt)	Interaktionseffekt bestätigt	n.b.
H2a: Teams, die über eine gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen, weisen eine höhere Ausprägung an sozialer Interaktion im Team auf als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten.	n.b.			
H2b: Teams, die über gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen sind erfolgreicher als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten.		bestätigt.	n.b.	n.b.
H2c: Es gibt einen Interaktionseffekt zwischen der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung und der sozialen Interaktion im Team auf den Unternehmenserfolg.		n.b.	n.b.	n.b.
H3a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.	bestätigt			

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H3b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	n.b.			
H3c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Branchenerfahrung.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H3d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg.		n.b.	n.b.	n.b.
H3e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Branchenerfahrung auf den Unternehmenserfolg.			Mediationseffekt bestätigt	
H4a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.	bestätigt			
H4b: Zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion gibt es keinen Zusammenhang.	bestätigt			
H4c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Ausbildungsniveaus.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H4d: Zwischen dem durchschnittlichen Ausbildungsniveau im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang		n.b.	n.b.	n.b.
H4e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Ausbildungsniveaus auf den Unternehmenserfolg.		Moderation n.b.	Moderation bestätigt	Moderation n.b.

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H5a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.	bestätigt			
H5b: Zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.	bestätigt			
H5c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Gründungserfahrung.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H5d: Zwischen der durchschnittlichen vorherigen Gründungserfahrung im Team und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		n.b.	n.b.	n.b.
H5e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Gründungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.		Moderation n.b.	Moderation knapp n.b.	Moderation n.b.
H6a: Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang.	bestätigt			
H6b: Zwischen der Heterogenität der Führungserfahrung im Team und dem Erfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		n.b.	n.b.	n.b.
H6c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Heterogenität der Führungserfahrung auf den Unternehmenserfolg.			Meditation bestätigt	
H7a: Zwischen der fachlichen Heterogenität der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen negativen Zusammenhang	n.b.			

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H7b: Zwischen der fachlichen Heterogenität der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		n.b.	n.b.	n.b.
H7c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der fachlichen Heterogenität auf den Unternehmenserfolg.		Moderation n.b.	Moderation n.b.	Moderation knapp n.b.
H8a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control.	bestätigt			
H8b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	bestätigt			
H8c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control-Werts im Team.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H8d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des durchschnittlichen internen Locus of Control im Team und dem Unternehmenserfolg..		bestätigt	n.b.	n.b.
H8e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Locus of Control im Team auf den Unternehmenserfolg		Moderation bestätigt	Moderation bestätigt	Moderation n.b.
H9a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude.	bestätigt			

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H9b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	bestätigt			
H9c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Innovationsfreude im Team.		n.b.	bestätigt	bestätigt
H9d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Innovationsfreude im Team und dem Unternehmenserfolg.		n.b.	bestätigt (indirekt)	n.b.
H9e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Innovationsfreude auf den Unternehmenserfolg.			Mediation bestätigt	
H10a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit.	bestätigt			
H10b: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	bestätigt			
H10c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung der Selbstwirksamkeit im Team.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H10d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team und dem Unternehmenserfolg.		bestätigt	n.b.	n.b.
H10e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Selbstwirksamkeit auf den Unternehmenserfolg.		Partielle Mediation bestätigt		

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H11a: Bezüglich der Höhe der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens.	bestätigt			
H11b: Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Entrepreneurial Team.	bestätigt			
H11c: Bezüglich des Unternehmenserfolgs gibt es keinen Unterschied zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Leistungsstrebens im Team.		bestätigt	bestätigt	bestätigt
H11d: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und dem Unternehmenserfolg.		n.b.	n.b.	bestätigt
H11e: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Leistungsstrebens auf den Unternehmenserfolg.		Moderation bestätigt	Moderation n.b.	Moderation n.b.
H12a: Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.	bestätigt			
H12b: Zwischen der Heterogenität bezüglich der Risikofreude der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		bestätigt (indirekt)	n.b.	n.b.
H12c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss der Risikofreude im Team auf den Unternehmenserfolg.		Mediation bestätigt		

Hypothesen	Bestätigt/nicht bestätigt			
	Soziale Interaktion	Subjektiver UN-Erfolg	Zukunftsaussicht	Mitarbeiterwachstum
H13a: Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team gibt es einen positiven Zusammenhang.	n.b.			
H13b: Zwischen der Heterogenität bezüglich des Führungswillens der Gründungsmitglieder und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		n.b.	n.b.	n.b.
H13c: Die Ausprägung der sozialen Interaktion im Team kontrolliert den Einfluss des Führungswillens im Team auf den Unternehmenserfolg.		Moderation n.b.	Moderation n.b.	Moderation n.b.
H14: Zwischen der sozialen Interaktion im Team und dem Unternehmenserfolg gibt es einen positiven Zusammenhang.		bestätigt	bestätigt	n.b.

Nicht Bestandteil der Hypothese	Nicht prüfbar	prüfbar
---------------------------------	---------------	---------

Tabelle 61: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung

VII Fazit und Schluss

1 Kapitelüberblick

Mit dieser Dissertation konnte gezeigt werden, dass Theorien der Sozialpsychologie die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen zu Entrepreneurial Teams wertvoll anreichern können. So wurden die aus mehreren Theorien beider Fachbereiche abgeleiteten Hypothesen empirisch untersucht und analysiert, inwiefern die Teamformation, die Teamzusammensetzung und die soziale Interaktion im Team den Unternehmenserfolg von Entrepreneurial Teams beeinflussen können. Die empirische Studie wurde mit Hilfe eines Onlinefragebogens durchgeführt. Dabei wurden stets alle (in diesem Fall beide) Mitgründer der Unternehmen befragt. Insgesamt konnten die Antworten von 63 kompletten Teams analysiert werden. Die Resultate der Hypothesenprüfungen werden im Folgenden zusammengefasst, interpretiert und daraus Schlussfolgerungen und Lehren für die Praxis abgeleitet. Anschließend erfolgt eine Beurteilung der Autorin im Hinblick auf die Zielerreichung. Es werden die Limitations der Untersuchung diskutiert und schließlich Ansatzpunkte für die weitere Forschung vorgestellt.

2 Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse aus Kapitel VI werden interpretiert und anschließend daraus abgeleitete Schlussfolgerungen und Lehren für die Praxis aufgeführt. Dies erfolgt für die drei Rubriken: Teamformation, Teamzusammensetzung und soziale Interaktion im Team getrennt.

2.1 Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Teamformation

Zunächst wurde anhand der explorativen Interviews mit Entrepreneurial Teamgründern und durch die Literaturanalyse der Teamformationsprozess, also das Vorgehen bei der Suche nach Gründungspartnern näher untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass Gründer bei der Suche nach einem Mitgründer sowohl interpersonelle als auch strategische Komponenten bedenken. Ein vorgeschlagener kombinierter Teamformationsansatz besteht aus drei Phasen: der Identifikations-, der Selektions- und der Rekrutierungsphase. In der Identifikationsphase steht eher die interpersonale Komponente im Vordergrund, da die Gründer vermutlich zunächst in ihrer engen Umgebung, also unter ihren Freunden oder in ihrer Familie, nach potenziellen Mitgründern Ausschau halten, bevor sie später in der weiteren Umgebung oder mittels Stellenausschreibungen suchen. Der Selektionsprozess scheint hingegen eine durchweg strategische, rationale Phase zu sein, in der der Gründer gezielt einen eher ressourcenorientierten Blick auf die möglichen Mitgründer wirft. In dieser Phase

kommen sowohl interpersonelle als auch strategische Komponenten zusammen. Die beiden ersten Phasen beinhalten lediglich einseitige Entscheidungen, da nur der Gründer handelt. In der dritten Phase, dem finalen Rekrutieren des Gründungspartners, handelt es sich jedoch um eine zweiseitige Entscheidung, denn auch der gewählte Mitgründer muss zustimmen, Teil des Gründungsteams werden zu wollen.

Für die empirische Untersuchung der Teamformation wurde daher auf zwei Variablen eingegangen. Zunächst wird die Hierarchiestruktur untersucht, also, ob es einen Lead Entrepreneur im Team gibt oder nicht. Der zweite Indikator für die Teamformation ist der Grad der vorherigen gemeinsamen Teamerfahrung. Während die erste Variable eher für ein rationales Vorgehen spricht, könnte die gemeinsame vorherige Teamerfahrung eher für einen Homophily Ansatz und die Similarity-Attraction Theorie sprechen.

Bezüglich der möglichen Hierarchiestruktur eines Teams wurden zwei Ansätze näher betrachtet. Dies sind zum Einen der Assembly of Equals Ansatz, demzufolge alle Teammitglieder zu gleichen Teilen an der Unternehmensgründung beteiligt und gleich stark in ihrer Entscheidungskraft sind. Diesem Ansatz folgend können Entscheidungen, welche das ganze Unternehmen angehen, nur in einem demokratischen Prozess gefällt werden. Dem gegenüber steht der Lead Entrepreneur Ansatz. Der Lead Entrepreneur kann als eine Art „Anführer“ des Entrepreneurial Teams bezeichnet werden und ist meist diejenige Person, die den größten Anteil an der Unternehmensgründung hält und von der häufig die Gründungsidee stammt.

Beide Möglichkeiten der Hierarchiestruktur in Unternehmen sind plausibel und in der Stichprobe anzutreffen. Unter den 63 Teams fanden sich mit 35 Lead Entrepreneuren. 28 Teams setzen sich aus zwei „gleichgestellten“ Gründern zusammen. Während Teams mit Lead Entrepreneur ein signifikant höheres Mitarbeiterwachstum aufweisen als Entrepreneurial Teams ohne Lead Entrepreneur, sind die nicht signifikanten Effekte hinsichtlich der subjektiven Erfolgsmaße negativ. Eine Möglichkeit für diese unterschiedlichen Ergebnisse könnte sein, dass Lead Entrepreneure strenger zu sich (und ihrem Unternehmen) sind und daher die subjektiven Erfolgsmaße eher zurückhaltend bewertet haben, während das objektive Erfolgsmaß, das Mitarbeiterwachstum, deutlich einen größeren Erfolg von Teams mit Lead Entrepreneur gegenüber Teams ohne Lead Entrepreneur zeigt. Hinsichtlich der Zukunftsaussicht zeigte sich zudem ein Interaktionseffekt von dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs im Team und der sozialen Interaktion, was bedeutet, dass sich das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs je nach dem Level der sozialen Interaktion im Team unterschiedlich auswirkt. Bei schwacher sozialer Interaktion liegt die Zukunftsaussicht ohne Lead Entrepreneur über jenem der Teams mit Lead Entrepreneur. Bei mittlerer und hoher sozialer Interaktion im Team ist es genau umgekehrt. Die Zukunftsaussicht der Teams mit Lead Entrepreneur ist höher als die der Teams ohne Lead Entrepreneur.

Der Fokus der Untersuchung auf die vorherige gemeinsame Teamerfahrung war ein Resultat der explorativen Interviews, in denen jeder der Gründer diesen Fakt als besonders wichtig insbesondere für den anfänglichen Erfolg ihrer Unternehmen sah. In der Stichprobe setzten sich 55,6% der befragten Unternehmen aus zwei Personen zusammen, die vor ihrer gemeinsamen Gründung noch keine gemeinsame Teamerfahrung besaßen. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass Entrepreneurial Teams, die über eine gemeinsame Teamerfahrung vor der Gründung verfügen, eine höhere Ausprägung an sozialer Interaktion im Team aufweisen als Teams, die vor der Gründung über keine gemeinsame Teamerfahrung verfügten. Auch für das Mitarbeiterwachstum hatte die gemeinsame vorherige Teamerfahrung keinen positiven Zusammenhang. Die subjektiven Erfolgsmaße jedoch zeigten insbesondere für den subjektiven Unternehmenserfolg einen großen signifikanten Unterschied. Entrepreneurial Teams mit vorheriger gemeinsamer Teamerfahrung wiesen einen deutlich höheren Erfolg auf als Teams ohne diese Erfahrung.

Für den objektiven Unternehmenserfolg erwies sich demnach das Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs als vorteilhaft. Für den subjektiven Unternehmenserfolg scheint demgegenüber die vorherige gemeinsame Teamerfahrung wichtig zu sein. Bezüglich der sozialen Interaktion scheinen beide Faktoren keine Rolle zu spielen, aber eine gute soziale Interaktion wirkt sich in beiden Fällen positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Für einen potentiellen Gründer bedeutet dies, dass er keine negativen Auswirkungen auf die soziale Interaktion befürchten muss, wenn er als Lead Entrepreneur auftritt. Bei der Suche nach möglichen Mitgründern sollte er sowohl interpersonelle als auch strategische Überlegungen einfließen lassen und, wenn möglich, einen Mitgründer wählen, mit dem ihn bereits eine (positive) gemeinsame Teamerfahrung verbindet. Das dadurch gebildete Vertrauen in die jeweilige Person und ihre Fähigkeiten, sowie das Wissen um ihr Verhalten auch in stressigen Situationen dürften eine Entrepreneurial Team Gründung zuversichtlicher und damit auch erfolgreicher werden lassen.

Bezüglich der Teamformation wäre es interessant zu sehen, ob ältere Unternehmen eher vom Lead Entrepreneur profitieren. Die visuelle Darstellung lässt einen U-förmigen Zusammenhang vermuten. Demzufolge würden insbesondere (sehr) junge und (sehr) alte Unternehmen von dem Vorhandensein eines Lead Entrepreneurs profitieren.

Eine Langzeitstudie könnte ebenso spannende Einblicke liefern. So ist fraglich, welche Entwicklung ein Lead Entrepreneur über die Jahre durchläuft. Bleibt der ursprüngliche Lead Entrepreneur der Lead Entrepreneur oder sieht er sich nach vielen Jahren in einem unveränderten Entrepreneurial Team eher „gleichwertig“? In den explorativen Interviews, in denen Mitgründer zweier älterer und eines jüngeren Entrepreneurial Teams befragt wurden, sahen sich die beiden Gründer der beiden älte-

ren Unternehmen⁷¹³ auch nach mehreren Jahren weiterhin als Lead Entrepreneur. (Die beiden Gründer des jüngeren Unternehmens sagten beide, dass es keinen Lead Entrepreneur unter ihnen gibt, sondern sie einen Assembly of Equals Ansatz verfolgten).

2.2 Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Teamzusammensetzung

In der vorliegenden Dissertation wurde nicht nur die Zusammensetzung der Entrepreneurial Teams bezüglich ihrer funktionalen Fähigkeiten untersucht, sondern auch die Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale der einzelnen Gründungspartner. Dabei wurde sich auf die Entrepreneurship-spezifischen Merkmale fokussiert. Es wurde untersucht, welche der Fähigkeiten im Team eher homogen und welche eher heterogen verteilt sein sollten, um zu einer besseren sozialen Interaktion im Team zu führen und welche Teamzusammensetzung einen größeren Unternehmenserfolg hervorbringen können. Somit wurde je Fähigkeit die Zusammensetzung im Entrepreneurial Team bezüglich der beiden Dimensionen Verteilung und Höhe der Ausprägung bestimmt und deren Zusammenhang zum Unternehmenserfolg geprüft.

2.2.1 Zusammensetzung bezüglich der funktionalen Fähigkeiten

Unter funktionalen Fähigkeiten werden die Eigenschaften verstanden, die einen Entrepreneur befähigen ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und die er im Laufe seines Lebens erlernen kann. Hier wurden die bisherige unternehmensrelevante Branchenerfahrung der Gründerperson, ihr jeweiliges Ausbildungsniveau und die Gründungserfahrung, sowie die Diversität bezüglich der Führungserfahrung und die fachliche Diversität untersucht. Gründet nur eine Person ein Unternehmen, dann sind sich die Forscher einig, dass dieser eine Entrepreneur dann am erfolgreichsten sein wird, wenn er bezüglich dieser fünf Fähigkeiten eine möglichst hohe Ausprägung vorweisen kann. In dieser Arbeit sollte analysiert werden, wie sich diese Fähigkeiten unter zwei gemeinsamen Gründern am erfolgsversprechendsten verteilen.

Branchenerfahrung

Bezüglich der Verteilung der Branchenerfahrung im Entrepreneurial Team gibt es weder hinsichtlich des Unternehmenserfolgs, noch hinsichtlich der sozialen Interaktion einen Unterschied. Es ist demnach nicht erfolgsrelevant, ob ein Entrepreneurial Team eher homogen oder eher heterogen zusammengesetzt ist, was die Branchenerfahrung betrifft. Dies spricht für die Verwendung des Durchschnitts als Aggre-

⁷¹³ Es wurde von den beiden Unternehmen jeweils nur ein Mitgründer interviewt, während von dem dritten Unternehmen beide Mitgründer befragt wurden.

gationsmittel. Ein überraschendes Ergebnis ist der negative Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und der sozialen Interaktion im Team. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Teams mit steigender Branchenerfahrung anfälliger für Konflikte sein könnten, worunter die Kommunikation leiden und dies Probleme bei der Kohäsion nach sich ziehen könnte. Weiterhin ist es möglich, dass die Gründer ihre Branchenerfahrung nicht in der gleichen Branche gemacht haben und dieser negative Zusammenhang mit dem Similarity-Attraction Ansatz erklärt werden kann.⁷¹⁴

Zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und dem Unternehmenserfolg fand sich für die Zukunftsaussicht und für das Mitarbeiterwachstum ein schwacher negativer Effekt. Auffällig ist, dass die Gründer den Erfolg ihres Unternehmens geringer schätzen, wenn sie bereits über mehr Branchenerfahrung verfügten. Dies kann zum einen bedeuten, dass diese Gründer ihren Erfolg realistischer sehen, als ihre weniger branchenerfahrenen Kollegen. Branchenerfahrenere Gründer sehen eventuell weniger Steigerungspotential als eher branchenunerfahrenere Gründer, was für die Messung der Zukunftsaussicht wichtig wäre. Es wäre zudem denkbar, dass viel Branchenerfahrung zu einer gewissen „Betriebsblindheit“ führen könnte, was weniger Innovationen und dadurch weniger Erfolg zur Folge hätte. Zum anderen kann es aber auch sein, dass sie aufgrund der großen (eventuell auch unterschiedlichen) Erfahrung eine weniger gut ausgeprägte soziale Interaktion im Team haben (z.B.: durch häufige Konflikte), welche sich auf den Erfolg auswirkt. Mögliche Konflikte im Team könnten auch zu Kündigungen und somit zu einem negativen Mitarbeiterwachstum im Unternehmen und zu einer geringeren Zukunftsaussicht führen. Dieser Mediationseffekt wurde ebenfalls geprüft und es stellte sich heraus, dass ein totaler Mediationseffekt vorzuliegen scheint, bzw. die Idee der Mediation mit den Daten vereinbar ist. Die soziale Interaktion mediiert den Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Branchenerfahrung und der Zukunftsaussicht. Es ist demnach kein direkter Effekt der Branchenerfahrung, der einen negativen Einfluss auf den Erfolg mit sich bringt, sondern es liegt lediglich ein indirekter Effekt über die soziale Interaktion vor.

Für potentielle Gründer bedeutet dies trotzdem auf die Branchenerfahrung in für das zu gründende Unternehmen relevanten Branchen zu achten. Sie sollten aber zudem auf eine intakte soziale Interaktion im Team wertlegen und stets mögliche Neuerungen in der Branche im Auge behalten.

Ausbildungsniveau

Sowohl für die soziale Interaktion im Entrepreneurial Team als auch für den Unternehmenserfolg scheinen weder die Höhe des Ausbildungsniveaus der Gründer noch

⁷¹⁴ Im Fragebogen wurde lediglich nach der Anzahl der Jahre an Branchenerfahrung in der Branche des Unternehmens gefragt. Diese könnte aber von den jeweiligen Gründern anders interpretiert werden. Beispielsweise ein Unternehmen, das Medizintechnologie anbietet, könnte aus einem Mediziner und einem Technologieexperten zusammengesetzt sein. Beide würden ihre Branchenerfahrung sicher als unternehmensrelevant einstufen, auch wenn damit beide sehr unterschiedliche Erfahrungen vor der Gründung gesammelt hatten.

die Homogenität bezüglich des Ausbildungsniveaus im Team eine Rolle zu spielen. Das Ausbildungsniveau scheint keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg von Entrepreneurial Teams zu haben. Es ist demnach hier nicht statistisch nachweisbar, dass eine höhere Ausbildung auch einen höheren Unternehmenserfolg zur Folge hat. Somit könnte auch für Entrepreneurial Teams der Traum „vom Tellerwäscher zum Millionär“ möglich sein. Es zeigte sich jedoch ein Moderationseffekt der sozialen Interaktion auf den Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsniveau und der Zukunftsaussicht. Das Ausbildungsniveau hat bei schwacher sozialer Interaktion einen mittleren positiven Einfluss auf die Zukunftsaussicht. Mit steigender Ausprägung der sozialen Interaktion verringert sich jedoch dieser Einfluss. Demzufolge hat das Ausbildungsniveau nur dann einen Einfluss auf die Zukunftsaussicht, wenn die soziale Interaktion im Team schwach ist. Dies könnte so interpretiert werden, dass das Ausbildungsniveau gerade am Anfang der Gründung, wenn das Team noch nicht so gut eingespielt ist, einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Allerdings könnten sich diese Gründer auch nur vom Ausbildungsniveau des anderen blenden lassen und daher ihre Zukunftsaussicht höher einschätzen, als die objektiven Erfolgsmaße es vermuten lassen.

Bei der Wahl eines möglichen Gründungspartners ist dieses Kriterium demnach nicht von vorrangiger Bedeutung. Es spielt keine signifikante Rolle, ob der andere Gründungspartner über einen ähnlichen Ausbildungsgrad verfügt oder nicht. Auch ist es nicht entscheidend, ob die Gründer über einen möglichst hohen Ausbildungsgrad verfügen. Ebenso sollten Investoren den Ausbildungsgrad im Lebenslauf der Gründer nicht zu stark bei ihrer Entscheidung für oder gegen eine Investition gewichten. Diese Erkenntnisse sind jedoch insofern mit Vorsicht zu genießen, als dass die Stichprobe insgesamt über ein eher überdurchschnittliches Ausbildungsniveau verfügt.

Gründungserfahrung

Auch bezüglich der Gründungserfahrung spielte die Verteilung im Team keine Rolle, was für die Aggregation auf das Teamlevel mit Hilfe des Durchschnitts als angemessenes Maß spricht. Bezüglich der Ausprägung ist jedoch hinsichtlich der sozialen Interaktion Vorsicht geboten. Wie vermutet, kann die Höhe der durchschnittlichen Gründungserfahrung im Team einen negativen Einfluss auf die soziale Interaktion mit sich bringen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass die vorherige Gründungserfahrung wahrscheinlich nicht in der gleichen Zusammensetzung des jetzigen Entrepreneurial Teams stattfand und die beiden Gründer daher eine mitunter recht unterschiedliche Erfahrung erlebten. Diese Erfahrungsunterschiede im Team können zu einer schlechteren Kommunikation im Team führen, was die rechtzeitige Weitergabe von Informationen und damit Entscheidungen erschwert. Weitere mögliche Probleme, die im Team durch Erfahrungsunterschiede auftreten können, sind laut Keck (1997) ein niedrigeres Commitment zu den Teamzielen und Normen, weniger Sozialisation, und schließlich eine schlechtere Team Performance. Bezüglich des Unternehmenserfolgs ließ sich so auch in der vorliegenden Studie kein signifikanter

Zusammenhang nachweisen. Für den Erfolg einer Unternehmensgründung ist es demnach nicht zwingend nötig bereits über Gründungserfahrung zu verfügen. Die Autorin ist dennoch der Meinung, dass Gründungserfahrungen nützlich sind. Ob aus Erfolgen oder Misserfolgen, aus früheren Unternehmensgründungen können wertvolle Erfahrungen gesammelt werden. Dies bestätigten auch die Teilnehmer der eingangs geführten explorativen Interviews, die größtenteils bereits über Gründungserfahrung verfügten, bevor sie ihr derzeitiges Unternehmen gegründet haben und dies als großen Mehrwert ansahen.

Führungserfahrung

Bezüglich der Führungserfahrung konnte das Diversitätsmaß als geeignetes Aggregationsmaß bestätigt werden. Überraschenderweise zeigte sich nicht nur, wie erwartet, hinsichtlich der sozialen Interaktion ein schwacher bis mittlerer negativer Zusammenhang mit der Diversität der Führungserfahrung im Team, sondern auch hinsichtlich des Erfolgs konnte kein positiver Zusammenhang gefunden werden. Ersteres bestätigt die gängige Meinung in der Literatur. Unterschiede zwischen den Entrepreneurial Team Mitgliedern können dazu führen, dass die Gründer weniger reibungslos miteinander arbeiten können, was auch durch die Interpersonelle-Attraktion-Theorie untermauert wird. Dies legt nahe, dass funktionale Heterogenität in Entrepreneurial Teams Konflikte im Team hervorrufen und dadurch den Unternehmenserfolg mindern. Die Mediatoranalyse scheint diese Vermutung zu bestätigen. Die soziale Interaktion mediiert den Einfluss der Diversität der Führungserfahrung auf die Zukunftsaussicht.

Die Führungserfahrung scheint demnach keinen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zu haben. Ein Entrepreneur kann auch dann ein erfolgreiches Unternehmen gründen, wenn er noch nicht über (viel) Führungserfahrung verfügt. Als wichtig stellt sich auch hier wieder die soziale Interaktion dar. Dies ist ein positiver Fakt, da z.B. mit Teambuilding-Training schnell geholfen werden kann. Eine gute Zusammenarbeit und eine hohe soziale Interaktion sind wichtiger für den Unternehmenserfolg als das Ausbildungsniveau oder Branchen-, Gründungs- oder Führungserfahrung. Wobei hier auch das Alter des Unternehmens eine Rolle spielen könnte. Es wäre interessant zu analysieren, inwieweit dieser Zusammenhang zeitlich stabil ist.

Fachliche Heterogenität

Überraschenderweise konnte die in anderen Studien mehrfach nachgewiesene positive Wirkung der fachlichen Heterogenität auf den Erfolg nicht bestätigt werden. Zwischen der fachlichen Heterogenität und dem Mitarbeiterwachstum lässt sich ein leichter positiver Zusammenhang erkennen, der jedoch nicht signifikant ist. Die Korrelation zwischen der fachlichen Diversität und dem subjektiven Erfolg ist hingegen leicht negativ und nicht signifikant. Die Autorin hat dafür zwei mögliche Erklärungen.

Die fachliche Diversität ist besonders in unsicheren, dynamischen Umgebungen von Nutzen. In den Vergleichsstudien wurden meist Unternehmen aus High-Tech Branchen, die sich in einem eben solchen Umfeld aufhalten, befragt. Daher wäre es nachvollziehbar, wenn der positive Zusammenhang zwischen der funktionalen Heterogenität und dem Unternehmenserfolg für Entrepreneurial Teams, die in High-Tech Branchen operieren, stärker ist als für Entrepreneurial Teams aus diversen anderen Branchen, wie es in dieser Untersuchung der Fall ist.

Die unterschiedlichen Resultate könnten aber auch auf einen curvilinearen Zusammenhang hindeuten, z.B. einen umgekehrt U-förmigen. Demnach wären Entrepreneurial Teams, die sich sehr ähnlich sind und Teams, die sehr heterogen sind, weniger erfolgreich, als „mittelheterogene“ Teams. Dies würde insofern logisch erscheinen, als dass sehr gleiche Teams, zwar eine gute soziale Interaktion haben, aufgrund des Mangels an wirklich intensiver Diskussion, sie aber teilweise zu übereilten Entscheidungen gelangen. Während sehr heterogene Teams Schwierigkeiten in der sozialen Interaktion haben und dadurch ihr Potenzial nicht ganz ausschöpfen können. Es wäre demnach nützlich, den idealen Grad an Heterogenität zu finden, der sowohl eine gute soziale Interaktion, als auch die nötige Diskussion und Interpretation der unterschiedlichen Argumente zulässt, um gut durchdachte, erfolgversprechende Entscheidungen zu treffen und damit auch den Unternehmenserfolg zu steigern.

2.2.2 Zusammensetzung bezüglich der psychologischen Merkmale

Bezüglich der psychologischen Merkmale lagen bislang hauptsächlich Studien zu Einzelgründungen vor. Die daraus abgeleiteten typischen erfolgversprechenden Eigenschaften eines Entrepreneurs sind bereits in Meta-Analysen zusammengefasst worden, um die wichtigsten psychologischen Merkmale, die ein erfolgreicher Entrepreneur besitzen sollte, aufzuführen. Für die vorliegende Dissertation wurden sechs Variablen gewählt, die in den Studien einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aufzeigten: Locus of Control, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit, Leistungsstreben, Risikofreude und Führungswille. Es sollte untersucht werden, ob die Entrepreneurship-spezifischen Merkmale, die bei Einzelgründern als erfolgsrelevant gelten, auch bei Teamgründungen einen positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg haben. Insbesondere sollte analysiert werden, welches Aggregationsmaß am geeignetsten ist. Dafür musste festgestellt werden, ob bezüglich dieser Merkmale eine möglichst homogene oder eine heterogene Zusammensetzung des Teams erfolgversprechender ist und ob es ausreichend ist, wenn ein Mitglied des Teams diese Merkmale aufweist oder ob alle Teammitglieder die Merkmale besitzen sollten. Schließlich sollte analysiert werden, inwiefern die soziale Interaktion im Team Einfluss auf den Zusammenhang zwischen den psychologischen Merkmalen und dem Unternehmenserfolg ausübt.

Locus of Control

In der Stichprobe bestätigte sich, dass Entrepreneurere insgesamt eine relative hohe Ausprägung des internen Locus of Control aufweisen. Es gab jedoch auch einige wenige Mitgründer mit einem besonders niedrigen Level an internem Locus of Control. Diese wären so wahrscheinlich nicht unter Einzelgründern gefunden worden und bestätigt daher, dass Teamgründungen eine Möglichkeit für Menschen mit geringerer interner Kontrollüberzeugung sein könnten. Die Aggregation auf das Teamlevel erfolgte mittels des Durchschnittswerts, was sich als günstig erwies. Bezüglich der Verteilung der Kontrollüberzeugung im Team zeigten sich weder hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team noch hinsichtlich des Unternehmenserfolgs signifikante Unterschiede zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung des Locus of Control. Der Durchschnittswert im Team wies einen mittleren positiven Zusammenhang zur sozialen Interaktion auf. Hinsichtlich des subjektiven Unternehmenserfolgs zeigte sich ebenso ein positiver Zusammenhang mit dem durchschnittlichen Locus of Control im Team. Für die anderen beiden Erfolgsmaße konnte dieser Zusammenhang jedoch nicht bestätigt werden. Die Moderatoranalyse verdeutlichte jedoch, dass es bei schwacher sozialer Interaktion im Team einen starken positiven Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Locus of Control und den beiden subjektiven Erfolgsmaßen (subjektiver Unternehmenserfolg und Zukunftsaussicht) gibt.

So scheint es für Mitglieder eines Entrepreneurial Team nicht so wichtig wie für einen Einzelentrepreneur zu sein, über einen hohen Locus of Control zu verfügen. Im Team genügt es offenbar, wenn nur eine Person eine hohe Kontrollüberzeugung aufzeigt und damit der Durchschnitt auf ein erfolgsrelevantes Level gehoben wird.

Innovationsfreude

In der Stichprobe zeigte sich, dass die Gründer im Großen und Ganzen sehr innovationsfreudig sind. Allerdings gibt es auch einige wenige (3,2%), die eine sehr geringe Innovationsfreude aufwiesen. Es konnte festgestellt werden, dass diese weniger innovationsfreudigen Mitgründer sich mit Personen, die sehr innovationsfreudig sind, zusammengeslossen hatten, um ein Unternehmen zu gründen. Auch hier zeigten sich bezüglich der Verteilung der Innovationsfreude im Team weder hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team noch hinsichtlich des objektiven Unternehmenserfolgs signifikante Unterschiede zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung. Lediglich hinsichtlich des subjektiven Unternehmenserfolgs wiesen heterogene Teams einen höheren Erfolg auf als homogene Teams. Dies bestätigte auch die Entscheidung der Aggregation auf das Teamlevel mittels des Maximalwerts. Dieser wies sowohl hinsichtlich der sozialen Interaktion als auch hinsichtlich der Zukunftsaussicht einen mittleren positiven Zusammenhang aus. Wobei die Mediationsanalyse zeigte, dass es sich bei letzterem hauptsächlich um einen indirekten Effekt handelt und der wahre Grund für diesen positiven Zusammenhang die Ausprägung der sozialen Interaktion darstellt.

Es scheinen demnach nicht zwingend beide Gründer eine große Innovationsfreude vorweisen zu müssen, sondern anscheinend genügt es, wenn einer der beiden Gründer besonders innovationsfreudig ist, um eine gute soziale Interaktion im Team und damit einen hohen Unternehmenserfolg zu erreichen.

Selbstwirksamkeit

Es zeigt sich ein insgesamt recht hohes Maß an Selbstwirksamkeit, was auch zu erwarten war. Über 93% der Antwortenden erzielten einen Wert von mindestens 4 auf einer Skala von 1 bis 7 und damit eine optimistische Kompetenzerwartung. Auch hier gab es einige wenige Mitgründer mit einem sehr geringen Selbstwirksamkeitswert. Es wäre gut vorstellbar gewesen, dass Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit zusammen mit einer Person mit hoher Selbstwirksamkeit gründen. Anders als bei der Innovationsfreude erweckt es in der Stichprobe jedoch nicht den Anschein, dass die Entrepreneurial Team Mitglieder mit geringer Selbstwirksamkeit sich mit Personen mit besonders hohem Selbstwirksamkeitswert zusammengeschlossen haben.

Die Verteilung der Selbstwirksamkeit im Entrepreneurial Team hat jedoch weder hinsichtlich der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team noch hinsichtlich des Unternehmenserfolgs signifikante Unterschiede zwischen Teams mit homogener und Teams mit heterogener Verteilung. Allerdings wurde von der Autorin befürchtet, dass es ein „zu viel“ an Selbstwirksamkeit im Team geben und in Selbstüberschätzung münden kann, was durch die Aggregation mithilfe des Durchschnittswerts zu einem nicht linearen Zusammenhang hätte führen können. Daher wurde der Maximalwert zur Aggregation auf das Teamlevel gewählt. Dies erwies sich als richtig. Der Maximalwert der Selbstwirksamkeit im Team zeigte einen positiven Zusammenhang mit dem subjektiven Unternehmenserfolg. Dieser bleibt auch während der Mediationsanalyse, also unter Hinzunahme der sozialen Interaktion in das Modell bestehen.

Somit hat bereits die Überzeugung eines Entrepreneurial Team Mitglieds, durch eigene Fähigkeiten seine Ziele erreichen zu können, einen positiven Zusammenhang mit dem (subjektiven) Unternehmenserfolg. Es ist demnach wichtig, dass sich wenigstens ein Gründer pro Team nicht von Rückschlägen beeinflussen lässt, sondern beharrlich an den Erfolg seiner Fähigkeiten glaubt.

Insbesondere bei der Selbstwirksamkeit ist Vorsicht vor der reverse causality, der umgekehrten Kausalität, geboten. So kann der Unternehmenserfolg durchaus auch die Selbstwirksamkeit der Gründer beeinflussen.

Leistungsstreben

Die befragten Entrepreneure zeigten ein hohes Leistungsstreben, was die Angaben in der Literatur bestätigt. Interessant ist zu sehen, dass sich die beiden Personen, die bei der Einzelbetrachtung die geringste Ausprägung an Leistungsstreben zeigten, jeweils mit einer Person, die eine recht hohe Leistungsstrebensausprägung hat, zu-

sammentaten. Hingegen haben auch zwei Personen ein Unternehmen gemeinsam gegründet, die beide über ein relativ geringes Leistungsstreben verfügen. Die gewählte Aggregation als Zusammenhangsmaß ist der Maximalwert im Team.

Die Verteilung des Leistungsstrebens im Team zeigte keinen Zusammenhang mit der sozialen Interaktion und den Erfolgsmaßen. Es spielt demnach keine Rolle, ob die Entrepreneurial Teams bezüglich des Leistungsstrebens eher homogen oder eher heterogen zusammengesetzt sind. Ebenso bestätigte sich, wie erwartet, ein negativer Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und der sozialen Interaktion. Über je mehr Leistungsstreben die intensivste Person im Team verfügt, umso schlechter scheint dies für die Zusammenarbeit im Team zu sein. Hinsichtlich des Unternehmenserfolgs jedoch, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Maximalwert des Leistungsstrebens im Team und dem Mitarbeiterwachstum.

Erfolgsstreben und Ehrgeiz sowie hohes berufliches Engagement zahlen sich auch dann in Form eines höheren objektiven Unternehmenserfolgs aus, wenn nur ein Mitglied des Entrepreneurial Teams darüber verfügt. Ein „gesunder Ausgleich“ durch eine abgemilderte Ausprägung des Mitgründers scheint jedoch ebenso erfolgsförderlich zu sein.

Risikofreude

Eine heterogene Verteilung im Team ist bezüglich der Risikofreude als am erfolgswirksamsten angenommen worden. Dies bestätigte sich. Genauso zeigte sich, dass Entrepreneurial Teams in der Tat weder sehr risikofreudig, noch besonders risikoavers zu sein scheinen. So wurde zwar fast das ganze Spektrum der Risikofreudeausprägung abgedeckt, im Durchschnitt waren die Entrepreneurial Teams jedoch eher „moderat risikofreudig“. Es war zudem festzustellen, dass die Mitglieder eines Entrepreneurial Teams meist ähnliche Risikoeinstellungen aufwiesen. So schlossen sich die sehr risikoaversen zwar mit eher risikofreudigen Personen, nicht aber mit sehr risikofreudigen Personen zusammen. Ein Großteil der Entrepreneurial Teams stellte sich demnach als relativ homogen bezüglich ihrer Risikofreude dar. Dennoch bestätigte sich der vermutete positive Zusammenhang zwischen der Diversität bezüglich der Risikofreude im Team und dem Unternehmenserfolg. Ein ausgewogener Mix bezüglich der Risikofreude zeigte sich als am erfolgversprechendsten. Somit scheint es tatsächlich so zu sein, dass eher risikoaverse Entrepreneurial Team Mitglieder den risikofreudigeren Mitgründer von zu übereilten Entscheidungen abhalten und zunächst das Für und Wider im Team abgewogen wird, was schließlich zu besseren und erfolgsbringenden Entscheidungen führt. Dieser indirekte Effekt wird durch die Mediationsanalyse bestätigt.

Auch hinsichtlich der sozialen Interaktion bestätigte sich ein positiver Zusammenhang mit der Risikofreudediversität im Team. So kann das oben erwähnte Abwägen vor Entscheidungen und Treffen von Kompromissen möglicherweise tatsächlich dazu

zu führen, dass die Gründer dadurch zwangsweise eine gute Konfliktbewältigung erlernen, um zusammen bestehen zu können. Die dadurch gezwungenermaßen erhöhte Quantität der Kommunikation kann auch eine Erhöhung der Qualität der Kommunikation sowie eine verbesserte Koordination im Entrepreneurial Team mit sich bringen, was ebenso zu einer erhöhten Kohäsion führt. Somit kann dem Risky-shift entgegengewirkt werden. Durch eine hohe soziale Interaktion werden die Entscheidungen im Entrepreneurial Team ausgewogener und weniger risikoreich sein als Entscheidungen von Einzelpersonen.

Führungswille

Bezüglich des Führungswillens zeigte sich keine positive Korrelation, weder hinsichtlich der sozialen Interaktion, noch der Erfolgsmaße. Auch ein Test mit anderen Aggregationsmaßen ergab keine signifikanten Zusammenhänge. So scheint der Führungswille bei Entrepreneurial Teams keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben. Ein möglicher Grund dafür wäre das Fehlen eines linearen Zusammenhangs. So wäre ein umgekehrter U-förmiger Zusammenhang denkbar. Teams mit homogener Zusammensetzung bezüglich des Führungswillens und Teams mit heterogener Zusammensetzung bezüglich des Führungswillens wären somit weniger erfolgreich als Teams, deren Gründer sich „moderat ähneln“ in ihrer Führungserfahrung.

2.3 Erkenntniszusammenfassung und Schlussfolgerungen zur sozialen Interaktion

Wie bereits in den vorherigen Ausführungen zu erkennen war, scheint es einen erheblichen Einfluss der sozialen Interaktion auf den Unternehmenserfolg zu geben. Es fand sich ein hoher, positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausprägung der sozialen Interaktion im Team und dem subjektiven Unternehmenserfolg, sowie ein noch stärkerer Zusammenhang zwischen der Zukunftsaussicht und der Ausprägung der sozialen Interaktion. Gerade hinsichtlich der subjektiven Erfolgsmaße sollte erwähnt werden, dass Kausalität in den gewählten Analysemethoden nicht untersucht wird, hier wird mit der Korrelation nur ein ungerichteter Zusammenhang bestätigt. Die einfache Regression scheint zwar die Richtung zu bestätigen, jedoch ist diese nur theoriegetrieben von der Autorin angenommen. Ob also die soziale Interaktion den subjektiven Unternehmenserfolg oder der subjektive Erfolg die soziale Interaktion beeinflusst, ist damit nicht „empirisch bestätigt“. So sind durchaus Rückkopplungseffekte möglich. Denkbar ist beides, wobei prinzipiell davon ausgegangen werden kann, dass – wie im Literaturkapitel beschrieben – die soziale Interaktion zum Erfolg beiträgt. Natürlich hebt die persönliche Einschätzung, erfolgreich zu sein, die Stimmung und damit auch die soziale Interaktion. Dies scheint insbesondere durch die in der Zusammenfassung der übrigen Ergebnisse erwähnten signifikanten Wechselwirkungen der sozialen Interaktion auf die Zusammenhänge der Teamformations- und TeamzusammensetzungsvARIABLEN auf den Unternehmenserfolg bestätigt.

In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich als wichtigster Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Entrepreneurial Team die Ausprägung der sozialen Interaktion. So sollten Entrepreneurial Teams stets darauf achten einen offenen Informationsaustausch zu pflegen. Diese Kommunikation ist für das Treffen gemeinsamer Entscheidungen unabdingbar. Zudem helfen Arbeitsnormen und gegenseitiges Unterstützen der Koordination und Kohäsion und könnten damit zu einer besseren Konfliktbewältigung führen.

2.4 Zusammenfassende Lehren für die Praxis

Es zeigte sich, dass die psychologischen Merkmale einen größeren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg haben als die funktionalen Fähigkeiten der Gründer. Bezüglich der meisten Fähigkeiten genügt es, wenn jeweils eine der beiden Gründerpersonen über eine hohe Ausprägung der für erfolgreiche Entrepreneure wichtigen Merkmale verfügt. Der Maximalwert pro Team war für die meisten Zusammenhänge der ausschlaggebendste Wert. Somit könnten sich Personen zusammenschließen, die jeweils nur über einige der Fähigkeiten verfügen und dann zusammen viele dieser Fähigkeiten abdecken.

So könnte sich ein Entrepreneurial Team idealerweise aus zwei Personen zusammensetzen, die bereits über eine vorherige gemeinsame Teamerfahrung verfügen und von denen sich eine Person eher als Lead Entrepreneur sieht. Sie sind fachlich eher heterogen aufgestellt, besitzen aber beide eine interne Kontrollüberzeugung. Wenigstens einer der beiden Entrepreneure ist sehr innovationsfreudig und verfügt über eine hohe Selbstwirksamkeit. Ebenso sollte eine der beiden Personen ein hohes Leistungsstreben aufweisen, welches jedoch durch eine moderate Ausprägung bezüglich dieses psychologischen Merkmals bei dem Mitgründer ausgeglichen werden sollte. Diese Heterogenität im Team sollte zudem auch für die Risikofreude zutreffen. Das Wichtigste ist jedoch eine sehr gute soziale Interaktion im Team, um auch wirklich von den Fähigkeiten des jeweils anderen profitieren zu können.

Fachlich heterogene Entrepreneurial Teams, deren Mitglieder über keine oder nur geringe gemeinsame Teamerfahrung verfügen, sollten sich für wichtige Entscheidungen ausreichend Zeit nehmen, damit sie nicht nur Argumente austauschen, sondern auch deren möglicherweise unterschiedliche Interpretation erlernen.⁷¹⁵ Zudem ist es für Entrepreneurial Teams wichtig, dass sich die Mitglieder über die gegenseitigen Erwartungen an das Leistungsverhalten und das Engagement austauschen und einig sind. Die Entrepreneurial Team-Mitglieder müssen zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen. Letztlich sind zwar Konflikte in Situationen mit hohem Erfolgsdruck und in dynamischen Umwelten, womit Entrepreneurial Teams sich häufig

⁷¹⁵ Vgl. Brettel, et al., 2009.

konfrontiert sehen, unvermeidbar. Hier ist es wichtig, dass die Mitglieder im Idealfall bereits eine vorbeugende Konfliktlösung betreiben.

Es ist daher sowohl für bereits bestehende Entrepreneurial Teams, als auch für Teams, die noch vor der Unternehmensgründung stehen wichtig, sich über die Teamzusammensetzung und die soziale Interaktion im Team Gedanken zu machen. Mögliche Fragen, die im (angehenden) Entrepreneurial Team diskutiert werden könnten, sind: Sind die funktionalen und besonders die psychologischen Merkmale des Mitgründers bekannt? Passen die funktionalen und kognitiven Fähigkeiten der Mitglieder zu den für das Unternehmen notwendigen Aufgaben? Wird das gleiche Ziel angestrebt? Stimmen die gegenseitigen Erwartungshaltungen an Leistung und Verhalten der Mitglieder überein? Wie können Konflikte vermieden werden? Wo können sich die Entrepreneurial Team Mitglieder gegenseitig unterstützen, um so den Zusammenhalt und den Teamgeist zu stärken?

Ein abschließender Ratschlag der Autorin richtet sich an mögliche Kapitalgeber: Es ist die Betrachtung des gesamten Entrepreneurial Teams notwendig und daher nicht ratsam, nur mit einem der Gründer zu sprechen. Statt lediglich den Lebenslauf der Gründer hinsichtlich ihrer Ausbildung und Erfahrungen zu studieren, sollte besser das Team zusammen kennengelernt und auf psychologische Merkmale, wie Innovationsfreude und Selbstwirksamkeit, sowie insbesondere auf die soziale Interaktion zwischen den Gründern geachtet werden.

3 Beurteilung der Dissertation und Lehren für die Forschung

Abschließend wird die vorliegende Dissertation kritisch betrachtet. So wird die Zielerreichung beurteilt und es werden die Limitationen der Untersuchung aufgezeigt und daraus Lehren für die Forschung abgeleitet. Letztlich wird die Arbeit mit einem Ausblick auf mögliche weitere Forschungsansätze abgeschlossen.

3.1 Beurteilung der Zielerreichung und der Forschungsmethodik und Limitationen der Untersuchung

Hauptziel dieser empirisch-analytischen Arbeit war es, die Faktoren der Teamformation, der Teamzusammensetzung und der sozialen Interaktion im Team zu bestimmen, die den Erfolg von Entrepreneurial Teams beeinflussen. Die zur Erreichung dieses Hauptziels notwendigen Zwischenziele waren:

- Zwischenziel 1: Verbindung von betriebswirtschaftswissenschaftlichen und sozialpsychologischen Theorien
- Zwischenziel 2: Herleitung von Hypothesen und Bezugsrahmen

- Zwischenziel 3: Empirisches Testen der Hypothesen

Die Autorin sieht alle Ziele als erreicht an. In der Literaturanalyse wurden die für den Untersuchungsgegenstand relevanten betriebswirtschaftlichen und sozialpsychologischen Theorien vorgestellt. Aus dieser Synthese heraus wurden die Hypothesen bezüglich der Teamformation, der Teamzusammensetzung und der sozialen Interaktion im Team hergeleitet und in einem Forschungsmodell veranschaulicht. Es wurde ein Onlinefragebogen entwickelt, erstellt und versandt. Die Antworten der Befragten wurden zum empirischen Test der Hypothesen genutzt. Dafür wurden die Antworten jeweils auf das Teamlevel aggregiert, wofür in einem aufwendigen Prozedere für alle Teams auch alle (beiden) Gründer befragt wurden. Somit konnte nicht nur analysiert werden, welche Faktoren der drei Rubriken einen positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg aufweisen, sondern auch wie diese Faktoren dafür im Team verteilt und ausgeprägt sein sollten.

Die Befragung jeweils beider Mitglieder von insgesamt 63 Entrepreneurial Teams führte zwar auf der einen Seite zu einer für höhere statistische Methoden zu geringen Stichprobe, ist aber auf der anderen Seite durchaus als Mehrwert für die Entrepreneurial Team Forschung zu sehen. So wurden in den meisten Forschungsarbeiten der Organizational Behavior und Entrepreneurship-Forschung, die sich mit Unsicherheit in Teams beschäftigen, hauptsächlich Laborexperimente durchgeführt und dabei Studierende oder andere Teamtypen, wie beispielsweise Projektteams, befragt.⁷¹⁶ Somit bildet die vorliegende Arbeit eine Erweiterung der bisherigen Forschung, ergänzt Ergebnisse und vertieft die ökonomische Validität der erwähnten Aspekte der Organizational Behavior Literatur mit wirklichen Entrepreneurial Teams.

Aus methodischer Sicht liefert die Arbeit daher, auch unter Betrachtung der Limitationen, folgende Lehren für die Forschung:

- Die gewählte Vorgehensweise der Analyse der Zusammensetzung der Entrepreneurial Teams bezüglich einer Fähigkeit mit Hilfe der zwei Dimensionen (1) Verteilung und (2) Höhe der Ausprägung ist hilfreich und ermöglicht so die Ableitung von geeigneten Aggregationsmaßen auf das Teamlevel.
- Die psychologischen Merkmale der Entrepreneurial Team Mitglieder wurden durch einen Fragebogen abgefragt, d.h. die Entrepreneure haben ein sogenanntes „Self-Rating“ vorgenommen. Dieses Vorgehen wird vereinzelt als restriktiver Aspekt einer Erhebungsmethodik gesehen. Die Autorin folgte jedoch der Ansicht Cramton und Wagners (1994). Sie führten eine umfassende Meta-Analyse diverser empirischer Forschungsarbeiten durch und stuften das Validitätsrisiko bezüglich des „Self-Ratings“ als unkritisch ein.⁷¹⁷

⁷¹⁶ Vgl. Khan, 2017; Schmelter, 2011.

⁷¹⁷ Vgl. Crampton & Wagner, 1994; siehe auch Schmelter, 2011.

- Bei der Untersuchung von Entrepreneurial Teams ist es essentiell, alle Gründungspartner zu befragen, um die Zusammensetzung insbesondere bezüglich der psychologischen Merkmale analysieren zu können.
- Mögliche Auswirkungen eines „Informant Bias“ können dadurch ausgeschlossen werden, dass ein objektives Erfolgsmaß, das Mitarbeiterwachstum, operationalisiert wurde. Für die subjektiven Erfolgsmaße wurden die Antworten beider Gründer je Team zusammengefasst und der Durchschnitt gebildet.
- Der entwickelte Fragebogen kann ebenfalls als ein Ansatz für weitere Forschungsarbeiten gesehen werden, da er eine Möglichkeit bietet, sowohl funktionale Fähigkeiten als auch psychologische Merkmale abzufragen. Es könnte sich daraus ein nachhaltiges Messinstrument für Entrepreneurial Teams entwickeln. So könnten einzelne Konstrukte verifiziert und ergänzt oder ausgetauscht werden, so dass jeweils nur die erfolgsrelevanten Faktoren abgefragt werden.
- Den gewählten statistischen Methoden liegt die Annahme eines linearen, additiven Zusammenhangs der Variablen zugrunde. Allerdings ist mit steigender Ausprägungen der Merkmale nicht zwingend eine unbegrenzte Steigerung des Unternehmenserfolgs zu erwarten. So könnten beispielsweise Rückkopplungseffekte durch das Zusammenwirken von Teamzusammensetzung, Teamprozessen und Unternehmenserfolg zustande kommen. Weiterhin kann es möglich sein, dass noch kleinere oder größere als die in der Stichprobe gefundenen Werte in der Realität vorkommen und dies zu einem anderen Zusammenhang zwischen den Variablen führt. Ein Beispiel wäre eine Sinuskurve, die in der Stichprobe lediglich den Teil der Gerade abbildet, somit würde der eigentliche curvilinear Zusammenhang fälscherweise als linearer Zusammenhang in der Stichprobe aufgezeigt.
- Die Verwendung des subjektiven Unternehmenserfolgs hat sich als brauchbares Maß erwiesen. Auch wenn die Ausprägungen der drei Erfolgsmaße teilweise recht stark voneinander abwichen, so war es wichtig, nicht nur objektive Erfolgsmaße in die Untersuchung zu integrieren. Dies bestätigte die Annahme und die gängige Meinung, dass Entrepreneure eben nicht (nur) finanzielle Ziele verfolgen. Ihnen geht es häufig vielmehr um persönliche Zufriedenheit und Leistung, einen flexiblen Lebensstil und den Stolz auf ihren Job. Diese subjektiven Erfolgsfaktoren können nur mit subjektiven Erfolgsmaßen gemessen werden. Eventuell wäre ein Erfolgsmaß auf dem Teamlevel auch nutzbringend gewesen. Das Mitarbeiterwachstum ist sehr unterschiedlich. Es gab einige Ausreißer, im Hinblick auf den Erfolg, evtl. hätten diese gelöscht werden sollen. Mit Hilfe der outlier labeling rule wäre die Erkennung möglich gewesen. Aufgrund der Größe der Stichprobe wurde jedoch darauf verzichtet und keine Daten gelöscht.
- Die Nutzung des Mediansplits bei der Erstellung der Homogenitätsvariablen, wie in der Untersuchung beispielsweise für die Branchenerfahrung, das Ausbildungsniveau und die Gründungserfahrung im Team, ist eine gängige statistische Praxis und hat den Vorteil, dass dadurch gleich große Gruppen gebildet werden, mit denen die Voraussetzungen für Unterschiedlichkeitstests leichter erfüllt werden. Dennoch wäre eventuell eine Aufteilung in Gruppen, die sich deutlicher voneinander

der unterscheiden, sinnvoll gewesen. So beispielsweise eine Aufteilung in drei oder vier Gruppen.

- Die Reliabilität und die Validität der formativen Messmodelle, hätte nach Diamantopoulos und Riefler (2008) in einem komplizierten Verfahren berechnet werden können. Dies hätte jedoch den Rahmen dieser Dissertation bei weitem gesprengt. Messschwächen können mit dem Ergebnis in Verbindung stehen, denn „small relationships are often difficult to detect, because they are masked by frequent non-significant findings (often a result of lack of power) and the fact that unreliability of measures may lead to small attenuated empirical correlations. [...] This often leads to a more negative view of the evidence than is called for.”⁷¹⁸
- In der Untersuchung wurde keine Kontrollvariable integriert. So wollte die Autorin ursprünglich den Einfluss der Branche, in der die Entrepreneurial Teams tätig sind, auf die untersuchten Zusammenhänge testen. Da jedoch die Angabe der Branche in der Stichprobe (zu) oft als „sonstige“ angegeben wurde, war dies nicht möglich. Den Grund für diese Antworten sieht die Autorin in den Auswahlmöglichkeiten zur Angabe der Branche im Fragebogen. Dabei wurde die Brancheneinteilung von dem Bereitsteller der Adressdaten übernommen, die nicht klar genug abgegrenzt war. Dies wurde in der Dissertation bei den Angaben zur Branche diskutiert. Somit bietet die Kontrolle des Einflusses der Branche einen Ansatzpunkt für weitere Forschung.

3.2 Ansatzpunkte für weitere Forschung

Einige Ansatzpunkte für weitere Forschungen wurden bereits in den Unterkapiteln zu VII.2 und in VII.3.1 gegeben. In diesem abschließenden Unterkapitel werden einige weitere mögliche Forschungsideen vorgestellt.

In der vorliegenden Dissertation sollten die Erfolgsfaktoren untersucht werden, also Variablen bezüglich der Teamformation, der Teamzusammensetzung und der sozialen Interaktion, die in einem positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen. Denkbar wäre auch, insbesondere im Hinblick auf die psychologischen Merkmale, diejenigen Merkmale zu analysieren, die einen negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben könnten. Vorstellbare psychologische Merkmale wären beispielsweise Impulsivität oder Selbstgenügsamkeit. Somit könnte noch genauer festgestellt werden, wie ein Entrepreneurial Team optimal zusammengesetzt sein könnte. Obgleich die Ausdehnung der Suche nach relevanten kognitiven Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen wichtig ist, so erhöht sich mit steigender Anzahl auch die Möglichkeit, dass sich die Effekte der einzelnen psychologischen Merkmale überlappen. Daher wären zur Untersuchung multivariate Analysemethoden sinnvoll.

⁷¹⁸ Rauch & Frese, 2007, S. 356.

Ein weiteres in der Literatur noch nicht eingehend genug untersuchtes Phänomen ist das des Scheiterns von Gründungen, die sogenannten venture failures. Auch bezüglich der Teamzusammensetzungen und der sozialen Interaktion könnten hier eventuell interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Die meisten Studien, wie auch die hier vorliegende, beinhalten jedoch den Survivor Bias: sie befragen lediglich die Entrepreneurial Teams, deren Unternehmen noch besteht.

Neben der sozialen Interaktion, die Teamwork Prozesse beinhaltet, könnten auch Prozesse des sogenannten Taskwork untersucht werden. Es ist anzunehmen, dass diese ebenso eine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Zudem könnten sie ebenso die Auswirkungen der Teamzusammensetzung auf den Erfolg mediiieren bzw. moderieren. Zu diesen Prozessen zählen beispielsweise die Entscheidungsfindung (decision-making), Problemlösungsprozesse oder auch Informationsverarbeitungsprozesse.

Des Weiteren wäre eine Langzeitstudie sehr interessant. Psychologische Merkmale, im Sinne von Persönlichkeiten sind zwar zeitlich stabil, können sich aber durch Einflüsse ändern, wie beispielsweise die bereits erwähnte mögliche Rückkopplung von einem hohen Unternehmenserfolg auf die Ausprägung der Selbstwirksamkeit des Entrepreneurs, zeigt. Daher wird der Einsatz von Langzeitstudien benötigt, um diese Rückkopplungseffekte/reverse causalities zu prüfen.

Bibliographie

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London: Sage.
- Aldrich, H. (2005). *Trends & Directions in Entrepreneurship Research*. Paper presented at the FSF 10th anniversary celebration, Stockholm.
- Aldrich, H. E., & Kim, P. H. (2007). Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation and Search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 147-165.
- Almer-Jarz, D. A., Schwarz, E. J., & Breitenacker, R. J. (2008). New Venture Teams: The Relationship between Initial Team Characteristics, Team Processes and Performance. In: H. Landström, H. Crijns, E. Laveren & D. Smallbone (Hrsg.), *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance* (S. 163-193). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Alt, R., Miltzer-Horstmann, C., & Zimmermann, H.-D. (2016). Electronic Markets on the impact factor. *Electronic Markets*, 26(2), 95-101. doi: 10.1007/s12525-016-0222-5.
- Amason, A. C., Hochwarte, W. A., Thompson, K. R., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 125-148.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834.
- amundis, c. G. (2011). Verschiedene Befragungsmethoden im Vergleich, abgerufen am 23.03.2012, <http://www.2ask.de/Verschiedene-Befragungsmethoden-im-Vergleich--397d.html>
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie*. (Vol. 4. aktualisierte Auflage). München, Boston: Pearson Studium.
- Arrow, K. (1983). Innovation in Large and Small Firms. In: J. Ronen (Hrsg.), *Entrepreneurship* (S. 15-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Atteslander, P. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Audretsch, D., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3), 630-640.

- Backes-Gellner, U., & Werner, A. (2007). Entrepreneurial Signaling via Education: A Success Factor in Innovative Start-ups. *Small Business Economics*, 29, 173-190.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2011a). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. (13. ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. (2011b). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Baldegger, R. J., Brühlhart, A. A., Rossi, M. J., & Schüffel, P. E. (2010). Global Entrepreneurship Monitor Unternehmertum im weltweiten Vergleich. Länderbericht Schweiz 2009. Freiburg i.Ü.: Hochschule für Wirtschaft Freiburg.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* New York: Freeman.
- Bantel, K. A. (1993). Top Team, Environment, and Performance Effects on Strategic Planning Formality. *Group & Organization Management*, 18(4), 436-458.
- Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonca, J. (2007). Entrepreneurial Backgrounds, Human Capital and Start-up Success. In: M.-P.-I. o. E. Friedrich-Schiller-University Jena (Hrsg.), *Jena Economic Research Papers*. Jena: Friedrich-Schiller-University Jena, Max-Planck-Institute of Economics.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (1), 99-120.
- Baron, R. A. (2007). Entrepreneurship: A Process Perspective. In: J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Hrsg.), *The Psychology in Entrepreneurship* (S. 19-40). Mahwah, NJ: Psychology Press.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2004). Towards a process view of entrepreneurship: the changing impact of individual-level variables across phases of new firm development. In: M. A. Rahm, R. T. Golembiewski & K. D. Mackenzie (Hrsg.), *Current Topics in Management* (Vol. 9, S. 45-64). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2005). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.

- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2008). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relation of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587 – 598.
- Becker, G. S. (1993). *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen Mohr.
- Becker, M. (2012). Hinweise zur Anfertigung eines Literatur-Reviews. Leipzig: Universität Leipzig.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. *Organizational Science*, 19(1), 3-24.
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 147-173.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615.
- Ben-Hafaiedh-Dridi, C. (2010). Entrepreneurial Team Formation: Any rationality? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(10), Article 1.
- Beywl, W., Kehr, J., Mäder, S., & Niestroy, M. (2007). *Evaluation Schritt für Schritt – Planung von Evaluation*. (1. ed.). Heidelberg.
- Bierhoff, H.-W. (2006). *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch*. (6., überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Birley, S., & Stockley, S. (2000). Entrepreneurial Teams and Venture Growth. In: D. L. Sexton & H. Landstrom (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (S. 287-307): Wiley.
- Bonnett, C., & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a Young Enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12(3), 465-478. doi: 10.1016/0167-4870(91)90027-Q.

- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Boone, C., Van Olfen, W., & Van Witteloostuijn, A. (2005). Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 889-909.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (Soziale Welt - Sonderband 2 ed., S. 183–198). Göttingen: O. Schwarz & Company.
- Breitenecker, R. J., & Khan, M. S. (2013). Die Berücksichtigung von Heterogenität in der Forschung zu unternehmerischen Teams. In: D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 215-232). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brettel, M., Heinemann, F., Sander, T., Spieker, M., Strigel, M., & Weiss, K. (2009). *Erfolgreiche Unternehmerteams*. Wiesbaden: Gabler.
- Brinckmann, J. (2007). *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms*. (1 ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brixy, U., Hundt, C., & Sternberg, R. (2010). Global Entrepreneurship Monitor - Länderbericht Deutschland 2009. Hannover, Nürnberg.
- Brockhaus, R. H. (1980). Psychological and Environmental Factors Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study. *Academy of Management Proceedings, August 1980*, 368-372. doi: 10.5465/AMBPP.1980.4977943.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (2007). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*. (3 ed. Vol. Heft 140). Berlin: Duncker & Humboldt.
- Bültel, S. (2009). *Effektivität von Top Management Teams*. Wiesbaden: Gabler.
- Bürgisser, S. (2011). *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit-Organisationen - eine dyadische Analyse*. Dissertation, Universität Freiburg/Schweiz, Fribourg.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Bygrave, W. D. (1994). Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship. In: P. D. G. Faltn, D. S. Ripsas & P. D. J. Zimmer (Hrsg.), *Entrepreneurship: wie aus Ideen Unternehmen werden* (S. 113-139). München: C. H. Beck.

- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Bygrave, W. D., & Minniti, M. (2000). The Social Dynamics of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(3), 25-37.
- Byrne, D., Clore Jr., G. L., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220-224. doi: 10.1037/h0023559
- Byrne, D., & Griffitt, W. (1973). Interpersonal Attraction. *Annual Review of Psychology*, 24(1), 317-336. doi: 10.1146/annurev.ps.24.020173.001533.
- Campanelli, P. (2008). *Survey research methods*. Paper presented at the Summer School of Data Analysis and Data Collection, Essex.
- Cantner, U., Goethner, M., & Stuetzer, M. (2010). Disentangling the Effects of New Venture Team Functional Heterogeneity on New Venture Performance. *Jena Economic Research Papers* (Vol. 2010-029). Jena: Friedrich Schiller University; Max Planck Institute of Economics.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owner: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carlock, B., & O'Connell, D. (2005). The CNC Financial Services Group: A Case Study of Team Formation and Recruitment by Another Company. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 118-126. doi: 10.1177/107179190501200110.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Chandler, G., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, Moderators, and Performance Consequences of Membership Change in New Venture Teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.
- Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2001a, August 2001). *Entrepreneurial Teams in new Ventures: Composition, Turnover and Performance*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Washington, D.C.
- Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2001b). Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 101-113.
- Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2009). Involvement in Knowledge-Acquisition Activities by Venture Team Members and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 571-592.

- Chelly, A., & Boisard-Castellucia, S. (2007). Is managing the intra-entrepreneurial teams' conflicts a source of creativity? *Journal of the Academy of Business and Economics*, 2(7), 1-38.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, 20, 727-746.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (1998). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 5-29.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance*. Boston, MA.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19, 55-79.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Auflage ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. doi: 10.1177/014920639702300303.
- Cohen, W., & Klepper, S. (1992). The trade-off between firm size and diversity in the pursuit of technological progress. *Small Business Economics*, 4(1), 1-14.
- Cole, A. H. (1959). *Business enterprise in its social setting*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collewaert, V. (2008). *When is conflict (not) good for business: the case of business angels and entrepreneurial teams*. Paper presented at the Babson.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816. doi: 10.1016/j.respol.2005.03.010.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2007). Young firm growth in high-tech sectors: The role of founders' human capital. In: U. Cantner & F. Malerba (Hrsg.), *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation - Schumpeterian Legacies* (S. 67-86). Berlin Heidelberg: Springer.
- Condon, J. W., & Crano, W. D. (1988). Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 789-797.
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235.

- Cooper, A., Gimeno-Gascon, J. F., & Woo, C. Y. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (1977). Success among high-technology firms. *Business Horizons*, 20(2), 16-22.
- Cooper, A. C., & Daily, C. M. (1997). Entrepreneurial Teams. In: D. L. Sexton & R. W. Smilor (Hrsg.), *Entrepreneurship 2000* (S. 127-150). Chicago: Upstart Publishing Company.
- Cooper, A. C., & Gimeno-Gascon, J. (1992). Entrepreneurs, Processes of Founding and New Firm Performance. In: D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Hrsg.), *The State of the Art of Entrepreneurship* (S. 301-340). Boston: PWS Kent.
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), 104. doi: 10.1007/bf03177550.
- Costa, P. T. J., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources, Inc. Odessa, Florida.
- Cramer, D. (1998). *Fundamental statistics for social research*. London: Routledge.
- Cramer, D., & Howitt, D. (2004). *The SAGE dictionary of statistics*. London: SAGE.
- Crampton, S., & Wagner, J. A. I. (1994). Percept-Percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 67-76.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Curtis, R. C., & Miller, K. (1986). Believing another likes or dislikes you: Behaviors making the beliefs come true. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 284–290. doi: 10.1037/0022-3514.51.2.284.
- Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing Surveys: A Guide to Decisions and Procedures*. (2. ed.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Dahan, G., & Shoham, A. (2014). Strategic Orientations: Developing an Integrative Model of Pioneering, Entrepreneurial, and Stakeholder Orientations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 758-762. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.540.
- Danner, D. (2011). *Mediatoranalyse & Moderatoranalyse*. Psychologie Universität Jena. Jena.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-100.

- De, D. A. (2005). *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen*. (1. ed.). München, Boston [u.a.]: Pearson Studium.
- De Mol, E., Khapova, S. N. & Elfring, T. (2015). Entrepreneurial Team Cognition: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 232-255. doi: 10.1111/ijmr.12055.
- De Souza, G., & Klein, H. J. (1995). Emergent Leadership in the Group Goal-Setting Process. *Small Group Research*, 26, 475-496.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Deschamps, J.-P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33(5), 31-38. doi: 10.1108/10878570510616861.
- DeVaus, D. (2002). *Surveys in Social Research*. (5. ed.). London.
- Diamantopoulos, A., & Riefler, P. (2008). Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(11), 1183-1196.
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendung*. (19 ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys - The Tailored Design Method*. (2nd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Doane, D. P., & Seward, L. E. (2011). Measuring Skewness. *Journal of Statistics Education*, 19(2), 1-18.
- Doll, B. (2009). *Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse*. (1 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Dreier, C. (2001). *Gründerteams: Enflußverteilung - Interaktionsqualität Unternehmenserfolg*. Dissertation, Technische Universität Berlin, Berlin.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: Heinemann.
- Eberl, M. (2004). Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. In: Ludwig-Maximilians-Universität (Hrsg.), *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung*. München.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.

- Ensley, M. D. (1999). *Entrepreneurial Teams as Determinants of New Venture Performance*. New York, London: Garland Publishing.
- Ensley, M. D., Carland, J. C., Carland, J. W., & Banks, M. (1999). Exploring the Existence of Entrepreneurial Teams. *International Journal of Management*, 16(2), 276-286.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. A. C. (1998). The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1-14).
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (2000). Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 59-77.
- Ensley, M. D., & Hmieleski, K. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent startups. *Research Policy*, 34(7), 1091-1105.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared Cognition in Top Management Teams: Implications for New Venture Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2, Special Issue: Shared Cognition), 145-160.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams - Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Fahrenberg, J., Hampel, R., & Selg, H. (2001). *Das Freiburger Persönlichkeitsinventar*. (7. überarbeitete und neu normierte Auflage ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Fallgatter, M. J. (2002). *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. (Vol. 299). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fallgatter, M. J. (2009). Entrepreneurship. In: T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (S. 104). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Feldman, M. P., & Audretsch, D. (1999). Innovation in cities: science based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409-429. doi: 10.1016/S0014-2921(98)00047-6.
- Fisch, R., & Beck, D. (2001). Zusammenarbeit in Projektgruppen: Eine sozialwissenschaftliche Perspektive. In: R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen* (S. 3-17). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Forbes, D. P. (2005). The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 599-626.
- Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.
- Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF). (2017). Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland, Stand Februar 2017. Krefeld.
- Fowler, F. J. J. (1995). *Improving Survey Questions - Design and Evaluation*. (Vol. 38). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*(Winter, 2000), 5 - 25.
- Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2004). *Entrepreneurship - Modelle - Umsetzung - Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(4), 47-68.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E. J., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-10.
- GEM. (2011). Global Entrepreneurship Monitor, abgerufen am 03.03.2011, 2011, <http://www.gemconsortium.org/>
- Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, 74–78. doi: 10.1016/j.paid.2016.06.069.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.

- Gimmon, E. (2007). Entrepreneurial team-starts and teamwork: taking the investors' perspective. *Team Performance Management*, 14(7/8), 327-339.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., & Shleifer, A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, 100(6), 1126-1152.
- Godwin, L. N., Stevens, C. E., & Brenner, N. L. (2006). Forced to Play by the Rules? Theorizing How Mixed-Sex Founding Teams Benefit Women Entrepreneurs in Male-Dominated Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 623-642.
- Gold, J. A., Ryckman, R. M., & Mosley, N. R. (1984). Romantic Mood Induction and Attraction to a Dissimilar Other: Is Love Blind? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 358-368. doi: 10.1177/0146167284103003.
- Gomez, J. (2007). *Diagnose und Entwicklung von Teamkompetenzen*. Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Grünig, R. (1990). *Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung von Planungskonzepten*. (Vol. 1). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2009). *Methodik der strategischen Planung*. (5. ed.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- Grünig, R., & Miltzer, C. (2011). *Gegenstand, Wissenschaftstheorie und Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre*. Vorlesung Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Freiburg (Schweiz).
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613-626.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199 – 1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Henneke, D. (2000). *Erfolgsfaktoren von Gründerteams: Eine Untersuchung der Bedeutung interdisziplinären Wissens bei technologie-orientierten Gründungen*. Master Thesis, Universität Hamburg, Hamburg, Toronto.
- Henneke, D. (2007). *Organizational Innovativeness: Driven by dynamic capabilities and organizational flexibility?* Paper presented at the EDAMBA Summer Academy, Soreze.
- Henneke, D., & Lüthje, C. (2007). Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams. *Journal Compilation Blackwell Publishing*, 16(2), 121-132.
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity, and success. *Small Business Economics*, 10(3), 263-272.
- Himme, A. (2009). Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 485-500). Wiesbaden: Gabler.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Hmieleski, K., & Baron, R. A. (2008). When does Entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 57-72.
- Högl, M., & Gemuenden, H. G. (1999). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2*(Ergänzungsheft 2), 35-61.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Dreu, C. K. W. d. (2006). Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups. *SSRN eLibrary*.
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, 141-153. doi: 10.1111/j.1744-6570.1971.tb02469.x.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015. doi: 10.1177/0149206307308587.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963 - 989. doi: <https://ssrn.com/abstract=1342534>.

- Isaksen, E. J. (2008). Entrepreneurs' human capital and early business performance. In: H. Landström, H. Crijns, E. Laveren & D. Smallbone (Hrsg.), *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance - Frontiers in European Entrepreneurship Research* (S. 194-214). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in Social Context: A Multi-Attribute, Multilevel Analysis of Team Diversity and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams. In: R. A. Guzzo & E. Salas (Hrsg.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (S. 204-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jackson, W. T., Gauden, C., & Gaster, W. (2001). Who it is and What it does: Finding the "Heffapreneur". *Academy of Entrepreneurship Journal*, 7, 17-29.
- Jacobsen, L. K. (2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship*. Dissertation, Freie Universität Berlin, Berlin.
- Janssen, J., & Laatz, W. (2017). *Statistische Datenanalyse mit SPSS - Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. (9. Auflage ed.): SpringerGabler.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2016). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. doi: 10.1111/etap.12232.
- Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 17-28.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Ventures Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7-17.
- Kao, J. J. (1991). *The Entrepreneur*. Englewood Cliffs, NJ 1991: Prentice Hall.
- Katz, J. (2004). *Survey of Endowed Positions in Entrepreneurship and Related Fields in the United States*. SSRN.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *The Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Katz, J. A. (1991). Endowed Positions: Entrepreneurship and related fields. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15, 53-67.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kauffeld, S., & Frieling, E. (2001). Die berufliche Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen. In: R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen* (S. 74-89). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Kaufman, P. J., & Dandl, R. P. (1998). Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Keck, S. L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2), 143-156.
- Keidel, T. (2004). *Gemeinsam selbständig - Eine Analyse kooperativen Handelns bei partnerschaftlichen Existenzgründungen*. Universität Kassel, Kassel.
- Keller, D. (2014). Was ist eine Moderation? Was ist eine Mediation? *Statistik & Beratung*, abgerufen am 05.05.2017, <http://www.statistik-und-beratung.de/2014/10/was-ist-eine-moderation-was-ist-eine-mediation/>
- Keßler, A. (2006). Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen in der Frühentwicklungsphase in traditionellen und entstehenden Marktwirtschaften: Ein Vergleich zwischen österreichischen und tschechischen Gründungen auf Basis von Daten der Wiener Gründerstudien. In: A.-K. Achleitner, H. Klandt, L. T. Koch & K.-I. Voigt (Hrsg.), *Jahrbuch Entrepreneurship 2005/06* (S. 277-302). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Khan, M. S. (2017). Entrepreneurial team troika: A call on integrative research of trust, conflict and diversity. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 8(1), 18-31.
- Khan, M. S., Breitenecker, R. J., & Schwarz, E. J. (2015). Adding fuel to the fire - Need of achievement diversity and relationship conflict in entrepreneurial teams. *Management Decision*, 53(1), 75-99. doi: 10.1108/MD-02-2014-0066.
- Kim, P. H., Aldrich, H., & Ruef, M. (2005). Fruits of Co-Laboring: Effects of Entrepreneurial Team Stability on the Organizational Founding Process. *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), 2005*.
- King, A. S. (1985). Self-Analysis and Assessment of Entrepreneurial Potential. *Simulation Gaming*, 16(4), 399-416. doi: 10.1177/104687818501600402.
- Kirst, E. (2013). Zweifaktorielle Varianzanalyse - Erläuterung & Fallbeispiel mit SPSS. *Phimea Methodische und statistische Beratung*, abgerufen am 17.05.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=rve8n3TarpY>
- Klandt, H. (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes*. Bergisch Gladbach.

- Klandt, H. (1990). Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflußfaktoren der unternehmerischen Aktivität. In: N. Szyperski & P. Roth (Hrsg.), *Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe* (S. 88-96). Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Klandt, H. (2003). Unternehmenslebensphasen und ihre erfolgreiche Gestaltung. In: C. Steinle & K. Schumann (Hrsg.), *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale - Erfolg - empirische Ergebnisse*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Klandt, H., Helferich, C., & Laspita, S. (2008). Team Entrepreneurship: The Evolution of Research in Selected Journals. In: Müller-Böhling (Hrsg.), *Festschrift*.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Knockaert, M., Ucbasaran, D., Wright, M., & Clarysse, B. (2011). The Relationship Between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition, and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 777-803.
- Kollmann, T., Häsel, M., & Breugst, N. (2009). Competence of IT Professionals in E-Business Venture Teams: The Effect of Experience and Expertise on Preference Structure. *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 51-79.
- Konrad, E. D. (2007). Was macht Unternehmer erfolgreich? Erklärungsansätze unternehmerischen Verhaltens. In: M. Fink, S. Kraus & D. A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements - Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 249–272). Stuttgart: ibidem.
- Kopernikus. (2011). Reliabilitätsanalyse bei dichotomen Items. *SPSS-Forum - Beratung und Hilfe bei Statistik und Data Mining mit SPSS Statistics und SPSS Modeler*, abgerufen am 06.05.2013, <http://www.spss-forum.de/reliabilitatsanalyse-f26/reliabilitatsanalyse-bei-dichotomen-items-t27.html>
- Kraus, S., & Gundolf, K. (2008). Entrepreneurship: Zur Genese eines Forschungsfeldes. In: S. Kraus & K. Gundolf (Hrsg.), *Stand und Perspektiven der Entrepreneurship- und KMU-Forschung*. Stuttgart: ibidem.
- Krüger, C., Borgmann, L., Antonik, T., & Meyer, A.-K. (2012). *Datenauswertung mit SPSS*. Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagements, Zentrum für Hochschulbildung. Dortmund.
- Krüger, W. (2009). Teamgründungen. In: T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (2 ed., S. 384-385). Wiesbaden: GWV-Fachverlage GmbH.

- Kühn, R., & Grünig, R. (2000). *Grundlagen der strategischen Planung*. (2. ed.). Bern, Stuttgart, Wien.
- Lau, P. V., Dimitrova, M. N., Shaffer, M. A., Davidkov, T., & Yordanova, D. I. (2012). Entrepreneurial readiness and firm growth: an integrated etic and emic approach. *Journal of International Management*, 18(2), 147-159.
- Laverty, K. J. (1996). Economic “Short-Termism”: The Debate, The Unresolved Issues, and The Implications for Management Practice and Research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860. doi: 10.5465/AMR.1996.9702100316
- Leary, M. M., & DeVaughn, M. L. (2009). Entrepreneurial team characteristics that influence the successful launch of a new venture. *Management Research News*, 32(6), 567-579.
- Lechler, T., & Gemünden, H. G. (2003). *Gründerteams: Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg*. Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Lechler, T. G. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16(4), 263-278.
- Lechler, T. G., & Gemünden, H. G. (2003). *Gründerteams: Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg*. Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Lechler, T. G., & Koeller, C. T. (2006). *New Venture Founder Team Composition and the discovery and development of Successful Opportunities*. Hoboken.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, 58(2), 72-83.
- LePine, J. A. (2003). Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members’ Cognitive Ability and Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27-39.
- Li, H., & Li, J. (2009). Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2), 263–283.
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. (6. ed.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lin, N. (2001). *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161. doi: 10.1177/014920638801400202.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Lussier, R. N., & Pfeifer, S. (2000). A Comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 59-67.
- Lussier, R. N., & Pfeifer, S. (2001). A Crossnational Prediction Model for Business Success. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228-239.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.
- Maiello, C. (2011). *Verhaltenswissenschaftliche Forschung für Einsteiger: Methodenlehre, Statistik und Computergestützte Datenauswertung*. (2. ed. Vol. 10). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Markgraf, D. (2008). *Einfluss von Persönlichkeit und Wissen auf den Gründungsprozess*. (Vol. 64). Köln: Josef Eul Verlag.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and New Venture Formation: the Effect of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- McAdam, M., & Marlow, S. (2007). Building Futures or Stealing Secrets?: Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361-382. doi: 10.1177/0266242607078563.
- McClelland, D. C. (1961a). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1961b). Characteristics of Entrepreneurship. In: D. C. McClelland (Hrsg.), *The Achieving Society* (S. 259-300). Princeton: D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1961c). Entrepreneurial Behavior. In: D. C. McClelland (Hrsg.), *The Achieving Society* (S. 205-258). Princeton: D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(April), 389-392.
- McClelland, D. C. (1968). The Achievement Motive in Economic Growth. In: B. F. Hoselitz & W. E. Moore (Hrsg.), *Industrialization and Society* (S. 56-75). Paris.
- McGrew, J. F., Bilotta, J. G., & Deeney, J. M. (1999). Software Team Formation and Decay: Extending the Standard Model for Small Groups. *Small Group Research*, 30(2), 209-234. doi: 10.1177/104649649903000204.
- Metzger, G. (2017). KfW-Gründungsmonitor 2017. In: K. Bankengruppe (Hrsg.), *KfW Research*. Frankfurt am Main.

- Meyer, R. (2004). 100 Jobs pro Tag. In: F. S. Nordwestschweiz (Hrsg.), *Reihe A: Discussion Paper DPW*. Solothurn: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Meyer, R., Alt, M., Harabi, N., & Hüffmeyer, K. (2000). Selbständigerwerbende und ihre jungen Unternehmen. In: F. S. Nordwestschweiz (Hrsg.), *Reihe A: Discussion Paper*. Solothurn: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Müller-Böling, D., & Klandt, H. (1990). Bezugsrahmen für die Gründungsforschung mit einigen empirischen Ergebnissen. In: N. Szyperski & P. Roth (Hrsg.), *Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe* (S. 143-170). Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Müller, D. (2009). Moderatoren und Mediatoren in Regressionen. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 257-274). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller, T. A. (2003). *Kunden- und Wettbewerbsorientierung neugegründeter Softwareunternehmen*. (Vol. 41). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Murray, A. I. (1989). Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Neergaard, H. (2005). Networking Activities in Technology-based Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 257-278.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H., & Christiansen, N. D. (1999). The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. *Group Organization Management*, 24(1), 28-45. doi: 10.1177/1059601199241003.
- O'Brien, C. (2016). *Education for Sustainable Happiness and Well-Being*. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Oesterle, M.-J., & Richta, B. T. (2009). Erfolgswirkungen internationaler Unternehmenstätigkeit - Stand der empirischen Forschung und Notwendigkeit verbesserter Forschungsansätze. In: S. Schmid (Hrsg.), *Management der Internationalisierung: Festschrift für Prof. Dr. Michael Kutschker zum 65. Geburtstag* (S. 51-85). Wiesbaden: Gabler.
- Oetzel, J. G. (2001). Self-Construals, Communication Processes, and Group Outcomes in Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Small Group Research*, 32(1), 19-54. doi: 10.1177/104649640103200102.
- Oyhus, A. O. (2003). The Entrepreneurial Self-Image: Lonely Rider or Social Team Player? Comparing Entrepreneurs in Tanzania and Indonesia. *Journal of Entrepreneurship*, 12, 201-223.

- Packalen, K. A. (2007). Complementing Capital: The Role of Status, Demographic Features, and Social Capital in Founding Teams' Abilities to Obtain Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 873-891.
- Palmer, M. (1971). The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. *California Management Review*, 13(3), 32-38.
- Patchen, M. (1965). *Some questionnaire measures of employee motivation and morale*. Institute of Social Research, University of Michigan. Ann Arbor, MI.
- Patzelt, H., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. (2007). Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective. *British Journal of Management*, 19(3), 205-221.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375–1384.
- Psacharopoulos, G. (Hrsg.) (1995). *Economics of Education: Research and Studies*. Oxford Pergamon Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung - Ein Praxiskurs*. (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rauch, A., & Frese, M. (2006). Meta-Analysis as a tool for developing entrepreneurship research and theory. In: J. Wiklund, D. Dimov, J. A. Katz & D. A. Shepherd (Hrsg.), *Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research* (Vol. 9, S. 29-51): Emerald Group Pub.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in

- Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 28-41.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.
- Reger, G. (2004). *Erkenntnisobjekt der SBWL "Gründungs- und Innovationsmanagement (GIM)"*. Potsdam.
- Reichenbach, R., & Maiello, C. (2012). *Die Entwicklung der beruflichen Identität. Schlussbericht Z.H. des Leistungsausschusses des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT)*. Bern.
- Roberts, E. B. (1970). How to succeed in a New Technology Enterprise. *Technology Review*, December, 18-27.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. B., & Hochreich, D. J. (1979). *Persönlichkeit - Theorien Messung Forschung*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Roure, J. B., & Madique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295-306.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222.
- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2008). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229-255.
- Saßmannshausen, S. P. (2001). Wesen und Wege der Selbstständigkeit. In: L. T. Koch & C. Zacharias (Hrsg.), *Gründungsmanagement* (S. 121-136). München: Oldenbourg.
- Schefczyk, M., & Pankotsch, F. (2003). *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance. *Management Research News*, 32(6), 513-524.

- Schmelter, C. (2011). *Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams*. Dissertation, RWTH Aachen, Aachen. gefunden auf <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn:nbn:de:hbz:82-opus-35075>
- Schmölders, G. (1973). *Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Wandlungen der gesellschaftspolitischen ‚Hackordnung‘ in der Bundesrepublik Deutschland*. Essen: Girardet.
- Schneider, H. D. (1975). *Kleingruppenforschung*. Stuttgart.
- Scholz, D., & Kimpel, B. (2006). *Team-Monitoring als Schlüsselvariable im Prozessmodell der selbstregulierten Teamarbeit - Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Kommunikations- und Teamtrainings*. Diplomarbeit, Technische Universität Darmstadt, Darmstadt.
- Schuler, H. (Hrsg.) (1993). *Organisationspsychologie* (1 ed.). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schwarz, E. J., Almer-Jarz, D. A., Harms, R., & Breitenecker, R. J. (2007). Strukturen und Prozesse in Gründerteams als Determinanten des frühen Unternehmenserfolgs. In: P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan & T. Heupel (Hrsg.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen - Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schwarz, E. J., Harms, R., & Breitenecker, R. J. (2006). Dynamik und Stabilität von Erfolgsfaktoren bei der Analyse junger Unternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Entrepreneurship*(4), 165-183.
- Schwarz, J., & Bruderer Enzler, H. (2016). Methodenberatung, abgerufen am 05.05.2017, <http://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse.html>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 129-140.
- Shane, S. (1996). Explaining Variation in Rates of Entrepreneurship in the United States: 1899-1988. *Journal of Management*, 22(5), 747-781. doi: 10.1177/014920639602200504.
- Shane, S. (2003). *A General theory of entrepreneurship : The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing Ltd.

- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381. doi: 10.1287/mnsc.48.3.364.7731.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics : the psychology of small group behavior*. (3rd edition (2nd print) ed.). New York ; St. Louis [etc.]: McGraw-Hill.
- Shea, G., & Guzzo, R. A. (1987). Group Effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Shepherd, D., & Krueger, N. F. (2002). An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 167-185.
- Smith, B. R. (2007). *Entrepreneurial Team Formation: The Effects of Technological Intensity and Decision Making on Organizational Emergence*. Dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. J., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Solomon, G. T., & Winslow, E. (1988). Towards a Descriptive Profile of the Entrepreneur. *Journal of Creative Behaviour*, 22(3), 162-171.
- Sonderegger, R. (2010). *Different Aspects of the Composition of Nascent Entrepreneurial Teams*. Universität Konstanz.
- Song, M., Podoyntsyna, K., van der Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27.
- SoSci Survey. (2013). oFb- der online Fragebogen. genutzt am 24.03.2012
<https://www.soscisurvey.de/help/doku.php/de:start>
- Spieker, M. (2004). *Entscheidungsverhalten in Gründerteams*. (1 ed. Vol. 13). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Steinle, C., & Bolz, A. (2008). Entwicklung junger Technologieunternehmen: Innovation, Kooperation und Erfolg im Fokus einer Panel-Studie. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(4), 207-230.
- Sternberg, R. (2000). *Entrepreneurship in Deutschland. Das Gründungsgeschehen im internationalen Vergleich. Länderbericht Deutschland 1999 zum Global Entrepreneurship Monitor*. Berlin: edition sigma.

- Sternberg, R., & von Bloh, J. (2017). Länderbericht Deutschland 2016. In: G. E. R. A. (GERA) (Hrsg.), *Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich*. Hannover: Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1994). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. (4. ed.). Boston: Irwin Professional Publishing.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stock, R. (2003). *Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: Eine integrative Betrachtung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stumpf, S., & Thomas, A. (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. (Vol. 22). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Szyperski, N., & Nathusius, K. (1977). *Probleme der Unternehmensgründung – eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart.
- Szyperski, N., & Nathusius, K. (1999). *Probleme der Unternehmensgründung - Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. (2. Auflage ed.). Lohmar, Köln: Josef Eul Verlag.
- Szyperski, N., & Roth, P. (Hrsg.) (1990). *Entrepreneurship - Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.
- Talaia, M., & Mascherpa, S. (2011). *Entrepreneurial team and performance in Lombard SMEs. An empirical study*. Economics and Quantitative Methods, (2011/Feb). Department of Economics, University of Insubria.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20, 519-541.
- Taylor, G. S., & Banks, M. C. (1992). Entrepreneurs, small business executives, and large business executives: a comparison of the perceived importance of current business issues. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 24-40.
- Teach, R. D., Tarplay, F. A., & Schwartz, R. G. (1986). Software Venture Teams. In: R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson & K. H. Vesper (Hrsg.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986 – Proceedings of the 1986 Babson College Entrepreneurship Research Conference*. (S. 546-562). Wellesley, MA.
- Teal, E. J., & Hofer, C. W. (2003). The Determinants of New Venture Success: Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team. *The Journal of Private Equity*, 6(4), 38-51.

- Templeton, G. F. (2011). A Two-Step Approach for Transforming Continuous Variables to Normal: Implications and Recommendations for IS Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 28(4), 41-58.
- Thahabi, E. M. (2010). *Die Bildung von strategischen Geschäften bei mittleren, international tätigen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, M., & Campanelli, P. (2007). *Quantitative Survey Design and Collection*. City University, London.
- Tihula, S., Huovinen, J., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial teams vs management teams. *Management Research News*, 32(6), 555-566.
- Timmons, J. A., Smollen, L. E., & Dingee, A. L. (1977). *New Venture Creation. A Guide to Small Business Development*. Homewood, IL: RD Irwin.
- Toutenburg, H. (1992). *Lineare Modelle*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Turan, D., & Aşçıgil, S. F. (2014). Antecedents of Innovativeness: Entrepreneurial Team Characteristics and Networking. *Journal of Innovation Management*, 2(1), 83-103.
- Tüten, D. (2010). *Entrepreneurial team characteristics, environmental scanning and networking: impact on organizational innovativeness in SMEs*. Middle East Technical University.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial Founder Team: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-127.
- van der Sluis, J., van Praag, M., & Vijverberg, W. (2005). Entrepreneurship Selection and Performance: A Meta-Analysis of the Impact of Education in Developing Economies. *The World Bank Economic Review*, 19(2), 225-261. doi: 10.1093/wber/lhi013.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., & S'Jegers, R. (2006). Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 249-271.
- VHB (Hrsg.). (2017). VHB-Jourqual3, abgerufen am 21.06.2017, <http://vhbonline.org/vhb4you/jourqual/>
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging Ties: The Contingent Value of Entrepreneurial Teams' External Advice Networks on Indian Software Venture Performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179-1191.

- Voigt, K.-I. (2009). Gründerteam. In: T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (2 ed., S. 172-173). Wiesbaden: GWV-Fachverlage GmbH.
- Volery, T., Bergmann, H., Gruber, M., Haour, G., & Leleux, B. (2008). Global Entrepreneurship Monitor - Bericht 2007 zum Unternehmertum in der Schweiz und weltweit: 2007 Swiss Executive Report: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen, IMD, EPA.
- vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the literature search process. *ECIS 2009 Proceedings, paper 161*.
- von Buttlar, D. (1996). *Die Organisation effektiver Gruppen bei kreativen Problemlösungsprozessen - Ein kongruenztheoretischer Ansatz für die Mesostruktur*. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- von Trotha, K. (2008). *Die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Hospital Performance Outcomes*. Universität Freiburg, Freiburg, Schweiz.
- Voss, L. (2017). *Business planning : the relationship between passion for inventing, need for autonomy and team innovativeness in new venture teams*. Paper presented at the 9th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands.
- Vyakarnam, S., & Handelberg, J. (2005). Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance: Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 236-256. doi: 10.1177/0266242605052072.
- Vyakarnam, S., Jacobs, R. C., & Handelberg, J. (1997). *Formation and Development of Entrepreneurial Teams in Rapid Growth Businesses*. Babson Entrepreneurship Research Conference, Boston, 16-20 April 1997. Centre for Growing Business Research, Boston.
- Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K. Z., & Salkever, A. (2009). The Anatomy of an Entrepreneur - Family Background and Motivation: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Wagner, K., & Ziltner, A. (2007). Die Unternehmerpersönlichkeit und ihre Gründungsentscheidung: Gründungsmotive als Weichensteller. In: M. Fink, S. Kraus & D. A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements - Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 192-222). Stuttgart: ibidem.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594. doi: 10.1177/0266242604047411.

- Watson, W., Stewart, W. H., & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firms profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145-164.
- Watson, W. E., Ponthieu, L. D., & Critelly, J. W. (1995). Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and its Connection to Perceived Success. *Journal of Business Venturing*, 10, 393-411.
- Weber, M. (1965). *Die protestantische Ethik*. München.
- Werner, C. (2004). *Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren bei Neugründungen*. Universität Trier - Seminar im Hauptstudium - SS 2004 - Unternehmensgründung. Trier.
- Wicher, H. (1992). *Innovative Teamgründungen - Entwicklung, Bedeutung, Probleme*. (Vol. Band 7). Ammersberg bei Hamburg: Verlag an der Lottbek Jensen.
- Wippler, A. (1998). *Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und den USA*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wittenberg, V. (2006). *Controlling in jungen Unternehmen - Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und der Wachstumsphase*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage.
- Woodhall, M. (1995). Human Capital Concepts. In: G. Psacharopoulos (Hrsg.), *Economics of Education: Research and Studies*, (S. 21). Oxford Pergamon Press.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.
- Zhou, H. (2010). *Knowledge, Entrepreneurship and Performance - Evidence from Country-level and Firm-level Studies*. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial Team Diversity and Performance: Toward an Integrated Model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31. doi: 10.1515/erj-2014-0005.
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2008). *The Potential Downside of Strong Ties in Entrepreneurial Team Formation*. Paper presented at the 12th Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conference (G-Forum), 6th November 2008, Dortmund.