



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der wissenschaftlichen Arbeit

„Erfolgreich gründen mit Hilfe des Inkubators?
Prädiktoren erfolgreicher Unternehmensgründungen und die
moderierende Rolle eines Inkubators.“

Verfasserin

Jennifer Klose

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 298

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

DANKSAGUNG

Ich möchte meinem Betreuer Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka meinen herzlichen Dank für die professionelle Betreuung, umfassende Unterstützung und vor allem Geduld, die er mir im Rahmen dieser Diplomarbeitsstudie geboten hat, aussprechen. Und natürlich danke für die dezente, passive Ausübung von Druck – sonst wäre ich vermutlich noch immer nicht fertig ☺

Außerdem bedanke ich mich bei meinen Eltern, dass sie mich stets unterstützen und immer für mich da sind, sowie für die Regelmäßigkeit ihrer Erkundungen hinsichtlich des Fortschritts der vorliegenden Arbeit und die damit für mich einhergehende „motivatorische“ Komponente.

Großen Dank bin ich außerdem meinem Speckmann schuldig, dessen herausragende Intellektualität, nervenaufreibenden menschlichen Qualitäten, endlosen Hunger und literarischen Ergüsse, einen wichtigen Teil zur Abfassung dieser Arbeit beitrug.

Des Weiteren möchte ich mich auch bei Valli bedanken, die freiwillig meine Arbeit Korrektur gelesen und somit überaus wertvollen Input geliefert hat.

Ich möchte mich auch bei meiner besseren Hälfte Moni bedanken, die stets für mich da ist und mir bei allem unterstützend zur Seite steht. Forever & always!

Ich bin allen dankbar, die mich am Weg hierher unterstützt haben:

Cady, Hanna, Dani, Di, Steffi, Steffi, Sonja, Laura, Katha, Petra, Eva, Vicci, Sindy, Leni, Kathi, Chrisi, Psychologieforum ;-), uvm. . DANKE!

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der Leserlichkeit auf eine durchgehende geschlechterspezifische Schreibweise verzichtet. Die verwendeten Begriffe umfassen – sofern nicht explizit anders angegeben – somit stets beide Geschlechter (so steht beispielsweise der Begriff „Gründer“ sowohl für männliche als auch für weibliche Personen).

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	1
ABSTRACT.....	3
EINLEITUNG.....	5
1. THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	9
1.1 Unternehmensgründungen als Akzeleratoren der Wirtschaft.....	9
1.2 Prädiktoren für unternehmerischen Erfolg	10
1.2.1 Die Rolle von Vorbildern im Prozess der Unternehmensgründung.....	10
1.2.2 Auswirkung von Vorbilder im Prozess der Unternehmensgründung	15
1.2.3 Das allgemeine und spezifische Humankapital.....	17
1.2.4 Das soziale Kapital eines Unternehmers	21
1.2.5 Das persönliche Netzwerk.....	23
1.2.6 Unternehmensgründung im Team	25
1.3 Inkubators als wirtschaftlicher Brutkasten für Jungunternehmer.....	29
1.3.1 Operationalisierung von Dienstleistungen für innovative Gründungsideen	31
1.4 Erfolgsfaktoren bei Unternehmern	34
2. FRAGESTELLUNGEN UND ZIELSETZUNGEN	35
3. METHODE.....	38
3.1 Untersuchungsdurchführung.....	38
3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments	38
3.2.1 Detaillierte Beschreibung der untersuchten Variablen.....	40
3.3 Beschreibung der Gesamtstichprobe.....	42
3.4 Deskriptive Beschreibung der Prädiktoren	44
4. EMPIRISCHER TEIL DER AUSWERTUNGEN.....	46
4.1 Faktorenanalyse der selbstentwickelten Fragebögen.....	46
4.2 Modellprüfung des Zusammenhangs zwischen Prädiktor und unternehmerischen Erfolgs mittels einer multiplen Regression.....	51

4.2.1 Methodische Vorbemerkung	51
4.3 Testung der moderierenden Rolle des Inkubators	55
5. ZUSAMMENFASSUNG und DISKUSSION der ERGEBNISSE	60
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	60
5.2 Diskussion der Ergebnisse	62
6. KRITIK und AUSBLICK.....	64
7. EXKURS „Evaluation der Dienstleistungen des Inkubators“	67
8. LITERATUR.....	70
9. ANHANG.....	76
9.1 Lebenslauf.....	76
9.2 Fragebogen.....	79
9.3 Abbildungsverzeichnis.....	88
9.4 Tabellenverzeichnis	89
9.5 Eidesstattliche Erklärung	90

ZUSAMMENFASSUNG

Jungunternehmer oder die Gründer sogenannter Start-ups sind Ankerpunkte, die unsere Wirtschaft vorantreiben. Ihre innovativen Idee und die nicht vorhandene Scheu vor dem Dasein als selbstständiger Unternehmer treiben unser Land voran (www.deutsche-startups.de/2013/12/05/was-die-oesterreichische-start-szene-bewegt/, zuletzt Zugriffen am 25.11.2014). Jeder Unternehmer hat unterschiedliche Kompetenzen und Talenten, die ihm zum Erfolg verhelfen. Diese Untersuchung beschäftigt sich eben diesen Prädiktoren, die die Aussicht auf Erfolg prophezeien sollen. Hierzu zählen das allgemeine und spezifische Humankapitel, das soziale Kapital, das Team, das Netzwerk und die eigenen Vorbilder. Jungunternehmer müssen sich nicht alleine durch die harten Phasen der Gründung kämpfen. Es gibt Organisationen, wie Inkubatoren, die Förderprogramme zur Unterstützung anbieten.

"Business Inkubation ist ein Prozess der Unterstützung der Geschäftstätigkeit, der die erfolgreiche Entwicklung von Start-ups und jungen Unternehmen beschleunigt, indem den Entrepreneuren eine Reihe gezielt gewählter Dienstleistungen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden" (zitiert nach der *National Business Incubation Association*, URL: www.nbia.org/resource_library/what_is/ zuletzt zugriffen am 25.11.2014). Neben der Untersuchung der Prädiktoren, soll ebenso eruiert werden, ob der Inkubator zusätzlich als hilfreich bei der Gründung wahrgenommen wird und wie er die Beziehung zwischen Prädiktor und Erfolg moderiert. Die selbstkreierten Fragebögen wurden mittels einer Faktorenanalyse und Reliabilitätsanalyse untersucht. Für die Testung der Hypothesen wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse herangezogen.

Folgende Hypothesen können im Anschluss bestätigt werden: Das Team gilt als Prädiktor für Erfolg. Insbesondere spielt die „Kohäsion“ hierbei eine essentielle Rolle. Des Weiteren fungieren Vorbilder ebenfalls als Prädiktor für Erfolg. Eine moderierende Rolle des Inkubators kann nur für die Variable Vorbild gefunden werden. Das „Netzwerk“ ist die einzige Variable die tendenziell Erfolg zu prophezeien vermag. Die restlichen Hypothesen müssen verworfen werden.

ABSTRACT

Young entrepreneurs or founders of so-called start-ups are anchor points, who drive our economic system to a higher level. Their innovative ideas and the non-existent fear of being an entrepreneur pushes our country forward (www.deutsche-startups.de/2013/12/05/was-die-oesterreichische-start-szene-bewegt/ , last accessed 25.11 .2014) . Every entrepreneur has different skills and talents that help him succeed in his business.

The current study focuses on predictors of entrepreneurial success. These predictors include general and specific humancapital , the social capital, the team ,the personal network and personal role models. Early stage ventures do not have to fight alone through the tough stages of founding . There are organizations such as incubators that provide programs to support entrepreneurs. But what is a so called incubator?

"Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services." (quoted by the National Business Incubation Association, URL: www.nbia.org/resource_library/what_is/ last accessed 11/25/2014). In addition to the investigation of predictors , it should also be researched if the incubator was experienced as helpful and how it moderates the relationship between predictors and success of a company. The self-made questionnaires were analysed by factor analysis and reliability analysis . For testing the hypotheses multiple linear regressionsanalyse was used.

Following hypotheses can be confirmed: The team is considered to be a predictor of success. "Cohesion" plays an essential role. Furthermore role models can be regarded as a predictor of success. A moderating role of the incubator can be found only for the variable "role model". The "network" is the only variable that conceivably predicts success. The remaining hypotheses must be discarded.

EINLEITUNG

Wer wäre nicht gerne der nächste Erfinder von Facebook oder hätte gerne die Geschäftsidee von Bill Gates gehabt? In dieser Diplomarbeit dreht sich alles rund um die Themen Business Inkubatoren, Jungunternehmer, Start-ups und deren Erfolg.

Aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit bei einem universitären Gründerservice kristallisierte sich schon sehr früh ein Interesse für eine empirische Studie im Bereich des Unternehmertums heraus, was zur Folge hatte, dass das vorliegende Diplomarbeitsthema rasch gefunden war.

Besonders prägend gestalteten sich für mich die vielfältigen Charaktere im Kreis meiner Arbeitskollegen, die mich von Beginn meiner Tätigkeit an begleiteten. Wie aus anfänglichen Ideen durch die Unterstützung des sogenannten Inkubators (eines Betreuungsprogramms, das Jungunternehmer durch die anfänglichen Gründungsphasen begleitet und sie dabei unterstützt – siehe Kapitel 1.3. „*Die Rolle des Inkubators als Moderator*“) erfolgsversprechende Unternehmen entstanden und sich daraus die Möglichkeit zur Selbstständigkeit erschloss, weckte mein Interesse – Menschen dabei zu begleiten, sich den vielgehegten Berufswunsch zu erfüllen, als eigener Chef individuelle Wege im beruflichen Werdegang zu beschreiten, war eine zusätzliche spannende Erfahrung, die nicht unerheblich zur Themenwahl der vorliegenden Arbeit beitrug.

Viele Gründer zeigen bereits in vergleichsweise sehr jungem Alter innovative und wirtschaftlich potenziell erfolgreiche Ideen und Konzepte bzw. sind auch bereit, das Risiko einzugehen auf einem teilweise recht unsicheren und konkurrenzstarken Markt ihre eigenen Unternehmen aufzubauen. Solcherlei berufliche Entwicklungen mit zu verfolgen, war eine sehr interessante und lehrreiche Erfahrung.

Folglich taten sich für mich einige Fragen auf:

- Welche Eigenschaften bzw. Faktoren sind bei erfolgreichen Gründern stärker ausgeprägt?
- Wie viel Erfolg ist dem zur Seite stehenden Inkubator zu zuschreiben?
- Wird eine Unterstützung seitens der Gründer durch die Zusammenarbeit mit dem Inkubator wahrgenommen?

Auf Grund meiner Tätigkeit als Eventmanagerin legte ich nicht nur einen Fokus auf den Unternehmer selbst, sondern auch auf den Inkubator und die damit einhergehenden Möglichkeiten, die sich dem Unternehmer durch den Einstieg in dieses Förderprogramm

bieten. Zusätzlich zeigte auch der Wiener Inkubator INiTS Interesse an dem Thema und lieferte wichtigen Input, der zur Umsetzung der vorliegenden Studie beitrug.

Um die Fragestellung „Erfolgreich gründen mit Hilfe des Inkubators?“ möglichst detailliert zu untersuchen, wurde eine quantitative Untersuchung mittels Fragebögen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Studie möchte ich im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit darstellen.

1. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

1.1 Unternehmensgründungen als Akzeleratoren der Wirtschaft

Unternehmensgründungen sind ein wichtiger Aspekt unserer Gesellschaft und sorgen für ein Voranschreiten unserer Wirtschaft. Jedoch was befindet sich hinter diesen Gründungen, die so oft ein finanzielles Risiko für die Unternehmer darstellen? Hinter diesen zukünftig, wachsenden Firmen stehen Menschen mit innovativen Ideen, die im Idealfall wirtschaftlich verwertbar sind. Durch deren Mut diese Gründungsvorhaben auf den Markt zu bringen, können neue Arbeitsplätze geschaffen und die Forschung vorangetrieben werden. Mitunter wird sogar das Leben der Konsumenten durch manche Entwicklungen beziehungsweise Dienstleistungen erleichtert. Auch wenn die Idee hinter solchen Gründungsvorhaben wohl durchdacht und innovativ sein mag, schafft nicht jeder Gründer den großen Erfolg am derzeitigen Markt. Als Gründer definiert man im speziellen jene Personen, welche nach Greve & Salaff (2003) „ein Unternehmen starten, besitzen, sowie organisieren und auch das Risiko eines Scheiterns in Kauf nehmen“. Jene Personen, die ein Unternehmen gründen und entwickeln wollen, werden mit den unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert: Die zu bewältigenden Anforderungen reichen von wirtschaftlichen Belangen bis hin zu technischen Unsicherheiten. Neben diesen technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen, müssen sich die Jungunternehmer auch mit zwischenmenschlichen Themen, wie beispielsweise die Zusammenarbeit in einem neu formierten Team, auseinandersetzen.

Des Weiteren ist die Transformation von einer Idee zu einem Produkt oder Dienstleistung ein langer Weg. Dieser Prozess kann mehrere Jahre andauern und fordert sowohl finanzielle Ressourcen, Führungsstarke Persönlichkeiten als auch technisches Know-How (Lechler, 2001). Ein Inkubator soll bei diesen Herausforderungen den Jungunternehmer unterstützend zur Seite stehen. Offen bleibt, welcher der oben genannten Faktoren (im Folgenden als Prädiktoren bezeichnet) den größten Einfluss auf den Erfolg eines Gründers hat. Des Weiteren muss beantwortet werden, wie sich die Aufnahme in einen Inkubator bei Start in die Selbstständigkeit auf die Erfolgsaussichten auswirkt.

In den folgenden Kapiteln soll ein Überblick über erfolgsversprechende Prädiktoren von Gründern gegeben werden und die Rolle des Inkubators bei der Firmengründung genauer beleuchtet werden.

1.2 Prädiktoren für unternehmerischen Erfolg

Im nachstehenden Kapitel wird in Anlehnung an bisherigen Studien näher auf die Prädiktoren eingegangen, welche einen späteren Erfolg von Jungunternehmern vorhersagen sollen.

1.2.1 Die Rolle von Vorbildern im Prozess der Unternehmensgründung

„Man soll zu erreichen suchen, die Gedanken der Besten nachzudenken und den Besten gleich zu empfinden.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

Vorbilder sind Personen oder Sachen, die als idealisiertes Muster gelten, nach welchen man sich richtet (www.duden.de/rechtschreibung/Humankapital, zuletzt zugegriffen am 26.11.2014). Diese haben generell eine wichtige Funktion in den unterschiedlichen Lebensphasen. Diese spielen vor allem dann eine wichtige Rolle, wenn ein großes Ziel erreicht werden soll, wie beispielsweise im Sport, während der Ausbildung, im Beruf oder im musikalischen Karriereweg. In solchen herausfordernden Phasen bietet ein Vorbild eine Orientierung und wirkt motivierend alles für die Umsetzung der eigenen Ziele zu tun (Lockwood et al., 2002).

Gibson (2004) definiert Vorbilder, unter der Berücksichtigung von Identifikationstheorien und sozialen Lerntheorien, als ein kognitives Konstrukt. Individuen suchen Vorbilder, die ihnen bis zu einem gewissen Grad ähneln und versuchen die angestrebte Simultanität durch emulieren gewisser Eigenschaften zu steigern. In diesem Fall spricht man von positiven Vorbildern, deren Verhalten man gerne nachahmt. In seiner Theorie werden ebenso negative Rollenbilder berücksichtigt. Bei jenen reagieren Individuen in die entgegengesetzte Richtung. Hier möchte die Person die Verhaltensweisen nicht übernehmen, sondern versucht diese zu vermeiden. Wenn potentielle Jungunternehmer den Entschluss zu einer Firmengründung gefasst haben, beschreiten einige unter ihnen ein neues Gebiet, welches möglicherweise auf Grund geringer Vorkenntnisse Unsicherheit und Stress verursacht. Sie müssen sich erstmalig

unbekannten Situationen stellen und versuchen aufkommenden Herausforderungen so gut als möglich zu bewältigen. In dieser Phase sind Personen für gewöhnlich offener, sich mit anderen Personen zu vergleichen, um auf diesem Wege mehr Informationen über das noch unbekannte Gebiet zu erhalten (Buunk, Peiró & Griffioen, 2007). Eine Konfrontation mit neuen Situationen bewirken nicht nur eine Orientierung an Vorbildern sondern auch Vergleiche mit Mitbewerbern und führen zu einer erneuten Evaluierung des eigenen Selbst. Im besten Fall wird die Motivation gesteigert und es werden neue Herangehensweisen getestet. Nach Bunk et al. (2007) inspirieren aufstrebende Vorbilder mehr als jene, die von einem selbst als nicht erfolgreich eingestuft werden. Diese Beziehung gilt ebenso bei der Identifikation mit Vorbildern. Des Weiteren steigern erfolgreiche Vorbilder die Initiative im beruflichen Kontext.

Lockwood, Jordan & Kunda (2002) differenzieren in ihrer Studie zwischen „Aufstiegszielen“ und „Vermeidungszielen“. Je nachdem welche Ziele Menschen verfolgen, suchen sie sich entsprechende Vorbilder. Wenn sich jemand neue Strategien aneignen möchte, wird nach erfolgreichen Vorbildern gesucht. Diese Auseinandersetzung steigert in Folge die Motivation.

In diesem Fall wird von Aufstiegszielen gesprochen. Bei Vermeidungszielen lernt das Individuum von den beobachteten Vorbildern kritische Situationen zu meiden und erlernt eine Sensitivität, die vor nicht förderlichen Situationen warnt. In beiden Fällen ist es wichtig, dass die Ziele zwischen Vorbild und Individuum kongruent sind, da nur dann eine Motivationssteigerung stattfinden kann (Lockwood et al., 2002). Motivation spielt in einem Gründungsprozess eine wichtige Rolle, weshalb es zentral ist auf die Kongruenz zwischen den eigenen Zielen und denen des beobachteten Vorbilds zu achten.

Im folgenden Abschnitt wird erarbeitet, in welchem Zusammenhang das Vorbild und der Erfolg von Jungunternehmern stehen. Zudem wird die Wichtigkeit von Vorbildern in den unterschiedlichsten Phasen der Gründung diskutiert.

Bandura (1982) beschreibt in seiner sozial kognitiven Lerntheorie, dass Vorbilder das Verhalten der Menschen beeinflussen. Die Orientierung an Vorbildern taucht in erster Linie beim Observieren wiederholter erfolgreicher Verhaltensweisen des Vorbildes auf, aber ohne dabei direkt involviert zu sein, sowie mit der sozialen Überzeugung, dass die Aufgabe erledigt werden kann.

Gibson (2004; 2003) beschreibt die Theorien und Ansätze einer Definition zu Vorbildern, da diese in der Literatur noch sehr undifferenziert sind, weshalb er mit seinem Artikel versucht ein neues Konstrukt zu kreieren. Gibson (2003) führte eine Interview-Studie durch dessen Ergebnisse mit seinen Annahmen übereinstimmen. Der Autor postuliert einen mehr-

dimensionalen Ansatz, welcher als Basis die Kognitionen von Individuen als essentiell ansieht, um Vorbilder definieren zu können. In diesem Konstrukt werden Vorbilder anhand ihrer kognitiven und strukturellen Dimension charakterisiert. Auf diese Weise können unterschiedliche Typen von Vorbildern in Abhängigkeit von den Bedürfnissen und Wünschen der Individuen definiert werden. Für eine detailliertere Klassifizierung werden Subdimensionen eingeführt, wie positive/negative, spezifische/globale, sowie nahstehende/entfernte Vorbilder oder hierarchisch unter/übergeordnet.

Im folgenden Abschnitt soll das mehrdimensionale Konstrukt von Gibson (2004) anhand folgender zwei Hauptachsen genauer beschrieben werden:

Kognitive Dimension bei Vorbildern

Auf der kognitiven Dimension steht die Wahrnehmung der Vorbilder seitens der Individuen im Fokus, sowie die Bedeutung, die sie ihnen zuschreiben. Folgende Kategorien werden anhand folgender zwei Dimensionen klassifiziert:

Positive Vorbilder

Diese werden als der eigenen Person ähnlich wahrgenommen, bewundert und deren Verhaltensweisen emuliert.

Negative Vorbilder

Die observierten Eigenschaften werden nicht nachgeahmt, da beobachtet wird, wie man sich in bestimmten Situationen nicht verhalten sollte. Im speziellen ist anzumerken, dass ein reines Vermeidungsverhalten, diese Person nicht zu einem negativen Vorbild macht. Das Individuum richtet sehr wohl die Aufmerksamkeit aktiv auf das Vorbild und hat auf diese Weise die Möglichkeit Gelegenheiten zu nutzen von dem Vorbild zu profitieren, sich motivieren zu lassen oder das eigene Selbst durch die Beobachtung besser zu definieren.

Auf diese Weise werden Verhaltensweisen selektiert und optional ins eigene Repertoire integriert, wenn diese für das eigene Selbstkonzept akzeptiert werden. Ein **globales** Vorbild wird durch eine Vielfalt von Attributen, wie zum Beispiel Skills, Eigenschaften oder Verhaltensweisen, charakterisiert. Das Individuum hat die Möglichkeit sich an diesen Attributen zu bedienen. Im Allgemeinen können Attribute in zwei Kategorien unterteilt werden.

- **Kriterium 1:** In diesem Fall ist das Individuum offen für jede Art von Input seitens des Vorbilds. Es werden personale Fähigkeiten, wie beispielsweise Integrität und organisationale Fähigkeiten, sowie interpersonale Kompetenzen, wahrgenommen.
- **Kriterium 2:** Gegenteilig gibt es noch das Kriterium **spezifisch**. Hier handelt es sich nur um eine oder sehr wenige Attribute, welche das Individuum für beachtenswert hält.

Strukturelle Dimension bei Vorbildern

Auf der strukturellen Dimension wird die Beziehung zum Vorbild detaillierter dargestellt.

- **Nahstehende** Vorbilder finden sich meistens in Arbeitsgruppen oder gleichen Dienststellen wider. Die stattfindenden Interaktionen sind höher frequentiert.
- **Weiterentfernte** Vorbilder halten sich außerhalb des gewohnten beruflichen Umfelds auf. Ein direkter Kontakt ist nur sehr gering oder überhaupt nicht vorhanden.
- **Hierarchisch über-/ oder untergeordnet:** Die Orientierung ist sowohl nach oben als auch nach unten. Beispielsweise könnte ein Senior-Chef durchaus neue Angestellte als Vorbild bei einer spezifischen Kompetenz wahrnehmen, da diese möglicherweise neues Wissen ins Unternehmen mitbringt, über welches die Geschäftsführung selbst noch nicht verfügt.

Im Allgemeinen beschreibt das mehrdimensionale Modell nach Gibson (2004), dass Individuen ihre Vorbilder anhand von vier Dimensionen erwählen. Anstatt nur nach einem Vorbild zu suchen, das alle gewünschten Eigenschaften verkörpert, findet ein Selektionsprozess statt, bei dem das passende Vorbild ausgewählt wird. Des Weiteren zeigen sich Unterschiede der aufgesuchten Vorbilder in den verschiedenen Phasen der Karriereentwicklung (Gibson, 2003). Der Autor definierte drei Phasen „die frühe Phase - Akquisition“, „die mittlere Phase - Präzession“ und zuletzt „die späte Phase- Bekräftigung“. Im Folgenden werden die jeweiligen Phasen genau beschrieben:

- **„Die frühe Phase – Akquisition“:** In der ersten Phase ist man auf der Suche nach positiven, globalen und in der Hierarchie über einem stehenden Idol. Die Verfügbarkeit von Vorbildern wird als hoch eingestuft. In dieser Phase möchte man sich bestimmte

observierte Verhaltensweisen aneignen und auf Basis dessen wir das eigene Selbstkonzept neudefiniert.

- **„Die mittleren Phase – Präzession“:** In der mittleren Phase zieht das Individuum sowohl positive als auch negative, sowie nahstehende und entfernte Vorbilder heran. Hierarchisch sind alle Ebenen von Interesse, jedoch werden nur spezifische Attribute bei den Idolen observiert. Es wird eine geringe Verfügbarkeit wahrgenommen und die Verhaltensweisen werden nach hilfreichen ausselektiert.
- **„Die späte Phase – Bekräftigung“:** In dieser Phase wird das neu erworbene Selbstkonzept präzisiert. In der späten Phase der beruflichen Karriere suchen Individuen nach Vorbildern, die negativ, spezifisch, nicht-näherstehend, sowie hierarchisch untergeordnet sind. Die Verfügbarkeit von negativen als auch spezifischen Vorbildern wird als hoch wahrgenommen. In dieser Phase gilt es das erworbene Selbstkonzept zu bekräftigen (Gibson, 2003).

Nach Gibson (2004) sind Vorbilder im Laufe der Karriere nicht nur dazu da, um von ihnen zu lernen, sondern auch sich motivieren und inspirieren zu lassen. Zudem sind sie als Unterstützung anzusehen das jeweilige Selbstkonzept zu definieren, dessen Entwicklung sich über mehrere Phasen erstreckt. In der nachstehenden Tabelle wird das Rollenmodell von Gibson (2004) grafisch zur Veranschaulichung zusammengefasst:

Kognitive Dimension	
POSITIV	NEGATIV
„So sollte man sich verhalten“	„So sollte man sich nicht verhalten“
GLOBAL	SPEZIFISCH
„Vielfalt von Attributen ist interessant“	„Nur wenige Attribute sind interessant“
Strukturelle Dimension	
NAHESTEHEND	WEITENTFERNT
„Interaktion findet häufig statt“	„Interaktion findet kaum statt“
OBERHALB	UNTERHALB
„Höherer Hierarchischer Status“	„Niedriger Hierarchischer Status“

Abbildung 1: Modell - Vorbilder nach Gibson (2004)

1.2.2 Auswirkung von Vorbilder im Prozess der Unternehmensgründung

Bosma, Hessels, Schutjens, Van Praag & Verheul (2012) nehmen sich ebenfalls der Thematik von Vorbildern in Kombination mit Jungunternehmern an. In ihrer Studie untersuchten die Autoren den Zusammenhang zwischen Idolen und dem Humankapital eines Unternehmers. Ein weiterer Aspekt ihrer Forschung ist die Ähnlichkeit zwischen Individuum und Vorbild, sowie die Enge der Beziehung zwischen diesen beiden Interagierenden. Bei Vorbildern kann es sich um Personen handeln zu denen man keinen persönlichen Kontakt hat, beispielsweise jemand wie Bill Gates oder Richard Branson, oder um Kontakte im persönlich engeren Umfeld, wie Familie, Arbeitskollegen, Freunde und so weiter. In diesem Modell wird ebenfalls in enge oder nicht-nahestehende Beziehungen unterteilt (Bosma et al., 2012).

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels eines strukturierten Fragebogens in drei großen Städten in Dänemark. In der folgenden Studie soll unter anderem die Präsenz, die Wichtigkeit, sowie die Funktion der Rollenbilder ermittelt werden. Die erfassten Variablen wurden für die jeweilige Phase, Prä- oder Postphase oder zu beiden Zeitspannen, der Gründung erhoben.

Bosma et al. (2012) definieren vier Funktionen, welche Vorbilder dem Anschein nach ausführen. Es wurde erfragt, ob diese Funktionen in der Phase der Unternehmensgründung inspirierend oder motivierend gewesen seien, wie sie die Selbstwirksamkeit der eigenen Person beeinflusst haben, ob das Rollenbild als Exempel fungiert und ob die Person den Unternehmer unterstützt hat. Des Weiteren unterscheiden die Autoren zwischen starken Verbindungen (wie zum Beispiel Freunde oder die Familie) und weniger nahestehenden Verbindungen (wie beispielsweise Arbeitskollegen).

Im Zuge der Auswertung zeigte sich eine Beziehung zwischen einem Vorbild und dem Humankapital eines Gründers, die in Kapitel 1.2.1 „*Vorbilder im Prozess der Unternehmensgründung*“ und 1.2.2. „*Das allgemeine und spezifische Humankapital*“ noch im Detail beschrieben wird.

Bosma et al. (2012) stellen fest, dass die Wahrscheinlichkeit eines Vorbildes mit dem Grad der akademischen Ausbildung und geringen Kenntnisse in der Unternehmensgründung korreliert, sowie bei geringem spezifischem unternehmerische Humankapital. Dies bedeutet, dass Individuen mit viel Erfahrung im Bereich der Unternehmensgründungen neigen eher weniger dazu sich Vorbilder zu suchen, an denen sie sich orientieren können. Generell erweist sich das Humankapital als sehr wichtiger Faktor in Kombination mit Vorbildern. Familien-

mitglieder, Freunde und Personen zu denen eine starke Verbindung besteht, haben eine stärkere Mentoren-Funktion für die Gründer.

Als wichtigste Funktion von Vorbildern empfinden Gründer am Beispiels des Vorbildes lernen zu können, während am geringsten die Steigerung der eigenen Selbstwirksamkeit geschätzt wird. Etwas mehr als 50 % der Stichprobe geben an, Vorbilder gehabt zu haben. Die Hälfte der Befragten wurde in beiden Phasen (Prä- und Postphase) von ihren Vorbildern begleitet und inspiriert. Viele der Teilnehmer behaupten, dass ihre Vorbilder bei der Unternehmensgründung eine wichtige Rolle gespielt haben und es ohne ihren Einfluss zu keiner Gründung beziehungsweise zu einem Abbruch gekommen wäre. Es zeigt sich ebenso eine signifikante Differenz der Verhältnisse ($p < 0,01$) betreffend der Nationalität von Gründern und ihren Vorbildern. 80% der Stichprobe haben Vorbilder gleicher Nationalität. Des Weiteren sind die Vorbilder in den meisten Fällen älter als die Unternehmensgründer. Die meisten Vorbilder mit Mentoren-Funktion sind im familiären Umfeld vorzufinden und weniger im beruflichen oder Ausbildungskontext. Nach Bosma et al. (2012) liegt hier häufig eine sehr starke Verbindung in der Beziehung vor.

Insgesamt befürworten Bosma et al. (2012) mit ihren Ergebnissen die Überlegung, dass Vorbilder eine wichtige Rolle bei Gründung des eigenen Unternehmens spielen, beispielsweise könnte diese nicht vorhandenes unternehmerisches Wissen kompensieren oder inspirieren den Weg der Unternehmensgründung zu beschreiten. Die Autoren empfehlen eine weiterführende Forschung bezüglich der genauen Zusammenhänge zwischen Vorbilder und Erfolgsergebnissen einer Firma.

Obschonka, Silbereisen, & Schmitt-Rodermund (2011) unterstützen ebenfalls die Annahme eines positiven Einflusses von Idolen auf die unternehmerischen Kompetenzen. In dieser Studie erhoben die Autoren folgende Faktoren, das Vorhandensein von Vorbildern, frühe unternehmerische Erfahrungen und Fähigkeiten, sowie Faktoren zur Messung des Erfolges. Nach Obschonka et al. (2011) gibt es derzeit noch keine konsistente Definition für unternehmerischen Erfolg, weshalb sie diesen unter anderem mittels Mitarbeiterwachstum, Profit, Liquidität und Zufriedenheit der Gründer messen. Des Weiteren weisen die Autoren daraufhin, dass die Kompetenzen erfolgreicher Gründer nicht als plötzlich gegeben anzusehen sind, sondern schon in der Jugend durch Erfahrung und Erziehung positiv beeinflusst und erlernt werden können. Schmitt-Rodermund (2004) beschreibt ebenfalls, dass sich charakterliche Unterschiede von erfolgreichen Gründern schon in jungen Jahren herauskristallisieren. Eine besondere Art von Vorbildern, welche den Unternehmern sehr nahe stehen können, sind die eigenen Eltern. Dieses Nahverhältnis wirkt nicht nur unterstützend für den Gründenden,

sondern spielt schon vorab eine große Rolle bei der Entscheidung des eigenen Berufsweges. Chlosta, Patzelt, Klein & Dormann (2012) finden einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Berufswahl eines Unternehmers und unternehmerischen Eltern. Selbstständige Eltern erwiesen sich auch als ein guter Prädiktor für unternehmerische Kompetenzen (Schmitt-Rodermund, 2004). Auch diese Ergebnisse bestätigen die Annahme eines Zusammenhangs zwischen dem Humankapital eines Unternehmers und seiner Vorbilder.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit werden Vorbilder als ein wichtiger Prädiktor für Erfolg postuliert, da bereits in der gesichteten Literatur zu diesem Thema ein positiver Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmers und ihren Vorbildern angenommen wird.

1.2.3 Das allgemeine und spezifische Humankapital

„Human capital: the main determinant of today's success“

Mercer Talent Barometer Survey , Mercer (2013)

Nicht alle Gründer schaffen es ihre Idee zu verwirklichen und diese auch zum Erfolg zu führen. Auch Davidsson & Honig (2003) beschäftigen sich mit der Frage, wie sich Gründer von Mitbewerbern unterscheiden, sodass manche den Durchbruch beziehungsweise eine erfolgreiche Realisierung ihrer Gründungsidee schaffen und manche wiederum dabei scheitern. Im Fokus liegt bei diesen Autoren sowohl das Human- als auch Sozialkapital, durch welches sich erfolgreiche von nicht-erfolgreichen Unternehmensgründern unterscheiden. Unter Humankapital ist das Arbeitsvermögen von Einzelpersonen oder Gruppen zu verstehen, dass die Gesamtheit wirtschaftlich verwertbarer Fähigkeiten, Kenntnisse, sowie Verhaltensweisen beschreibt (www.duden.de/rechtschreibung/Humankapital, zuletzt zugegriffen am 26.11.2014).

Im folgenden Abschnitt soll genauer der Zusammenhang zwischen Humankapital und unternehmerischen Erfolg erarbeitet werden, um die Relevanz dieses Prädiktors innerhalb dieser Studie zu erläutern.

Der Zusammenhang zwischen Humankapital und unternehmerischen Erfolg ist nach Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch (2003) schon seit längerem ein spannendes Thema in der Forschung. Das Humankapital eines Individuums setzt sich aus verschiedenen Teilaspekten

zusammen. Es werden erlebte Erfahrung, die akademische Ausbildung, erworbenes Wissen und Fähigkeiten dazu gezählt. Der positive Zusammenhang zwischen Humankapital und unternehmerischen Erfolg wird bereits durch diverse durchgeführte Studien unterstützt (unter anderem durch Watson, Stewar & BarNir, 2003; Unger et al. 2003).

Jedoch stellt sich hier die Frage was das Humankapital eines Gründers bewirkt, sodass die eigene Firmenidee nicht scheitern wird. Es wird die Fähigkeit verstärkt erfolgsversprechende Gelegenheit zu erkennen, sowie diese zu verwerten. Des Weiteren erleichtert es den Prozess andere Ressourcen, wie finanzielles Kapital zu akquirieren und unterstützt bei der Akkumulation von neuem Wissen und Fähigkeiten. Watson et al. (2003) befürworten ebenfalls diese Annahmen. In ihrer Untersuchung wird auch ein positiver Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen gefunden. Je mehr Arbeitserfahrung, Ausbildung und interpersonale Fähigkeiten eine Person aufweist, desto besser ist sie selbst in der Lage zum Erfolg führende Prozesse zu erkennen und zu nutzen. Trotz der gefunden Zusammenhänge sind moderierende Variablen, welche unter bestimmten Umständen zum Tragen kommen und diese in weiterer Folge auch beeinflussen, nicht auszuschließen.

Hierbei könnten Faktoren wie die Industrie, der Standort, die derzeitige Wirtschaftslage oder die Unternehmensdauer eine Rolle spielen (Unger et al., 2003). Auf Grund dessen ist es schwierig kausale Schlüsse zu ziehen, welche Art von Humankapital unter welchen Umständen zu Erfolg führt. Über die Jahre hinweg haben Forscher Variablen gesammelt, die als Indikatoren für Humankapital gelten. Folgende Faktoren werden für die Bemessung des Humankapitals herangezogen: frühere Ausbildungen, Trainings, Arbeitserfahrung, Start-up Erfahrung, Eigentümererfahrung, elterlicher Hintergrund, Fähigkeiten, Wissen und vieles mehr (Unger et al., 2003). In einem meta-analytischen Review von Unger et al. (2003) haben die Autoren unter anderem einen „Gesamt-Zusammenhang“ von Humankapital und unternehmerischen Erfolg getestet. In der Untersuchung soll der stärkste Zusammenhang beobachtbar sein, wenn das Humankapital aus aufgabenorientierten Fähigkeiten und Wissen besteht: Ausbildung, Start-up Erfahrung, Industrie spezifische Erfahrung, Managementenerfahrung, Arbeitserfahrung, sowie aufgabenspezifische Indikatoren, wie selbständige Elter und einschlägige Erfahrungen in Handel, Technologie und Kleinunternehmen (Unger et al., 2003). Mittels der Variablen, wie Anzahl der Mitarbeiter, der Wachstum beispielsweise im Verkauf und wirtschaftlichen Faktoren wie Umsatz, Profit, und so weiter, wurde der Erfolg einer Unternehmensgründung gemessen. Die Annahme eines „Over-All-Zusammenhangs“ zwischen Humankapital und unternehmerischen Erfolg konnte bestätigt werden. Durch die Heterogenität des Effektes lässt sich ein Einfluss von Moderatoren vermuten. Es zeigte sich, dass aufgabenspezifische Indika-

toren des Humankapitals den Zusammenhang moderieren, welcher in Folge dann stärker ausfällt. Der Effekt von Humankapital ist stärker in jüngeren Unternehmen als in älteren. Somit gibt es einen „Over-All Zusammenhang“ zwischen Humankapital und unternehmerischen Erfolg, jedoch fehlen noch genauere Erkenntnisse darüber, ob das Humankapital bei Messung spezifischer Erfolgsfaktoren unterschiedlich starke Effekte hervorruft (Unger et al., 2003).

Rauch, Frese & Utsch (2005) postulieren in ihrer Studie ebenfalls die Hypothese eines positiven Effektes auf Mitarbeiterwachstum verursacht durch das Humankapital des Gründers. Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein einstündiges persönliches Interview mit dem Unternehmer geführt. Es wurden die folgenden sieben Bereiche erhoben:

- Grad der akademischen Ausbildung
- Absolvierte Berufsausbildungen
- Grad der Berufsausbildung des Vaters
- Management Erfahrung
- Erfahrungen als Unternehmer
- Unternehmer in derselben Industrie
- Selbständigkeit des Vaters

Nach Rauch et al. (2005) sind diese Variablen kausale Indikatoren für die Messung von Humankapital des Unternehmers. Diese Indikatoren beeinflussen unabhängig voneinander die Höhe des Humankapitals. Somit bedeutet eine Veränderung in der einen Variablen nicht zwangsläufig eine Auswirkung auf die Ausprägung einer anderen. Interkorrelationen spielen bei diesem Index keine Rolle, weshalb Rauch et al. (2005) keine Berechnungen bezüglich der internalen Konsistenz angestellt haben. Die Ergebnisse der Studie unterstützten die Hypothese, dass das Humankapital eines Gründers einen positiven Effekt auf den Mitarbeiterwachstum hat.

Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund (2011) beschreiben ebenfalls in einer ihrer Studien, dass durch die Messung von unternehmerischen Fähigkeiten der Erfolg der Zielerreichung, beispielsweise in Form von Firmenwachstum, vorhergesagt werden kann. Zudem wurde ein Zusammenhang zwischen den Eignungen eines Gründers und dem Erfolg eines Unternehmens zum Zeitpunkt der Gründung gefunden. Wenn die unternehmerischen Fähigkeiten schon sehr früh gefördert werden, wie beispielsweise in Form der Übernahme von Führungsrollen, begünstigt dies zukünftige unternehmerische Fähigkeiten. Die Annahme, dass Mitarbeiterwachstum und Zufriedenheit mit der Gründung von bestehenden unternehmerischen Fähigkeiten vorhergesagt wird, konnte in ihrer Untersuchung bestätigt werden

(Obschonka et al., 2011). Auch Schmitt-Rodermund (2004) ist der Meinung, dass in der eigenen Biographie frühe Erfahrungen im Bereich von Entrepreneurship eine erfolgreiche Firmengründung begünstigen. In seiner Studie wurden Kompetenzen beziehungsweise Charaktereigenschaften erfragt, die schon im jugendlichen Alter aufgetreten sind. Beispiele dafür sind die Bewerbung als Klassensprecher, ein generelles Neugierverhalten und allgemeine unternehmerische Fähigkeiten, wie das Organisieren von Arbeiten mit anderen Kollegen oder generelles unternehmerisches Interesse. Im Zuge dessen wurden zur Erfassung elf unternehmerische Tätigkeiten aufgelistet, die nach „gefallen“ oder „nicht-gefallen“ bewertet wurden. Kirschendorfer & Lechner (2012) differenzieren in ihrer Arbeit zwischen habituellen und seriellen Gründern. Unter habituellen Gründern werden Jungunternehmer verstanden, die in einem Unternehmen tätig sind, das sie entweder gegründet, geerbt oder käuflich erworben haben. Sie besitzen einen signifikanten Anteil des Eigenkapitals und haben schon öfters in Unternehmen gearbeitet und welche besessen. Serielle Unternehmer sind jene, welche in ein neues Gründungsunternehmen einsteigen nachdem sie ein vorheriges verlassen haben. Die in diesem Prozess erworbenen Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle vor allem im Bereich des Humankapitals. Diese Erfahrungen steigern unter anderem das Wissen in den Bereichen Gründung und Management. Von diesen neuen Kompetenzen können Jungunternehmer bei zukünftigen wichtigen Entscheidungen im Firmenkontext stark profitieren. Humankapital wird als wesentlicher Faktor beschrieben, der das Potential von Firmengründern für eine erfolgreiche Umsetzung der Idee vorhersagen könne (Watson et al., 2003).

Rauch & Rijsdijk (2011) differenzierten Humankapital wie folgt:

- **Allgemeines Humankapital**, wie Ausbildung oder Arbeitserfahrung
- **Spezifisches Humankapital**, wie generelle Erfahrungen als Selbstständiger in einer Branche, Industrie spezifisches Wissen, Managementenerfahrung, etc.

Auf Basis dessen entwickelten die Autoren ein Modell bei welchem die beiden Faktoren einen positiven Einfluss auf Wachstum, aber einen negativen auf Misserfolg haben. Es zeigte sich nach fünf Jahren der Gründung ein positiver Zusammenhang zwischen allgemeinem Humankapital und Firmenwachstum. Nach zwölf Jahren war ein negativer Zusammenhang zu Misserfolg, sowohl für allgemeines als auch spezifisches Humankapital nachweisbar. Im Speziellen erweist sich Gründungserfahrung als guter Prädiktor für die Verwertung von potentiellen Entscheidungen, die Wachstum versprechen (Davidsson & Honig, 2002). Ein hohes allgemeines Humankapital hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie

die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer. Das spezifische Humankapital hat keinen Effekt auf das Firmenwachstum. Es konnte alleine eine präventive Wirkung gegenüber Misserfolg nachgewiesen werden. Daraus schließen Rauch & Rijsdijk (2011), dass allgemeines Humankapital eine wichtigere Rolle spielt als das spezifische Humankapital und somit einen guten Prädiktor für die Messung von Firmenwachstum darstellt. Fachleute in dieser Szene sollte sich dessen bewusst sein, dass ein steigender Firmenfortschritt das Risiko eines Misserfolgs reduziert.

Zusammenfassend ist Humankapital ein wichtiger Indikator für unternehmerischen Erfolg, weshalb es auch in dieser Studie eine zentrale Rolle als Prädiktor spielt.

1.2.4 Das soziale Kapital eines Unternehmers

„Social capital is the idea that relationships and trust are like economic capital — you can save it up and spend it.“

Forbes (2013), www.forbes.com

Neben einer Unterscheidung zwischen allgemeinem und spezifischem Humankapital wird auch zwischen sozialem Kapital als eigener Prädiktor unterschieden (Davidsson & Honig, 2002). In den Wirtschaftswissenschaften, Politik- und der Soziologie erhält das soziale Kapital immer mehr Aufmerksamkeit (Burt, 2000). Aus diesem Grund wird auch das soziale Kapital als Prädiktor für Erfolg im Rahmen dieser Studie untersucht. Nach Bourdieu (1985) wird das soziale Kapital als die Gesamtheit der derzeitigen und potentiellen Ressourcen, die ein dauerhaftes Netzwerk von zwischenmenschlichen Beziehungen darstellen und die Zugehörigkeit zu diversen Gruppen, definiert. Im Rahmen dieser Untersuchung werden auch die persönlichen Fähigkeiten mit anderen Menschen zu interagieren mit eingeschlossen.

Wie schon im Kapitel 1.2.1 „Vorbilder“ erwähnt, wird bei sozialem Kapital im Detail in **stark verbundene** Beziehungen, wie Familienmitglieder, Freunde, Partner versus in **schwache noch aufzubauende** Beziehungen, wie beispielsweise geschäftliche Netzwerke, differenziert. Soziales Kapital unterstützt laut Davidsson & Honig (2002) das Firmenwachstum. Eine besondere Funktion hat das soziale Kapital im Vorfeld einer Unternehmensgründung, da Jung-

unternehmer hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum sowie die Kompensation von persönlichen Investitionen der Gründer im Vorfeld der Gründung von selbstständigen Freunden oder Familienmitgliedern motiviert werden ein eigenes Unternehmen zu gründen. Baron & Markman (2003) forschten eine Ebene tiefer und postulierten einen Zusammenhang der sozialen Kompetenzen mit dem finanziellen Erfolg einer Unternehmensgründung. Sie sind der Meinung, dass das Talent mit anderen Individuen zu interagieren eine positive Auswirkung auf den Erfolg haben kann.

Das soziale Kapital, das sich aus den sozialen Netzwerken und Reputationen zusammensetzt, unterstützt bei der geschäftlichen Kontaktaufnahme zu wichtigen Kontakten, die für einen weiteren Erfolg essentiell sind. Hierbei kann es sich um Investoren oder bedeutsame Kunden handeln. Die Resultate werden jedoch von den sozialen Kompetenzen, wie das akquirieren von wichtigen Kunden, gesteuert. Auf Basis dieser Überlegungen haben die Autoren einen positiven Zusammenhang zwischen den sozialen Kompetenzen eines Gründers und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens angenommen.

Nach Durchsicht der bisherigen Literatur werden folgende Komponenten als wertvoll für die Erfassung des sozialen Kapitals definiert:

Die „**soziale Wahrnehmung**“ mit welcher Präzision andere wahrgenommen werden. Hier sind die Personen in der Lage die Eigenschaften oder Absichten anderer zu vernehmen. Als zweiter Faktor die „**Eindrucksverwaltung**“ bei welcher die Fähigkeit erfasst wird, gewünschte Reaktionen in seinen Mitmenschen auszulösen, die „soziale Anpassungsfähigkeit“, die Kompetenz sich unterschiedlichen Situation sozial anzupassen ohne sich dabei unwohl zu fühlen und zuletzt die „**Ausdrucksfähigkeit**“ Gefühle und Emotionen in angemessener Weise zu artikulieren (Baron & Markman, 2003).

Des Weiteren wurde auch noch „die Persuasion“ als Komponente des sozialen Kapitals mit einbezogen, bei welcher Individuen in einer direkten Konfrontation die Ansichten

anderer zu eigenen Gunsten ändern können. Die emotionale Intelligenz gilt ebenfalls als wichtiger Teil des sozialen Kapitals. Mit dem Fokus auf das soziale Kapital sollte innerhalb dieser Untersuchung mehr Einblick in die Thematik gebracht werden bezüglich der Fragestellung warum nicht alle Gründer gleich erfolgreich sind. Die Faktoren wurden mittels eines Fragebogens mit 30 Items erhoben. Es ergab sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der sozialen Wahrnehmung und dem durchschnittlichen Jahreseinkommen. Allgemein fiel der finanzielle Erfolg von Gründern umso höher aus, wenn zumindest zwei Komponenten des sozialen Kapitals stark ausgeprägt waren. Zusammenfassend unterstützen die Ergebnisse die Annahme eines größeren finanziellen Erfolgs bei stark ausgeprägten sozialen Kompetenzen eines Gründers. In seiner Studie untersuchen Baron & Tang (2009) fünf soziale Fähigkeiten, die den Erfolg eines Unternehmens vorhersagen soll. Das Erhebungsinstrument erfasst die soziale Kompetenz bestehend aus fünf Variablen: soziale Wahrnehmung, soziale Anpassungsfähigkeit, Expressivität, Selbstdarstellung und Liebenswürdigkeit. Alle Items wurden mit einer 7-Punkte-Likert-Skala gemessen. Die Ergebnisse zeigten einen signifikanten Einfluss sozialer Wahrnehmung, Expressivität und Selbstdarstellung auf das Wachstum von Umsatz und Profit. Unter anderem zeigt Expressivität auch einen signifikanten positiven Einfluss auf das Mitarbeiterwachstum zu haben. Als Schlussfolgerung ist zulässig, dass diverse Aspekte der unternehmerischen sozialen Fähigkeiten einen signifikanten Einfluss auf den finanziellen Erfolg junger Unternehmen haben. Die Vorhersagekraft der Variable „Lieblichkeit“ kann nicht unterstützt werden, während soziale Anpassungsfähigkeit zwar einen Zusammenhang aufweist, aber dieser statistisch nicht signifikant ist.

1.2.5 Das persönliche Netzwerk

„More business decisions occur over lunch and dinner than at any other time, yet no MBA courses are given on the subject.“

Peter Drucker, (1909-2005)

Bei der Interaktion mit anderen Individuen in der Start-up Szene spielt auch „Netzwerken“ eine wichtige Rolle. Über Netzwerke öffnet sich ein Zugang zu erfolgsrelevanten Ressourcen anderer Personen. Auch Greve & Salaff (2007) weisen auf die Wichtigkeit von

Kontakten und Ressourcen bei der Platzierung eines Unternehmens am Markt hin. Der kommunikative Austausch zwischen förderlichen Kontakten ist in jeder Phase der Gründung von großer Bedeutung. Unter einem Netzwerk versteht man eine, die auf Grund von gemeinsamen Ansichten, Interessen oder ähnlichem miteinander verbunden sind (www.duden.de/rechtschreibung/Humankapital, zuletzt zugegriffen am 26.11.2014).

Innerhalb der Netzwerke befinden sich sozialen Ressourcen, die sich Gründer auf dem Weg des kommunikativen Austausches zu Nutzen machen können (Watson, 2007). Nach Watson (2007) bewahrt dieser offene Umgang mit anderen für das Unternehmen relevanten Mitmenschen, den Gründer vor Risiken eines Misserfolgs und steigert die Wahrscheinlichkeit eines fortschreitenden Wachstums. In der Studie von Watson (2007) wurde das Netzwerken detailliert erfasst, indem zwischen formalen (Bank, Berater, Finanzämter, Anwälte, und so weiter) und informalen (Familie, Freunde, Bekannte aus der gleichen Branche, und so weiter) Netzwerken unterschieden wird. Weiters erfasste man die Intensität der einzelnen Netzwerke, ob sie niemals, ein bis dreimal oder öfters als dreimal kontaktiert wurden. Der Autor zieht einen positiven Zusammenhang vor allem zwischen formalen als auch informalen Netzwerken und den Überlebenschancen eines Unternehmens. Daraus ergibt sich für Gründer eine gewisse Notwendigkeit, beim „Netzwerken“ auch strategisch vorzugehen. Von einem zu exzessiven „Netzwerken“ wird jedoch abgeraten. Der Fokus sollte darauf liegen, sich mit wenigen Kontakten auszutauschen, aber zu diesen eine enge Beziehung aufzubauen. Diese Empfehlung gilt sowohl für junge als auch ältere Unternehmen (Watson, 2007).

Nach Greve & Salaff (2003) wird durch Netzwerke das Wissen von Gründern erweitert, weshalb es unterstützend bei der Etablierung der Firma am Markt wirkt. Die Autoren sehen ebenfalls die unabdingbare Verbindung zwischen Netzwerken und dem Unternehmertum. Es zeigte sich ein Geschlechterunterschied zwischen Frauen und Männern, welche weniger Kontakte hatten als ihre weiblichen Mitstreiterinnen.

Nach Zarutskie (2010) erzielen Gründer bessere Leistungen bei der Akquirierung von Folgefördergeldern und bei der Darbietung ihres Firmenportfolios, wenn die Fähigkeiten eine Unternehmensgründung zu leiten und Investoren anzuheuern, besonders gut ausgeprägt sind. Die Kompetenzen sollten vor allem bei erfahrenen Gründern überdurchschnittlich vorhanden sein. Unter erfahrenen Gründern sind Unternehmer zu verstehen die aus einem Start-up aussteigen und wieder eine neue Gründung oder bei einem anderen Start-up wieder einsteigen, welches sie zu einer gewissen Mehrheit besitzen (Kirschenhofer & Lechner, 2012).

In Summe kann man die Netzwerke eines Gründers und ihre soziale Kompetenz mit anderen Menschen umzugehen, sowie sich selbst zu präsentieren als soziales Kapital be-

schreiben. In dieser Studie werden als Prädiktoren sowohl das Netzwerk als eigene Variable sowie auch das soziale Kapital für den Firmenerfolg untersucht.

1.2.6 Unternehmensgründung im Team

"Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success."

Henry Ford, (1863-1947)

Derzeitige führende Theorien im Bereich des Entrepreneurship beschreiben unternehmerische Tätigkeiten als Funktionen, die von einer einzelnen Person ausgeführt werden. Obwohl schon vermehrt empirische Arbeit in Richtung der Erforschung von Gründerteams betrieben wurde, ist der Fortschritt betreffend der Entwicklung einer Theorie über Gründerteams noch sehr gering (Harper, 2003). Viele Studien sehen den Unternehmer bzw. die Unternehmerin als eine Einzelperson an (Lechler, 2001) und bedenken nicht, dass hinter jeder Gründung auch ein Team stecken kann.

Wo entstehen solche Teams, die ein gleiches Ziel verfolgen und ähnliche Interessen haben? Welche Hierarchien gibt es innerhalb dieser Teams? Grandi & Grimaldi (2003) beschreiben in ihrer Arbeit im speziellen Spin-offs aus dem universitären Sektor. Hier kristallisieren sich unter anderem Gründerteams aus den eigenen Forschungsgruppen der Universität heraus. Hier ist die Rede von jenen Personen, welche sich aus ihrer universitären Ausbildung heraus für eine unternehmerische Tätigkeit entscheiden und dabei auch in Kontakt mit nicht-universitären Personen treten.

Gründerteams differenzieren sich anhand unterschiedlicher Aspekte, wie die Größe des Teams oder durch die Hierarchie innerhalb des Teams. Mögliche interessante Fragestellungen in der Forschung wären, wie sich die Entscheidungsmacht innerhalb des Teams verteilt oder bei welchen Problemen wird wie oder mit wem kommuniziert wird, um eine Lösung zu finden?

Watson et al. (2003) befassen sich innerhalb ihrer Studie auch mit interpersonalen Prozessen des Gründungsteams, welche als erfolgreich gelten. Hierzu wurde der „Team Interpersonale Prozess Fragebogen“ von Watson et al. (1995) (zitiert nach Watson et al., 2003) verwendet. Dieser dient einer Evaluierung der eigenen Charakteristika, sowie die des Partners. Es fand dann eine stärkere Erfolgswahrnehmung statt, wenn der Ausbildungsstandard hoch und gleichzeitig die Arbeitserfahrung bei den Teammitgliedern stark vorhanden war.

Zusammenfassend zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Schlussfolgernd ist zu vermuten, dass ein hohes Humankapital der Gründungsteams eine viel-sprechende Basis an Fähigkeiten mitbringt, um den Erfolgsprozess besser steuern zu können.

Kirschenhofer & Lechner (2012) unterscheiden in ihrer Studie zwischen folgenden Kompetenzen, nach denen ein Gründerteam differenziert werden kann: Industrieerfahrung, technische Kompetenzen, Marketing- & Finanzwissen, Erfahrung im Personalmanagement und allgemeine Leitungskompetenzen. Innerhalb der Studie zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen frühen Erfahrungen als Unternehmer, welche über die Anzahl der Gründungen in derselben Branche erhoben wurde, und dem Auftritt eines Unternehmens (Kirschenhofer & Lechner, 2012). Auf Basis dessen befürworten die Autoren die Überlegung, dass viel Erfahrung die Aussicht auf Erfolg durchaus steigern kann.

Bezugnehmen auf das Humankapital jedes einzelnen Teammitglieds kann dieses nach Ucbasaran, Lockett, Wright & Westhead (2003) zu einem Gesamtwert zusammengerechnet werden. Die Autoren fanden in ihrer Studie einen signifikant positiven Zusammenhang ($p < 0,01$) funktionaler Heterogenität im Team und der Heterogenität unternehmerischer Erfahrung. Lechler (2001) merkt in seiner Arbeit an, dass auch die Industrie als möglicher Einflussfaktor bei der Erfolgsquote des Gründungsteams ist.

Harper (2003) definiert ein unternehmerisches Team als eine Einheit von Unternehmern, die alle das gleiche Ziel verfolgen. Dieses Ziel wird nur erreicht, wenn die unternehmerischen Handlungen angemessen kombiniert werden.

Im Allgemeinen ist anhand der gesichteten Literatur zu erkennen, dass Teams eine wichtige Rolle beim Firmenerfolg spielen und immer mehr im Zusammenhang mit Effektivität und Hochleistung gebracht werden. Aber aus welchen Personen genau besteht ein Gründungsteam, beziehungsweise wer darf zu diesem Team gezählt werden? Das Team beinhaltet jene Personen eines Start-ups, welche die wichtigen strategischen Entscheidungen für die Weiterentwicklung der Firma treffen (Huovinen & Pasnen, 2010).

Grandi & Grimaldi (2003) extrahieren nach Durchsicht der Literatur zu Networking und Start-ups zwei Faktoren, die als gute Prädiktoren für die Vorhersage von Erfolg gelten. Gründungsteams sind laut Grandi & Grimaldi (2003) besonders vielversprechend, wenn diese eine starke Intention haben mit externen Ressourcen in Kontakt zu treten, sowie diese Interaktionen auch höher frequentiert betreiben. Die Autoren heben auch die Wichtigkeit externe Kontakte aufzubauen hervor, da diese in der Akquirierung von business-relevanten Informationen als sehr wertvoll erscheinen. Die Untersuchung erfolgte mittels eines 80 minütigen strukturierten Interviews. Zur Erfassung der Häufigkeit der Kontaktaufnahme mit externen

Vermittlern wurde eine Likert-Skala (1=sehr niedrig bis 5=sehr hoch) verwendet. Im Speziellen wurde der Kontakt mit folgenden Bereichen abgefragt: andere Firmen, Forschungsinstitute, Inkubatoren, öffentliche Organisationen, EU und die ursprüngliche Universität.

Eine generelle Kontaktaufnahme wurde über die Intention erfragt mit externen Agenten zusammenzuarbeiten, zu verhandeln, zu kommunizieren und Wissen auszutauschen. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Effekt bezüglich der Kontaktaufnahmen mit externen Personen, wenn eine Beschreibung der Rollen innerhalb des Teams vorliegt. Falls das der Fall ist, kommunizieren mit großer Wahrscheinlichkeit die Mitglieder effektiv mit einander und es kristallisierten sich sogenannte „Torwächter“ im Team heraus. Diese Personen kanalisieren sowohl das Wissen des Teams als auch das der Außenwelt und kreieren somit einen Austausch dieser beiden Welten.

Lechler (2001) postuliert in seiner Studie, dass das Gründerteam einen positiven Zusammenhang mit Erfolg bezüglich der Qualität der sozialen Interaktionen innerhalb des Teams aufweist. Watson, Ponthieu & Critelli (1995) beschäftigen sich ebenfalls mit Gründerteams und legen einen Fokus auf interne Prozesse im Team und ihre Auswirkung auf den Firmenerfolg. Die Autoren entwickeln in ihrer Studie ein Messinstrument mit welchem sie diesen Prozess evaluieren. Führung, interpersonale Flexibilität, Bindung zum Team und Hilfsbereitschaft sind jene vier Dimensionen, die diesem Prozess zu Grunde liegen. Mit Führung werden jene Handlungen angesprochen, welche sich mit Problemlösungen, Setzen von Qualitätsstandards, kontinuierliches Optimieren von bisherigem und die Definition neuer Ziele schaffen, beschäftigen. Die interpersonale Flexibilität beschreibt die Interaktionen zwischen den Partnern. Die Bindung wird definiert als Enthusiasmus gegenüber dem Team und dein eigenen Fokus auf ein gemeinsames Ziel zu legen. Die letzte Dimension Hilfsbereitschaft involviert Handlungsaktionen, wie die Unterstützung von Partnern, als auch kooperative und freundliche Verhaltensweisen. Für Watson et al. (1995) sind erfolgreiche Unternehmen all jene, die sich einig betreffend der Evaluierung von Wachstum und Profit sind. Wenn die Prozesse innerhalb eines Teams nicht gut koordiniert werden, leidet möglicherweise der Erfolg eines Unternehmens. Die Annahme einer besseren Einschätzung des Erfolgs bei einer positiven Evaluierung der internalen Prozesse ließ sich in der Studie von Watson et al. (1995) bestätigen. Wie erfolgreich ein Team agieren kann, hängt auch zu einem großen Teil von den Investoren ab, die von einem möglichen Erfolg überzeugt sind. Nach Clarysse und Moray (2004) zeigt sich in der bisherigen Literatur, dass Business beziehungsweise Management-Erfahrung als ein wichtiger Hauptfaktor angesehen wird, ob überhaupt in dieses Unternehmen investiert werden sollte.

Foo (2009) beschreibt die Wichtigkeit einer Evaluation der Effektivität des eigenen Teams. Wenn dieses sich selbst schlecht bewertet, kann dies zu einer Team-Auflösung führen und ein späteres Stadium des Entwicklungsprozesses kann somit nicht erreicht werden. Der Autor prüft ein Model, bei welchem die Faktoren Aufgaben Diversität, Nicht-Aufgaben Diversität und durchschnittliche Aufgaben-Erfahrung, einen positiven Zusammenhang mit Team-Effektivität haben, während Aufgabenkonflikte und Nicht-Aufgaben-Konflikte einen negativen Zusammenhang aufweisen.

Neben der Effektivität spielt ebenso eine gute Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, die auch ihre Kehrseite haben kann. Eine ineffiziente Kommunikation untereinander, lange Entscheidungsprozesse und zwischenmenschliche Konflikte können die Arbeit behindern und somit den Erfolg mindern. Lechler (2001) betont in seiner Studie die Wichtigkeit der Qualität sozialer Interaktionen. Das Ziel seiner Studie ist es ein Modell zu entwickeln, das die Wichtigkeit einer funktionierenden Interaktion im Team beschreibt.

Der Autor definiert sechs Komponenten, mit welchen er die soziale Interaktion innerhalb des Teams erfasst:

1. Kommunikation, wie Informationsaustausch, Häufigkeit, usw.
2. Kohäsion, wie das Interesse in diesem Team auf Dauer zu verweilen
3. Arbeitsnormen, wie Erwartungen gegenüber dem Verhalten innerhalb des Teams
4. Unterstützung innerhalb des Teams
5. Koordination, wie harmonisierte Arbeitsaufteilung
6. Konfliktlösung, wie aufkommende Probleme im Team gelöst werden

Seine Schlussfolgerung ist, dass ein funktionierendes Team unabdingbar für den Erfolg eines Unternehmens ist. Lechler (2001) hebt vor allem den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und sozialer Interaktion heraus. Wenn eine sich gegenseitig unterstützende Team-Kultur im Problemlösungsprozess vorherrscht, wird eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt. Sein Modell spielt eine wichtige Rolle innerhalb dieser Studie, bei welcher alle sechs Variablen ebenfalls erhoben werden.

Zusammenfassend ist aus der Literaturrecherche zu schließen, dass die wahrgenommene Performance des Teams und der Zusammenhalt im Team eine Auswirkung auf den Erfolg eines Unternehmens haben.

1.3 Inkubators als wirtschaftlicher Brutkasten für Jungunternehmer

Vielen Individuen im deutschsprachigen Raum, welche nicht mit der Gründungsszene vertraut sind, wird der Begriff Inkubator nicht geläufig sein, da dieser vermehrt im amerikanischen Bereich sein zu Hause findet und öfters zum Einsatz kommt. Nach Peters, Rice & Sundararajan (2004) ist die Aufgabe eines Inkubators ein Start-up beim Unternehmensaufbau zu unterstützen, indem eine förderliche Umwelt geschaffen wird, sich für den Transfer der innovativen Geschäftsidee einzusetzen und das wirtschaftliche Wachstum zu unterstützen. Im Laufe der Zeit haben sich Inkubatoren von einem reinen Zentrum, welches den Gründern Büroräumlichkeiten offeriert, zu einer Organisation weiterentwickelt, die Workshops und Beratungsleistungen anbietet, um Jungunternehmer optimal zu fördern (Peters, Rice & Sundararajan, 2004).

Die wichtigste Frage hinter diesem Konzept ist, ob Gründer mit der Aufnahmen in ein solches Zentrum tatsächlich Kosten einsparen können, da der Inkubator ihnen in vielen Bereichen günstiger oder gar kostenlos zu Verfügung stellt und sie dadurch erfolgreicher sind als andere Unternehmer. Diese Unterstützung könnte in Form beispielsweise in Form von Workshops, einen leichteren Zugang zu Investoren oder günstigeren Beratungsstunden stattfinden. Zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung fehlen mehr als der Hälfte der Jungunternehmer die Skills und das Wissen in essentiellen Bereichen, weshalb mehr als die Hälfte in den ersten fünf Jahren mit ihrer Unternehmensgründung scheitern. In solchen Fällen ist es die Aufgabe des Inkubators die Wissenslücken zu füllen und den Gründern Ressourcen bereit zu stellen, die eine erfolgreiche Gründung sowie den Fortbestand des Unternehmens ermöglichen (Smilor, 1987).

Nach Arlotto, Sahut & Teulon (2011) haben eine Vielzahl an wirtschaftlichen Akteuren, wie Universitäten oder große Firmen, in den letzten fünfzig Jahren für eine Verteilung von Inkubatoren auf der ganzen Welt gesorgt. Auf Basis dieses Prozesses entwickelte sich eine Art neue Berufsgruppe die „Start-up Manager“. Diese Personen sollen helfen die Gründungen am Weg zur Realisierung der Geschäftsidee zu unterstützen. Trotz der mittlerweile anerkannten Profession, welche ihre eigenen Methoden, Werkzeugen und Standards besitzt, sind Inkubatoren derzeit ein junges, sich weiter entwickelndes Modell. Der Fortbestand eines Inkubators kann nicht nur durch die verkauften Dienstleistung an die Gründungsprojekte gesichert werden, sondern es müssen auch externe Finanzierungen akquirieren, um das Überleben

des Inkubators zu sichern. Aus diesem Grund sind viele Inkubatoren zusätzlich auf öffentliche Fördermittel angewiesen. Im Fokus liegt für alle Mitglieder, welche an der Finanzierung des Inkubators beteiligt sind, das Überleben der aufgenommen Gründungen, sowie deren Etablierung am Markt (Arlotto et al., 2011).

Rice & Matthews (1995) definieren einen Inkubator als ein assistierendes Programm, welches spezielle Dienstleistungen, Unterstützung, sowie Beratung anbietet. Bei Bedarf eröffnet dieser auch Netzwerke zu anderen Gründern und Ressourcen. Des Weiteren ermöglicht die Aufnahme in einen Inkubator drei Vorteile: Es schafft sowohl Zugang zu Beratern und ressourcen-orientierten Netzwerken als auch zu Services, wie Fax-, Kopiergeräten, Telefonanlagen und flexiblen Arbeitsplätzen, welche unter anderem auf Monatsbasis angemietet werden können. Arlotto et al. (2011) untersuchten in einer ihrer Studien ob Gründungen in einem Inkubator erfolgreicher sind als jene ohne solche Services. Eine objektive Abbildung der wahrgenommenen Arbeitsqualität vom Inkubatoren-Team als auch den zur Verfügung gestellten Ressourcen ist schwierig, da die Charaktere der Gründer bei der Bewertung einen Einfluss ausüben. Arlotto et al. (2011) analysieren den Einfluss des Bildungsgrades auf die wahrgenommene Unterstützung durch den Inkubator. Zur Erfassung der Qualität der Teamarbeit innerhalb des Inkubators sollen die Gründer ihre Zufriedenheit mit den Services angeben, ob diese ausschlaggebend für den Wunsch einer Aufnahme in den Inkubator sind und anhand welcher Faktoren die Arbeitsqualität gemessen wird. Die Datenerhebung erfolgte zwischen 2003 und 2005 in 80 Zentren in ganz Frankreich. Die Annahme, dass Gründer mit geringerem Bildungsgrad die Angebote eines Inkubators attraktiver finden, musste verworfen werden ($p > 0,05$). Die Bedürfnisse der Gründer betonen vor allem einen Wunsch nach fachlichen Dienstleistungen und das Angebot einer Infrastruktur für den Firmenaufbau. Die Zufriedenheit der Gründer ist nach Arlotto et al. (2011) ein Resultat aus materiellen Ressourcen und angebotenen Dienstleistung zusammen. Bei den materiellen Ressourcen stechen beispielsweise besonders der Zugang zur kostenlosen Nutzung von Besprechungsräumen oder Internet hervor. Die Beratungsleistungen und die Herstellung von Kontakten zu Investoren erwiesen sich ebenfalls als signifikante Variable. Fast 75% der Teilnehmer gaben an, dass die Angebote des Inkubators bedeutsam für eine Inkubation waren. 53% der Gründer sprechen dem Inkubator eine wesentliche Rolle bei der Herstellung von neuen Kontakten zu potentiellen Investoren zu ($p < 0,05$).

Aus der Studie lassen sich zusammenfassend folgen Schlüsse ziehen: Der Bedarf der Gründer bezüglich der Serviceleistungen des Inkubators liegen bei fachlichen Dienstleistungen und einer passenden Infrastruktur. Als grundlegende Bedürfnisse werden die Beratungs-

leistungen als auch der Zugang zu privaten und öffentlichem Finanzierung angesehen. Diese beiden Faktoren üben einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Inkubator aus. Jene Serviceleistungen sind Ausschlag gebend für eine Gründung innerhalb eines Inkubators. Wenn Start-ups in einen Inkubator aufgenommen werden, erhalten diese wesentlich einfacheren Zugang zu öffentlichen Fördergeldern (Gstraunthaler, 2010), die vor allem zu Beginn eine wichtige finanzielle Unterstützung darstellen.

Aufgenommene Projekte tragen vermehrt zur Leistungsfähigkeit der Gesellschaft bei. Die Autoren empfehlen zukünftig den Fokus auf die Akquirierung von potentiellen Investoren zu legen und sind der Meinung, dass die Leistungen eines Inkubators verstärkt von den Führungspositionen abhängen (Arlotto et al., 2011). Kilcrease (2011) führte ebenfalls eine Studie zur Evaluierung der Services mit den unterschiedlichen Formen von Inkubatoren durch. Die untersuchten Inkubatoren waren Non-Profit, mit Profit-Ambition, akademische, nicht-akademische und so weiter beschrieben. Die Teilnehmer wurden gebeten die angebotenen Dienste auf einer Fünfteiligen-Likert-Skala von sehr gut bis sehr schlecht zu beurteilen. Die erste Dienstleistungskategorie, organisatorische Services, setzt sich aus wirtschaftliche Grundlagen, Ausstellungen und Fachmessen, Präsentationsskills, Personalführung, Förderungen, Marktforschung, Einhaltung von behördlichen Wegen, Unternehmensverhaltensregeln, juristische Dienste und Schutz von geistigem Eigentum zusammen. Die zweite Kategorie, soziale Netzwerke, beinhaltet folgende Dienste: Beziehung zu anderen Gründern, externen Unternehmern, strategischen Partnern, Mentoren und einem beratenden Gremium, sowie Hochschulangehörigen. Als dritte Kategorie wurden Finanzen definiert, welche die Themen Rechnungswesen und Finanzmanagement, Investoren, sowie Bankdarlehen beinhaltet. Die Ergebnisse der Studie von Kilcrease (2011) zeigten, dass die Durchführung der angebotenen Dienstleistungen für Gründer in einem Inkubator nicht optimal umgesetzt wird. Aus diesem Sachverhalt heraus, betont er die Wichtigkeit einer jährlichen Evaluierung der Dienstleistung durch Dritte, um somit die Qualität der Arbeit von innovativen Zentren zu sicherzustellen.

1.3.1 Operationalisierung von Dienstleistungen für innovative Gründungsideen

Gstraunthaler (2010) liefert ebenfalls einen Überblick der Leistung, welche ein Inkubator seinen Start-ups anbietet. Etwa 88% aller Inkubatoren ermöglichen ihren Gründern ein wirtschaftliches Netzwerk an Kontakten. 86% unterstützen in unternehmerischen Belangen wie beispielsweise beim Verfassen des Business-Plans, Unterstützung bei der Weiterentwick-

lung des Unternehmens, Hilfestellung bei Fragen im Finanzwesen, Marketing oder bei der Akquirierung von Fördergeldern. Es wird angenommen, dass Inkubatoren die Leistung und das Überlebenswahrscheinlichkeit einer neu gegründeten Firma optimieren.

In der folgenden Studie werden ebenfalls die Dienstleistungen der Inkubatoren erfasst werden. Die Messung wird in Anlehnung an die Studie von Abduh, D'Souza, Quazi & Burley (2007) durchgeführt, welche ebenfalls in ihrer Studie die Zufriedenheit, Effektivität und Wichtigkeit der Dienstleistungen eines Inkubators erhoben. Zur Erfassung entwickelten die Autoren ein Rahmenmodell, welches die Komplexität der Zufriedenheit besser visualisierbar machen soll. Die Matrix besteht aus einer Effektivitätsachse, die die Arbeitsleistung widerspiegelt, und der Wichtigkeitsachse, welche die Erwartungen an die Dienstleistung beschreibt. Die unterschiedlichen Formen der Zu-/Unzufriedenheit werden mittels vier Zellen erfasst. Während die zwei oberen Zellen die Zufriedenheit abstufen, geben die zwei unteren Zellen die Unzufriedenheit mit den Dienstleistungen an. Die Zuteilung anhand erfolgt anhand einer vierstufigen Skala in Zufriedenheitszonen. Wenn Werte größer gleich drei sind und die Unzufriedenheitszone bei Werten kleiner gleich drei.

Im folgenden Abschnitt wird die Bedeutung jeder Zelle nach Abduh et al. (2007) für sich genauer definiert (siehe auch Abbildung 2):

Die Befragung erfolgt mittels einer vierstufigen Skala. Zur Erfassung der Wichtigkeit einer Leistung reicht die Bewertung von „1 überhaupt nicht wichtig“ bis „4 sehr wichtig“ beziehungsweise zur Erhebung der Effektivität (Arbeitsleistung) von „gar nicht“ bis „4 sehr effektiv“.

- Zelle 1 beschreibt das Verhältnis einer **hohen Zufriedenheit**. Die wahrgenommene Effektivität ist stärker ausgeprägt als das Wichtigkeitslevel. Bei Dienstleistung in diesem Bereich übersteigt die Arbeitsleistung die Wichtigkeit.
- Zelle 2 zeigt eine Bewertung auf in der Gründer eine **bescheidene Zufriedenheit** angeben wird, bei welcher sich sowohl die wahrgenommen Arbeitsleistung als auch die Wichtigkeit gleich hoch bewertet wird.
- Zelle 3 erfasst eine **niedrige Wichtigkeit, sowie Effektivität**. Daraus folgt eine geringere Unzufriedenheit im Gegensatz zu Zelle 4.
- Zelle 4 stellt **das höchste Maß an Unzufriedenheit**, die Wichtigkeit der Leistung hoch bewertet wird, aber die Leistung als sehr schlecht umgesetzt empfunden wird (Abduh et al., 2007).



Abbildung 2: Darstellung der Zellen und Skalen der Zufriedenheitsmatrix (Abduh et al.; 2007 S. 78)

Nach Abduh (2007) erfolgt die Kategorisierung zu den Zellen anhand der Mittelwert von Arbeitsleistung und Wichtigkeit, wenn Effektivität größer gleich drei ist, aber die Wichtigkeit Mittelwert kleiner gleich drei ist, dann wird die Leistung Zelle 1 zu gewiesen. Zu Zelle 2 wird dann zugeteilt, wenn beide Durchschnittswerte größer gleich drei sind. Bei Zelle drei müssen beide Mittelwerte kleiner drei sein, während bei Zelle 4 nur der Mittelwert der Wichtigkeit größer gleich drei ist.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Serviceleistungen durchwegs von großem Interesse für die Gründer sind und Attraktivität ausstrahlen. Aus diesem Grund entschließen sich einige dafür sich für die Aufnahme in einen Inkubator zu bewerben, um die Vorteile und günstigeren Serviceleistungen beziehen zu können. Ein besonderer Fokus innerhalb dieser Studie liegt auf der Zusammenarbeit mit dem Gründungsberater des Inkubators. Hierbei wird erfasst wie gut sich der Gründer unterstützt fühlt und ob ein Mehrwert in der Zusammenarbeit gesehen wird.

1.4 Erfolgsfaktoren bei Unternehmern

„I have not failed. I have just found 10.000 ways that won't work.“

Thomas Edison (1847-1931)

In Anlehnung an Obschonka et al. (2011) werden auch in dieser Studie als Erfolgsfaktoren Mitarbeiterwachstum, Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu den Mitbewerbern in der jeweiligen Branche und Liquidität, sowie die Zufriedenheit der Gründer zum derzeitigen Erhebungszeitpunkt mit dem Unternehmen erfasst. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden dann für die Messung des Erfolges eines Start-ups herangezogen. In einer weiteren Studie von Schmitt-Rodermund (2004) werden für die Messung des Erfolgs folgenden Faktoren herangezogen: die Unternehmensjahre, das Einkommen, subjektive Zufriedenheit mit der Karriere und als objektives Kriterium ob ein Kontakt nach vier Jahren noch herzustellen war.

Gstraunthaler (2010) beschreibt die Messung der Leistung von Inkubatoren als sehr Output orientiert. Einerseits wird Erfolg durch die Akquirierung von Fördergeldern gemessen, andererseits wird es zu einem gewissen Teil auch als Verdienst des Inkubators angesehen, wenn die aufgenommen Start-ups gut bewertet werden. Für diese Diplomarbeit ist es sehr wichtig herauszufinden, wie die Leistungen des Inkubators durch die Gründer bewertet werden und wie viel Einfluss auf den Erfolg der Gründung dadurch wahrgenommen wird. Gleichzeitig stellt sich hier auch die Frage, ob in irgendeiner Weise Unterstützung bei der Gründung beobachtet wird und dieser einen Zusammenhang mit der Leistung eines Start-ups hat.

Rauch et al. (2005) sehen Mitarbeiterwachstum als wichtige Variabel an, mit welcher der Erfolg eines Unternehmens erhoben werden kann. Zusätzliche Kontrollvariablen stellen die Unternehmensdauer und Industrie dar.

Auf Basis der gesichteten Literatur ist zu erkennen, dass folgende Variable stets für die Messung von Erfolg herangezogen werden und eben auch in dieser Studie zum Tragen kommen: Mitarbeiterwachstum, Einschätzung des allgemeinen Erfolgs im Vergleich zu anderen, sowie des Profits, des Umsatzes und Zufriedenheit mit dem derzeitigen Erfolg und dem eigenen Gehalt.

2. FRAGESTELLUNGEN UND ZIELSETZUNGEN

Der folgende Abschnitt befasst sich mit einer genauere Beschreibung der Forschungsfrage und Ableitung der Hypothesen aus dem postulierten Modell, welches nachstehend nochmals genauer erklärt wird.

Fragestellung

In der hier erläuterten Theorie für die Diplomarbeit werden drei unterschiedlichen Prädiktoren für Erfolg von Start-ups angeführt: Humankapital, soziales Kapital, sowie Vorbilder des Gründers und die Bewertung des Inkubatorenteams. Nach Durchsicht bisheriger Studien in Zusammenhang mit erfolgreichen Unternehmensgründungen, befürworten viele Ergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen den angeführten Prädiktoren und dem Erfolg eines Start-ups. Diese Diplomarbeit befasst sich im Besonderen nur mit jenen Jungunternehmern, welche durch einen Business Inkubator betreut worden sind. Die Fragestellung beschäftigt sich unter anderem sowohl mit den Prädiktoren für die Vorhersage von Erfolg als auch mit den Auswirkungen der Betreuung durch den Inkubator. In der nachstehenden Abbildung wird die **Forschungsfrage** „Welche Prädiktoren können unternehmerischen Erfolg vorhersagen und spielt der Inkubator eine moderierende Rolle?“ inklusiver alle Prädiktoren nochmal bildlich dargestellt.

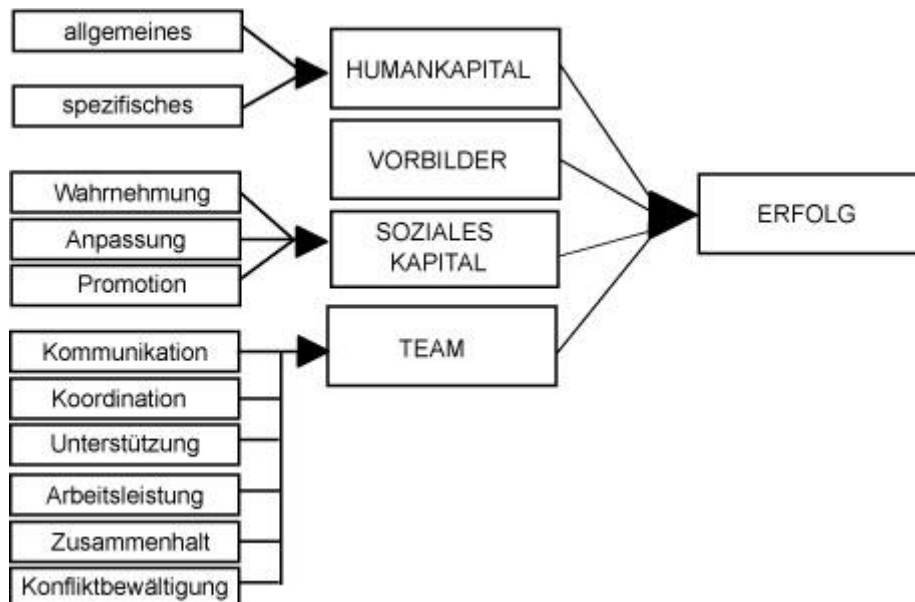


Abbildung 3: Modell Prädiktoren unternehmerischen Erfolgs



Steigert das Hum

- 91 " 1 0 0

Fragestellung 3: Steigert das persönliche Netzwerk den Erfolg eines Jungunternehmers?

- Hypothese 3: „Das persönliche Netzwerk kann Erfolg vorhersagen.“

Vorbilder können nicht vorhandenes unternehmerisches Wissen kompensieren und somit die Erfolgsaussichten des Unternehmens steigern (Bosma et al., 2012).

Fragestellung 4: Steigert die Orientierung an Vorbildern den Erfolg eines Jungunternehmers?

- Hypothese 4: „Die Orientierung an Vorbildern kann Erfolg vorhersagen.“

Lechler (2001) unterstützt ebenfalls mit seiner Studie den positiven Zusammenhang zwischen dem Gründerteam und dem Erfolg des Unternehmens.

Fragestellung 5: Steigert das Team den Erfolg eines Jungunternehmers?

- Hypothese 3: „Das Team kann Erfolg vorhersagen.“

Arlotto et al. (2011) eruierten in ihrer Studie, dass Gründer Bedarf an den Dienstleistungen des Inkubators haben und diese auch als unterstützend wahrnehmen. Beispielsweise bekunden 53% der Gründer, dass der Inkubator besonders wichtig war bei der Kontaktherstellung zu potentiellen Investoren.

Fragestellung 6: Übt der Inkubator eine moderierende Rolle auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Erfolg aus?

- Hypothese 6: „Der Inkubator übt eine moderierende Rolle auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor (Vorbild, Humankapital, soziales Kapital, Netzwerk, Team) und Erfolg aus?“

3. METHODE

Zur Überprüfung des postulierten Modells und der Ergebnisse wird unter anderem die multiple lineare Regression als Analyseverfahren herangezogen. Dieses Verfahren ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und den Erfolgsfaktoren, sowie die moderierende Rolle des Inkubators zu quantifizieren (Obschonka et al., 2011). Für die Untersuchung der dichotomen abhängigen Variablen, ist die logistische Regressionsanalyse ein angemessenes Verfahren, um die Zusammenhänge mit den restlichen Variablen zu explorieren. Bei dieser Vorgehensweise gibt es wenige einschränkende Voraussetzungen, so ist etwa eine Normalverteilung der untersuchten Variablen nicht erforderlich (Ucbasaran et al., 2003).

3.1 Untersuchungsdurchführung

In diesem Kapitel wird die Durchführung der vorliegenden Studie erläutert. Die verwendeten Instrumente werden beschrieben und die demographischen Variablen des befragten Kollektivs dargestellt.

Für die Erforschung erfolgsversprechender Faktoren von Jungunternehmern und die moderierende Rolle des Inkubators wurden im Rahmen einer Querschnittsuntersuchung Unternehmensgründer aus Österreich und Deutschland befragt. Die Erhebung fand mittels eines Online-Fragenbogens via SoSci Survey statt. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit im Zeitraum zwischen Dezember 2013 und Mai 2014 den Fragebogen auszufüllen.

3.2 Aufbau des Erhebungsinstruments

Dieser Abschnitt widmet sich der Darstellung der verwendeten Erhebungsinstrumente zur Erfassung des allgemeinen und spezifischen Humankapitals, des sozialen Kapitals, des Netzwerks, der Vorbilder und des Teams.

Fragen zu den folgenden Themen mussten beantwortet werden:

- Für die Erfassung des allgemeinen Humankapital: Leistungsmotivation und Führungsmotivation aus dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbe-

schreibung (Hossiep & Krüger, 2012), sowie Unternehmerische Interesse aus dem Allgemeiner Interessen-Struktur-Test von Bergmann & Eder (1999)

- Soziale Wahrnehmung, - Anpassung und Selbstdarstellung aus dem Fragebogen für Social Skills von Baron (2009)
- Indikatoren für spezifisches Humankapital in Anlehnung an Rauch et al. (2005)
- Wahrnehmung des eigenen Netzwerk von Watson (2007)
- Kommunikation, Koordination der Aufgaben, sowie Unterstützung, Arbeitsleistung, Zusammenhalt und Konfliktbewältigung im Team aus dem Fragebogen von Lechler (2001)
- Wahrgenommen Unterstützung durch den Inkubator, sowie Bewertung der Dienstleistungen nach Wichtigkeit, Qualität, Effektivität und Verfügbarkeit (Abduh, D'Souza, Quazi & Burley, 2007)
- Subjektive Bewertung des Erfolgs in Anlehnung an Lechler (2001)

Erhebungs-instrument	Dimensionen	Beispiel Item	Items	Cronbach- α	Quelle
Vorbilder	• Ähnlichkeit • Bewunderung • Nachahmung • Offenheit für Input • Hilfestellung	„Wie ähnlich sind Sie ihrem Vorbild?“	5	0,75	Gibson (2003)
Allgemeines Humankapital	• Leistungsmotivation • Führungsmotivation • Unternehmerisches Interesse • Höchstabgeschlossene Ausbildung	„Mich reizen besonders Probleme, die sehr schwierig zu lösen sind.“	36	0,70	Hossiep & Krüger (2012); Bergmann & Eder (1999)
Spezifisches Humankapital	• Arbeitserfahrung • Managementenerfahrung • Start-up Erfahrung • Beruf der Eltern • usw.	„Wie viel Erfahrung haben Sie bisher im Management gesammelt?“	9	0,70	Rauch et al. (2005)
Soziales Kapital	• Wahrnehmung • Anpassung • Selbstdarstellung	„Ich kann andere Menschen gut einschätzen.“	14	0,79	Baron (2009)
Netzwerk	• Bankinstitute • Unternehmensberater • Externe Wirtschaftsprüfer • Fachverbände • usw.	„Ich habe einen guten Draht zu Bankinstituten.“	7	0,70	Watson (2007)
Team	• Kommunikation • Koordination der Aufgaben	„Das Gründerteam kommuniziert laufend miteinander.“	26	0,95	Lerchler (2001)

	▪ Unterstützung				
	▪ Arbeitsleistung				
	▪ Zusammenhalt				
	▪ Konfliktbewältigung				
Inkubator	▪ Verständnis				
	▪ Proaktivität				
	▪ Unterstützung	„Mein Gründerberater ist proaktiv mir zur helfen.“	5	0,83	Abduh et al. (2007)
	▪ Miteinander auskommen				
	▪ Kontaktaufnahme				
Unternehmerische Erfolgsfaktoren	▪ Mitarbeiterwachstum				
	▪ Erfolgseinschätzung	„Wie würden Sie den Erfolg im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?“	5	0,78	Lechler (2001)
	▪ Wirtschaftlichkeit				
	▪ Profit				
	▪ Umsatz				

Tabelle 1: Überblick des Erhebungsinstruments

Zur Erfassung der Wahrnehmung von Vorbildern und dem allgemeinen, sowie spezifischem Humankapital wurden eigens Fragen entwickelt. Zur Akquirierung der Stichprobe wurden Gründer aus Österreich und Deutschland direkt via Email angeschrieben. Mit der Bitte um eine Weiterleitung an ihr Netzwerk wurde außerdem Kontakt zu Multiplikatoren (Unternehmensberater, Inkubatoren, Start-up Hubs, und so weiter) aufgenommen. Die Anfrage enthielt Informationen zum Inhalt der Studie, sowie eine kurze Anleitung zum Ausfüllen des Online-Fragebogens (siehe Anhang).

3.2.1 Detaillierte Beschreibung der untersuchten Variablen

VORBILDER

Die Wahrnehmung der eigenen Vorbilder, welche die Gründer im Laufe der unternehmerischen Phasen begleiten, wurde mit sieben Items erhoben. Laut Literatur (Gibson, 2003) stellen das Umfeld, die Ähnlichkeit, die Bewunderung, die Nachahmung von Verhaltensweisen, sowie Offenheit für Input und wahrgenommene Hilfestellungen seitens des Vorbildes als auch die persönliche Nähe, Indikatoren dar. Genau diesen Themen werden auch im Fragebogen behandelt.

ALLGEMEINES & SPEZIFISCHES HUMANKAPITAL

Die Fragebögen für das allgemeine und spezifische Humankapital wurden in Anlehnung an die bereits unter Punkt 1.2.2 (*Das allgemeine und spezifische Humankapital*) erwähnten Inhalte als formativer Index konzipiert. Unter einem formativen Index sind in den meis-

tens Fällen Indikatoren zu verstehen, die zur Messung einer latenten Variable herangezogen werden und nicht umgekehrt (MacCallum & Browne 1993). Als ein typisches Beispiel für einen formativen Index führen Diamantopoulos & Winklhofer (2001) den sozioökonomischen Status an, welcher sich aus Bildung, Einkommen, Beruf und Wohnsitz zusammensetzt. Wenn sich nur einer dieser Indikatoren erhöht, würde auch der gesamte sozioökonomische Status steigen, auch wenn manche andere Indikatoren sich dabei nicht verändert haben.

Für die Erfassung des allgemeinen Humankapitals wurden folgende Indikatoren herangezogen: „Leistungs- und Führungsmotivation“ aus dem „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“, die Skala „Das unternehmerische Interesse“ aus dem allgemeinen Interessens-Struktur-Test von Bergmann & Eder (1999), sowie die höchstabschlossene Schulausbildung.

Die Messung des spezifischen Humankapitals beinhaltet die Indikatoren: Arbeitserfahrung, Dauer der Berufstätigkeit, branchenspezifische Erfahrung, Management-Erfahrung, Start-up-Erfahrung, Anzahl der Unternehmensgründungen, Erfahrung im Bereich des Unternehmertums, sowie die unternehmerische Erfahrung der eigenen Eltern.

SOZIALES KAPITAL

Für die Zusammenstellung des Fragebogens für das soziale Kapital wurden ebenfalls die wichtigsten Skalen aus dem Fragenbogen von Baron (2009) entnommen. Hierbei handelt es sich um die Variablen Wahrnehmung, Anpassung und Selbstdarstellung.

NETZWERK

Das Netzwerk der Studienteilnehmer im Detail zu erheben, hätte den Rahmen dieser Diplomarbeitsstudie gesprengt, weswegen beispielsweise die Differenzierung in enge oder periphere Verhältnisse bzw. die Frequenz der Kontaktaufnahme zu den diversen Netzwerken nicht näher berücksichtigt wurden. Nur jene Items nach Watson (2007), die am relevantesten für Jungunternehmer erscheinen, wurden berücksichtigt (siehe 4.1 – *Faktorenanalyse der selbstkreierten Fragebögen*).

TEAM

Für die Erhebung des Teamgefüges wurden aus dem Fragebogen von Lerchler (2001) nur jene Skalen mit einbezogen, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage essenziell waren. Der Fragenbogen umfasst folgende Skalen: Kommunikation, Koordination, Unterstützung, Arbeitsleistung, Zusammenhalt und Konfliktbewältigung im Team.

INKUBATOR

In Anlehnung an die Literatur (Abduh, D'Souza, Quazi & Burley, 2007) wurden für die Erfassung der moderierenden Rolle des Inkubators die wichtigsten Indikatoren für eine gute Zusammenarbeit zwischen Gründern und Gründungsberatern gewählt. Auf die einzelnen Items wird im Kapitel 4.1 – *Faktorenanalyse der selbstkreierten Fragebögen* eingegangen.

Des Weiteren wurde im Rahmen der Untersuchung auch eine Evaluation der Dienstleistungen durchgeführt. Hierbei handelt es sich um 18 Services, welche sowohl nach Wichtigkeit, Qualität, Nutzen als auch Verfügbarkeit bewertet wurden. Die Auswahl der Dienstleistungen fand ebenfalls nach Abduh et al. (2007) statt.

ERFOLGSFAKTOREN

Bei der Messung des Erfolges handelt es sich um die subjektive Wahrnehmung der Teilnehmer. In Anlehnung an die Literatur (Lechler, 2001) wurden sieben Faktoren für die Erhebung herangezogen. Neben dem objektiven Wert der derzeitigen Mitarbeiteranzahl im Unternehmen, wird auch die Einschätzung des Mitarbeiterwachstums im Vergleich zu anderen Mitbewerbern, sowie der Erfolg, der Profit, als auch der Umsatz erhoben. Des Weiteren wurde die Zufriedenheit zum derzeitigen Zeitpunkt mit dem Erfolg der Gründung und des Einkommens erfragt.

3.3 Beschreibung der Gesamtstichprobe

Im folgenden Abschnitt wird die deskriptive Statistik der befragten Personen vorgestellt.

Die Gesamtstichprobe umfasst rund 168 verwertbare Fragebögen, wobei sich die Anzahl der verwertbaren Fragebögen pro Themenabschnitt teilweise unterscheidet.

Die Stichprobe umfasst 45 weibliche und 120 männliche Teilnehmer. Vier Teilnehmer gaben als höchsten Schulabschluss die Pflichtschule, 19 eine Lehre, acht die Matura, vier eine Fachschule, sowie 131 Teilnehmer einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss an. 49 Personen sind ledig, 118 leben in einer Beziehung. Die Altersverteilung der Stichprobe bewegt sich zwischen 21 und 63 Jahren, wobei das Durchschnittsalter bei 35 Jahren liegt.

Die Mitarbeiteranzahl in den Unternehmen erstreckt sich von Ein-Personen-Unternehmen bis zu maximal 60 Angestellten. Im Durchschnitt beschäftigen die befragten Unternehmen ungefähr sechs Mitarbeiter.

Der nachstehenden Tabelle ist die Branchenverteilung der Gesamtstichprobe zu entnehmen. Besonders stark waren Unternehmen aus dem Bereich Information und Kommunikation vertreten.

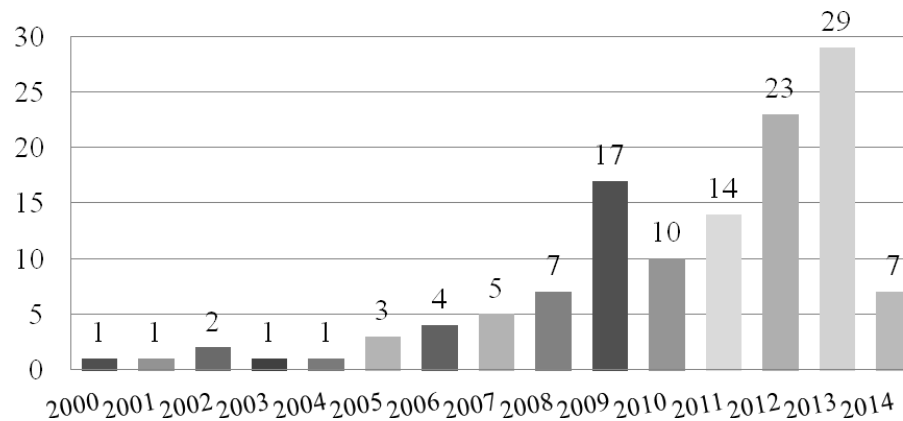


Abbildung 5: Gründungen pro Jahr

Branche	Häufigkeit
Außenwirtschaft	1
Banken & Versicherung	2
Gewerbe & Handel	9
Handel	6
Industrie	22
Information & Consulting	24
Information & Kommunikation	40
Tourismus & Freizeitwirtschaft	8
Transport und Verkehr	3
Andere	27

Tabelle 2: Branchenverteilung der Stichprobe

Die meisten befragten Unternehmen wurden erst im Jahre 2013 gegründet – insgesamt fanden in diesem Jahr 29 Gründungen statt.

Das am längsten bestehende Unternehmen wurde im Jahr 2000 gegründet. Detaillierte Information zu den Gründungen pro Jahr im Zeitraum von 2000 bis 2014 sind der Abbildung 5 zu entnehmen.

3.4 Deskriptive Beschreibung der Prädiktoren

Hinsichtlich des Prädiktors „Vorbilder“ geben 39,6% an, kein nahes Verhältnis zu ihren Vorbildern zu haben, währenddessen 20,9% einen sehr engen Bezug zu diesen bekunden. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Befragung nach dem Umfeld, aus welchem die Vorbilder stammen, wider. So geben 38% der Stichprobe an, Vorbilder aus einem entfernten beruflichen Umfeld zu haben beziehungsweise sich an prominenten Persönlichkeiten zu orientieren. Weitere Details bezüglich der prozentuellen Verteilung sind der Tabelle 3 zu entnehmen.

Umfeld Vorbild	Prozent
entferntes berufliches Umfeld	18,7 %
Familie	21,3 %
Freundeskreis	12,0 %
Bekanntnenkreis	14,7 %
gewohntes berufliches Umfeld	14,0 %
prominente Persönlichkeit	19,3 %

Tabelle 3: Umfeld Vorbilder

Bei der Befragung nach dem Gehalt geben 64,1 % an gar nicht bis weniger zufrieden zu sein. Bemerkenswerterweise bekunden 79,9% zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Erfolg des Unternehmens zu sein. Die Teilnehmer sind also im Schnitt zufriedener mit dem Erfolg des Unternehmens als mit dem ausbezahlten Gehalt. Dies kann daran liegen, dass ausschließlich Gründer befragt wurden, die erfahrungsgemäß in den ersten Jahren nur einen geringen Prozentsatz des Gewinns für sich selbst beanspruchen, um auf diesem Wege weitere Mitarbeiter finanzieren beziehungsweise die finanziellen Ressourcen in andere Bereiche investieren zu können, um so den Unternehmenserfolg zu maximieren. Weiters ist an diverse Fördergelder oftmals die Bedingung, diese finanziellen Unterstützungen nicht für Gehälter aufzuwenden, gekoppelt.

Die Zusammenarbeit mit dem Inkubator wurde über fünf Items erhoben:

- Ich verstehe mich gut mit den Inkubator-Mitarbeitern.

- Mein Inkubatormanager verbringt genügend Zeit damit, mich bei der Entwicklung meines Unternehmens zu unterstützen.
- Mein Gründerberater ist proaktiv mir zu helfen.
- Mein Gründerberater hat ein gutes Verständnis für meine Bedürfnisse.

Diese sollen Aufschluss darüber geben, wie wichtig den Unternehmen die Unterstützung des Inkubators ist. In der anschließenden Grafik ist zu erkennen, dass 80% der Stichprobe sich gut mit den Mitarbeitern des Inkubators verstehen, sowie fast die Hälfte der Teilnehmer den Gründungsberater als proaktiv erleben, sowie rund 63% den Gründerberater als verständnisvoll für die eigenen Bedürfnisse wahrnehmen. Als einziger Punkt wurden die Zeitressourcen für die Hilfe bei der Entwicklung des Unternehmens kritisiert. Hier bekunden ungefähr 54% der Stichprobe, dass der Gründungsberater zu wenig Zeit habe, sie bei der Entwicklung des Unternehmens zu unterstützen.

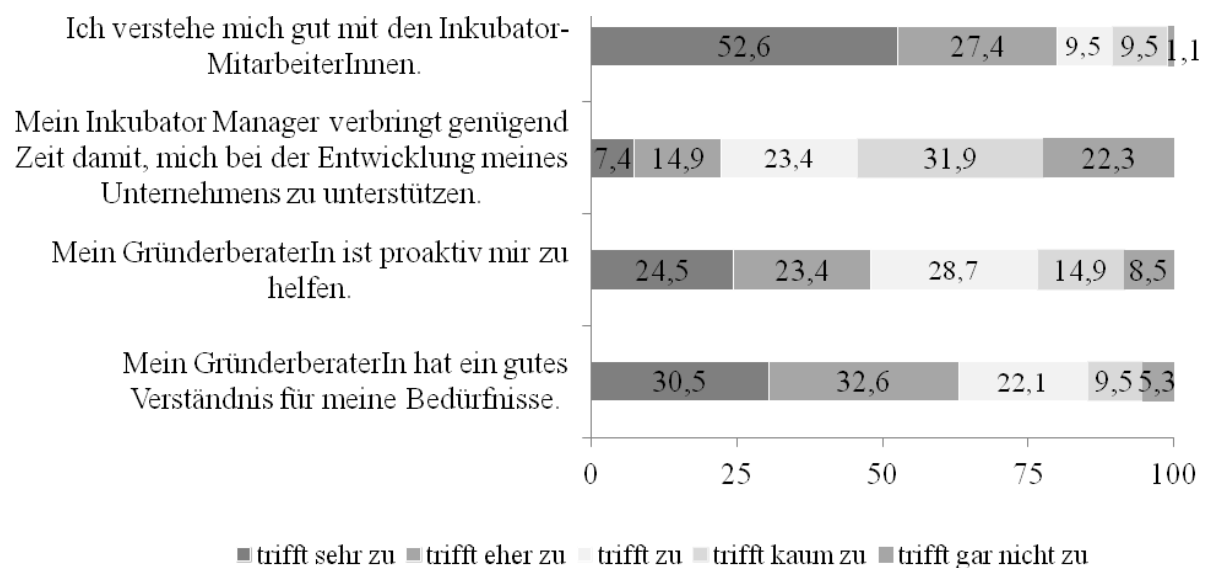


Abbildung 6: : Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Inkubator

Es ist anzunehmen, dass die Beratung im Inkubator zwar grundsätzlich als hilfreich angesehen wird, eine vermehrte Zeitaufwendung der Gründerbrater, um die Jungunternehmer zu unterstützen, aus Sicht ebendieser jedoch wünschenswert wäre. Abbildung 6 zeigt, wie viel Prozent der Stichprobe den Aussagen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Inkubator zustimmen.

In Abbildung 7 ist zu erkennen, dass rund zwei Drittel der Stichprobe nur monatlichen Kontakt oder weniger mit dem jeweiligen Gründerberater haben.

Trotz des Wunsches nach mehr Zeit seitens der Jungunternehmer lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Erfolg und der Häufigkeit des Kontaktes mit dem Gründerberater feststellen. Es zeigt sich eine kaum vorhandene Korrelationen zwischen den beiden Variablen (Pearson $r = ,05$).

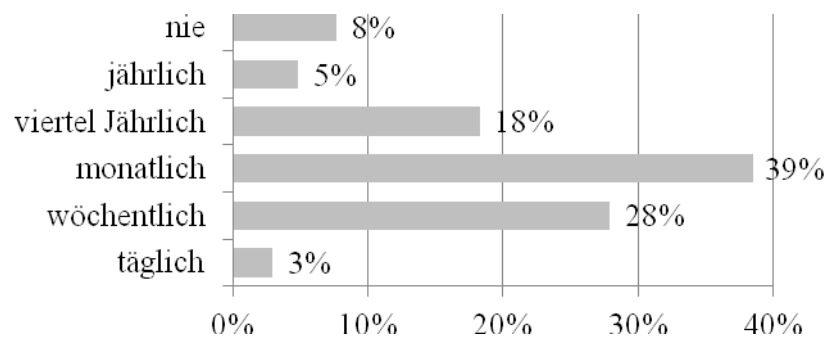


Abbildung 7: Kontaktaufnahme mit dem Inkubator

4. EMPIRISCHER TEIL DER AUSWERTUNGEN

4.1 Faktorenanalyse der selbstentwickelten Fragebögen

Im Anschluss werden die selbstkonzipierten Fragebögen mittels einer Faktorenanalyse, sowie weiters einer Reliabilitätsanalyse untersucht. Als Maß für die Reliabilität einer Skala wird Cronbachs α herangezogen, anhand dessen die interne Konsistenz einer Skala aufgezeigt werden kann (Cronbach, 1988). In der gesamten Studie wird mit einem Alpha-Niveau von 5% gearbeitet.

VORBILDER

Auf Basis theoretischer Ableitungen anhand der Literatur aus Kapitel 1.2.1. „*Vorbilder im Prozess der Unternehmensgründung*“ sollte maximal ein Faktor extrahiert werden. Die Annahme konnte anschließend durch eine Faktorenanalyse bestätigt werden. Es musste kein Item ausgeschlossen werden. Bei der Reliabilitätsanalyse hat die Skala „Vorbilder“ ein Cronbach- α von 0,75.

Items „Vorbilder“	Faktor 1 (Ladung)
Wie ähnlich sind Sie Ihrem Vorbild?	,56
Wie sehr bewundern Sie Ihr Vorbild?	,84
Wie sehr versuchen Sie die Verhaltensweisen Ihres Vorbildes nachzuahmen?	,57
Ich bin offen für jede Art von Input seitens meines Vorbildes.	,64
Mein Vorbild war mir hilfreich bei der Unternehmensgründung.	,53

Tabelle 4: Faktorenanalyse der Items „Vorbilder“

NETZWERK

Im Anschluss an die Faktorenanalyse für die Skala „Netzwerk“ mussten zwei Items (siehe Tabelle ii) ausgeschlossen werden. Es ist anzunehmen, dass ein zweiter Faktor extrahiert wurde, da diese Items zu allgemein formuliert waren und das Netzwerk nicht genauer definierten, wie es bei den restlichen Items der Fall war. Die Skala hat ein Cronbach- α von 0,70.

Items „Netzwerk“	Faktor 1 (Ladung)	Faktor 2
Bankinstituten	,61	
Unternehmensberater	,51	
Externe Wirtschaftsprüfer	,68	
Fachverbände	,41	
Rechtsanwälte	,63	
Lokale Unternehmen		,66
Diverse andere Branchen		,65

Tabelle 5: Faktorenanalyse der Items „Netzwerk“

INKUBATOR

Auf Basis theoretischer Ableitungen sollte die wahrgenommene Unterstützung des Inkubators durch die ausgewählten Items gemessen werden. Die Annahme konnte anschließend durch eine Faktorenanalyse bestätigt werden. Es musste nur das Item betreffend der Frequenz der Kontaktaufnahme mit einem Mitarbeiter des Inkubators ausgeschlossen werden. Nachdem hier eine zu geringe Ladung vorhanden ist. Dies könnte daran liegen, dass die Frequenz mit der Kontaktaufnahme nicht als Indikator für eine gute Unterstützung angesehen wird.

Bei der Reliabilitätsanalyse hat die Skala „Inkubator“ ein Cronbach- α von 0,83. Dieser Wert spricht für eine gute Reliabilität.

Items „Inkubator“	Faktor 1 (Ladung)
Mein Gründerberater hat ein gutes Verständnis für meine Bedürfnisse.	,85
Mein Gründerberater ist proaktiv mir zu helfen.	,88
Mein Inkubator Manager verbringt genügend Zeit damit, mich bei der Entwicklung meines Unternehmens zu.	,79
Ich verstehe mich gut mit den Inkubator-Mitarbeitern.	,48
Kontakt zum Inkubator (Frequenz)	

Tabelle 6: Faktorenanalyse der Items „Inkubator“

ERFOLGSWAHRNEHMUNG

Mithilfe der Literatur wurden die Items für die Erfassung des wahrgenommenen Erfolges gemessen. Die Annahme einer Skala konnte ebenfalls durch eine Faktorenanalyse bestätigt werden. Es mussten zwei Items „Wie zufrieden sind Sie zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Erfolg Ihrer Gründung“ bzw. „Wie zufrieden sind Sie zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Einkommen“ ausgeschlossen werden. Dies könnte daran liegen, dass die restlichen Items generell den Erfolg im Vergleich zu Mitbewerben erfragen und diese beiden Items aber auf die derzeitige Zufriedenheit erfassen. Bei der Reliabilitätsanalyse hat die Skala „Erfolgswahrnehmung“ ein Cronbach- α von 0,78. Dies spricht für eine gute interne Konsistenz.

Items „Erfolgswahrnehmung“	Faktor 1 (Ladung)
Wie würden Sie ihr Mitarbeiterwachstum im Vergleich zu anderen Mitbewerbern einschätzen?	,43
Wie würden Sie den Erfolg im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?	,69
Wie würden Sie die Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?	,77
Wie würden Sie den Profit im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?	,82
Wie würden Sie den Umsatz im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?	,76

Tabelle 7: Faktorenanalyse Erfolgswahrnehmung

ALLGEMEINES HUMANKAPITAL

Der formative Index für die Erhebung des allgemeinen Humankapitals besteht aus den folgenden Fragebogenteilen:

- Leistungsmotivation
- Führungsmotivation
- Höchst abgeschlossene Schulausbildung
- Unternehmerisches Interesse

Die Faktorenanalyse extrahierte einen Faktor, wobei die Ladung für Leistungsmotivation eher gering ist und die höchst abgeschlossene Schulausbildung keine Ladung aufweist.

Die Reliabilitätsanalyse ergab bei Ausschluss der Variable „Höchst abgeschlossene Schulausbildung“ ein Cronbach- α von 0,70.

Items „Allgemeines Humankapital“	Faktor 1 (Ladung)
Leistungsmotivation	,42
Führungsmotivation	,87
Unternehmerisches Interesse	,72
Höchste abgeschlossene Schulbildung	

Tabelle 8 Faktorenanalyse der Items „Allgemeines Humankapital“

SPEZIFISCHES HUMANKAPITAL

Für die Erfassung des spezifischen Humankapitals wurde folgender formativer Index erstellt:

- Wie viel Arbeitserfahrung haben Sie?
- Seit wie vielen Jahren sind Sie berufstätig?
- Wie gut würden Sie sich Ihre branchenspezifische Erfahrung einschätzen?
- Wie viel Erfahrung haben Sie im Management bisher gesammelt?
- Wie viel Start-up Erfahrung haben Sie bisher gesammelt?
- Haben Sie schon mal ein eigenes Unternehmen gegründet?
- Wenn ja, wie viele Unternehmen haben Sie bisher gegründet?
- Wie viel Erfahrung haben Sie im Bereich des Unternehmertums schon gesammelt?
- Haben ihre Eltern einen unternehmerischen Beruf ausgeübt?

Es wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Im ersten Schritt wurden zwei Faktoren extrahiert, welche eine Umkodierung der Items „Wie viel Arbeitserfahrung haben Sie?“ und „Wie viel Erfahrung haben Sie im Bereich des Unternehmertums schon gesammelt?“ empfahl. Für die Durchführung der Faktorenanalyse mussten die dichotomen Items „Haben ihre Eltern einen unternehmerischen Beruf ausgeübt?“ und „Haben Sie schon mal ein eigenes Unternehmen gegründet?“ ausgeschlossen werden. Die verbleibenden Items sind der *Tabelle 9* zu entnehmen. Des Weiteren wurde die Befragung zur branchenspezifischen Erfahrung und Berufstätigkeit in Jahren ausgeschlossen, da dies die Reliabilität deutlich verschlechterte (Cronbach Alpha α von 0,306).

Der formative Index „spezifisches Humankapital“ hat ein Cronbach Alpha α von 0,70.

Items „Spezifisches Humankapital“	Faktor 1 (Ladung)
Wie viel Erfahrung im Management haben Sie bisher gesammelt?	,61
Wie viel Start-up Erfahrung haben Sie bisher gesammelt?	,52
Wie viele Unternehmen haben Sie bisher gegründet	,47
Wie viel Arbeitserfahrung haben Sie?	,54
Wie viel Erfahrung haben Sie im Bereich des Unternehmertums schon gesam-	,72

Tabelle 9: Faktorenanalyse der Items „Spezifisches Humankapital“

4.2 Modellprüfung des Zusammenhangs zwischen Prädiktor und unternehmerischen Erfolgs mittels einer multiplen Regression

4.2.1 Methodische Vorbemerkung

Die Multiple Regression wird als Verfahren herangezogen, um die Fragestellung zu untersuchen, welche Prädiktoren den Erfolg von Jungunternehmern vorhersagen können und welche Rolle der moderierende Inkubator dabei spielt. Nach Baron & Kenny (1987) wird in vielen Fällen nicht ausreichend zwischen einem Moderator und Mediator differenziert. Ein Moderator kann qualitativ sein, wie Geschlecht, Abstammung und so weiter oder quantitativ, wie das Belohnungslevel. Der Moderator beeinflusst die Richtung oder die Stärke einer unabhängigen Variable oder eines Prädiktors und einer abhängigen Variable oder Kriteriumsvariable. Innerhalb einer Korrelationsanalyse wäre der Moderator die dritte Variable, welchen die Nullkorrelation zwischen zwei anderen Variablen beeinflusst.

Baron & Kenny (1987) merken an, dass Moderatoren und Prädiktoren dasselbe Level haben. Sie fungieren also immer als unabhängige Variable, währenddessen Mediatorvariablen ihre Rolle von Effekt- zu schlussfolgernden Variablen ändern können. Dies hängt von dem festgelegten Fokus bei der Analyse ab. Somit ist ein Moderator-Effekt nichts anderes als eine Interaktion, bei welcher der Effekt einer Variable abhängig von dem Level einer anderen Variable ist (Frazier, Barron & Tix, 2004).

Cohen, Cohen, West & Aiken (2003) empfehlen Forschern eine Multiple Regression für die Testung von Moderator-Effekten unabhängig davon ob der Prädiktor- oder die Moderatorvariable kategorial oder kontinuierlich ist. Die Autoren beschreiben auch drei verschiedene Formen von Interaktionen zweier kontinuierlicher Variablen. In dieser Studie wird eine verstärkende Interaktion angestrebt. Die Unterstützung des Inkubators soll die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens steigern.

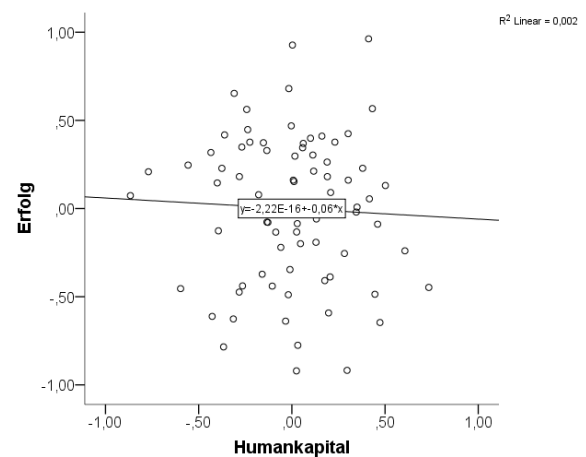
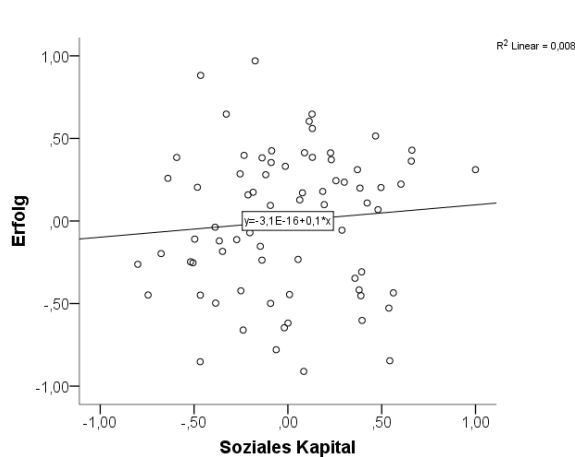
Für die Beantwortung der Fragestellung, welche Prädiktoren erfolgreiche Jungunternehmer vorhersagen, wurde eine Multiple Regressionsanalyse, wie von Cohen et al. (2003), empfohlen, durchgeführt. Die Kollinearität ist nicht verletzt. Im ersten Schritt wurden alle Skalensummen als Prädiktoren für die Untersuchung ausgewählt. Als abhängige Variable wurde immer die subjektive Wahrnehmung von Erfolg genommen. In der Tabelle vi zeigt

sich, dass lediglich das Team als Prädiktor einen signifikanten Einfluss ($p < 0,05$) auf den Erfolg hat, während die restlichen Faktoren keine Vorhersage leisten können. Global gesehen hat das Modell eine signifikante Vorhersage-Fähigkeit. Im Streudiagramm „Erfolg und Team“ bekunden zwei Gründer sehr unzufrieden mit ihrem Team zu sein. Der restlichen Teilnehmer geben an mit der Kommunikation, Koordination, Arbeitsleistung, Kohäsion und Konfliktbewältigung zufrieden zu sein.

Global: $p = ,01$	Standardisierte Koeffizienten	t	p	Toleranz
Humankapitel	-,03	-,24	,82	,86
Vorbilder	-,07	-,60	,55	,84
Netzwerk	,18	1,45	,15	,81
Team	,33	2,92	,01	,94
Soziales Kapital	,09	,73	,47	,72

Abhängige Variable: Erfolg

Tabelle 10: Modellprüfung: Regressionsanalyse mit Hauptskalen



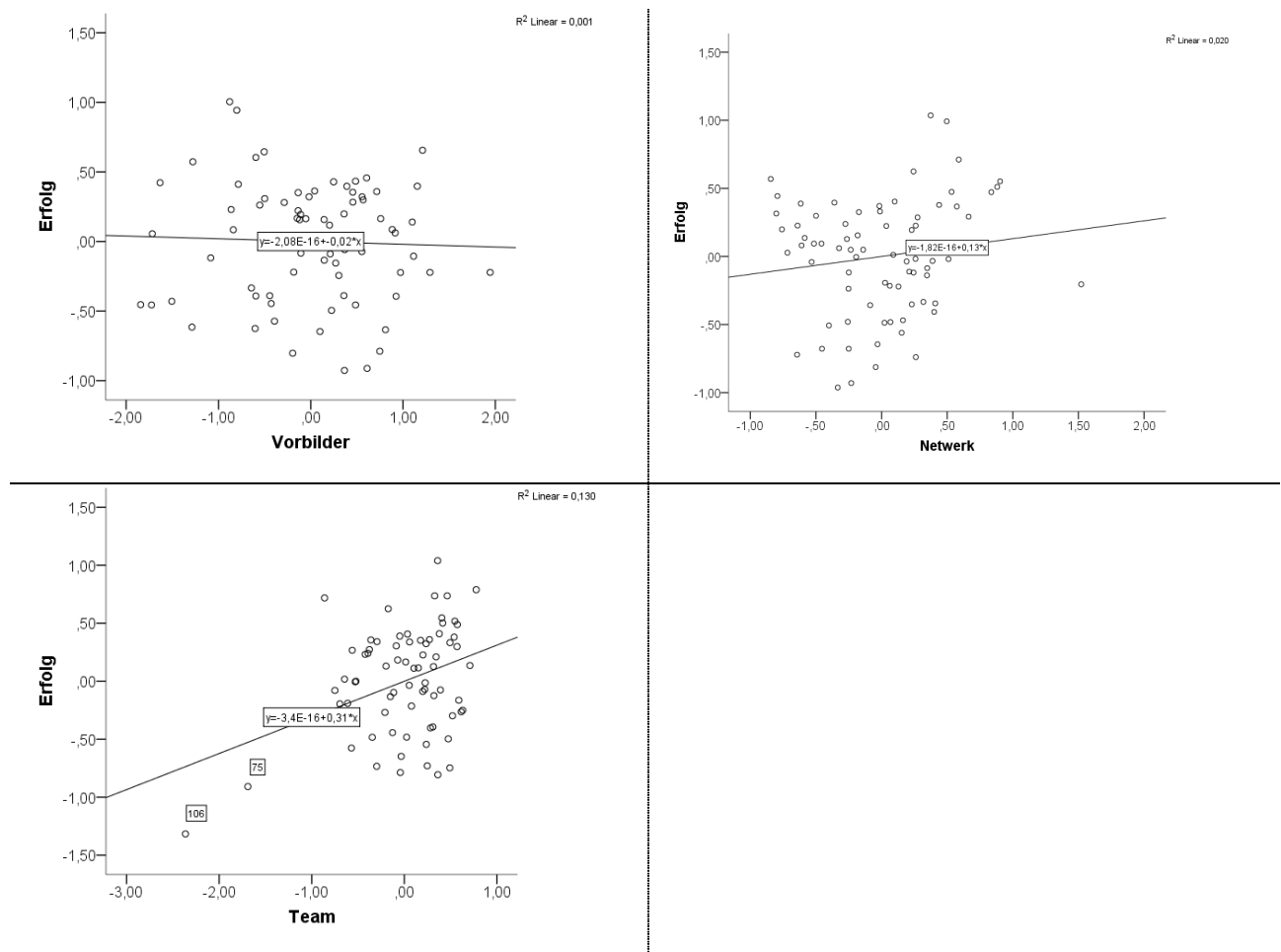


Abbildung 8: Streudiagramme Regression Hauptskalen

Aus diesem Grund wurde im zweiten Schritt eine weitere multiple Regressionsanalyse durchgeführt, wobei hier die einzelnen Unterskalen herangezogen wurden, um so detaillierter die Prädiktoren für den Erfolg zu untersuchen. Nach Field (2009) sollten alle Prädiktoren ausgeschlossen werden, die einen geringeren Toleranzwert als $<0,2$ aufweisen.

Die Skala Kommunikation zeigt einen kritischen Toleranzwert, weshalb diese Variable ausgeschlossen werden muss. Weiters erwies sich bei den Subskalen zum Team nur die Subskala „Kohäsion“ als signifikanter Prädiktor. Somit ist nur die Kohäsion des Teams in der Lage Erfolg vorhersagen zu können, währenddessen alle anderen Variablen keine Vorhersagekraft leisten können. Global gesehen hat das Modell einen signifikanten Vorhersagekraft ($p < ,05$).

Global: p=,04	Standardisierte Koeffizienten	t	p	Toleranz
Humankapital:				
Allgemeines Humankapital	,04	,32	,75	,64
Spezifisches Humankapital	,07	,54	,59	,69
Vorbilder	-,11	-,90	,37	,78
Netzwerk	,19	1,50	,14	,74
Team:				
Kommunikation	,21	,83	,41	,18
Koordination	-,00	-,01	,10	,51
Effort	-,08	-,45	,65	,35
Kohäsion	,48	2,20	,03	,25
Konfliktbewältigung	-,28	-1,60	,11	,40
Soziale Kapital:				
Wahrnehmung	-,06	-,48	,63	,68
Anpassung	-,08	-,57	,57	,60
Selbstdarstellung	,22	1,70	,09	,70

Tabelle 11: Modellprüfung: Regressionsanalyse inklusive Subskalen

Nach Ausschluss der Variable „Kommunikation“ der Skala Team ergaben sich folgende Ergebnisse:

Global: p=,39	Standardisierte Koeffizienten	t	P	Toleranz
Humankapital:				
Allgemeines Humankapital	,06	,47	,64	,66
Spezifisches Humankapital	,08	,65	,52	,70
Vorbilder	-,10	-,79	,43	,79
Netzwerk	,22	1,78	,08	,79
Team:				
Koordination	,05	,38	,71	,62
Effort	-,05	-,29	,78	,37
Kohäsion	,54	2,67	,01	,29

Konfliktbewältigung	-,21	-1,38	,17	,53
Soziales Kapital:				
Wahrnehmung	-,07	-,53	,60	,68
Anpassung	-,08	-,58	,56	,60
Selbstdarstellung	,22	1,69	,10	,70

Tabelle 12: Modellprüfung: Regresionsanalyse inklusive Subskalen nach Ausschluss Variable "Kommunikation"

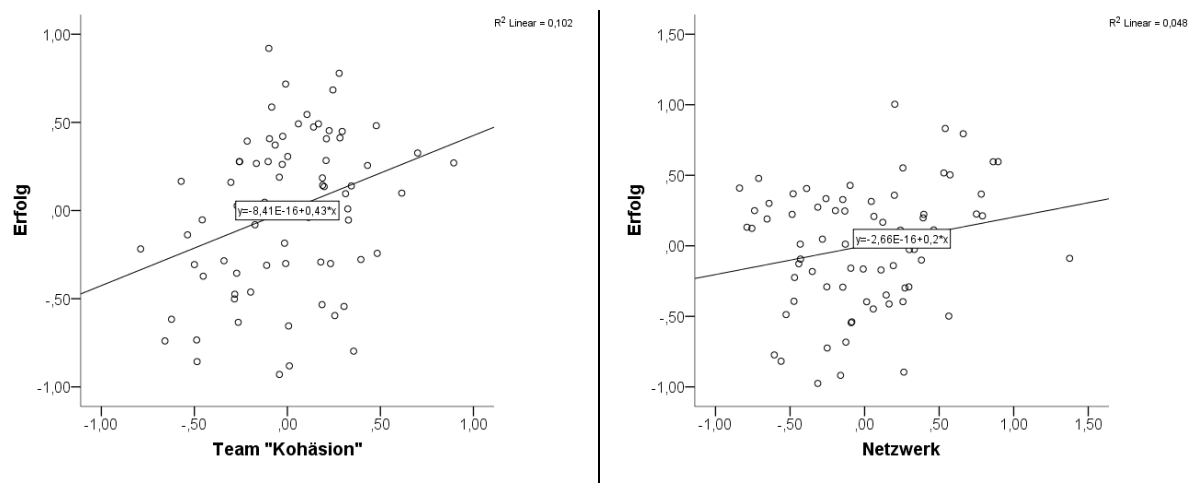


Abbildung 9: Streudiagramme "Kohäsion" & "Netzwerk"

Die Ergebnisse bleiben trotz Ausschlusses der kritischen Variable weiterhin unverändert. Die einzige Skala, die sich als Prädiktor erweist ist „Team – Kohäsion“. Alle anderen haben keine Vorhersagekraft. Das Netzwerk hat noch immer das meiste Potential für einen Prädiktor und kann als Trend interpretiert werden. Global gesehen zeigt das Modell keine signifikanten Unterschiede.

4.3 Testung der moderierenden Rolle des Inkubators

Global: $p = ,02$	Standardisierte Koeffizienten	t	p
Humankapital	-,178	-,415	,680
Vorbilder	-1,481	-2,454	,019
Netzwerk	1,230	1,921	,063
Team	,188	,370	,714
Soziales Kapital	,557	,869	,391

Interaktionen mit dem Inkubator:			
Humankapital * Inkubator	-,062	-,043	,966
Vorbilder* Inkubator	2,474	2,606	,013
Netzwerk*Inkubator	-1,751	-1,632	,112
Team * Inkubator	,522	,411	,683
Soziales Kapital * Inkubator	-,997	-,679	,502

Tabelle 13: Testung des Moderators „Inkubator“ mit den Hauptskalen

Bei der Testung der Moderation zeigte sich, dass sowohl die Vorbilder also auch die Interaktion Inkubator und Vorbilder einen signifikanten Effekt auf Erfolg haben. Die Variable Team hat in dieser Konstellation der Testung jedoch keine Auswirkung mehr. Das Netzwerk zeigt weiterhin das meiste Potential für einen Prädiktor von Erfolg. Der Trend ist im nachstehenden Streudiagramm zu sehen.

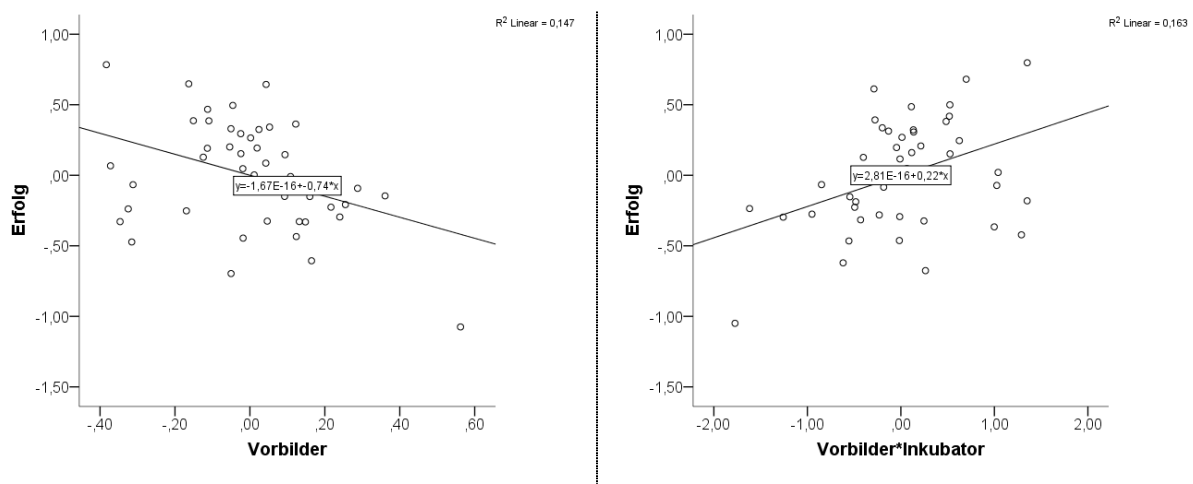


Abbildung 10: Darstellung der Variablen "Vorbilder" und Interaktion "Vorbilder & Inkubator" als Streudiagramm

Die Testung des Moderationseffektes wurde ebenfalls für alle Subskalen durchgeführt. Hier zeigen sich keine signifikanten Ergebnisse (siehe Tabelle 13). Es können lediglich die Interaktionen „Konfliktbewältigung * Inkubator“ und „Vorbilder * Inkubator“ als Trends interpretiert werden. Der Inkubator scheint in dieser Variablenkonstellation noch den meisten Einfluss auf den Erfolg zu haben. Diese Tendenz ist auch im Streudiagramm (siehe Abbildung 11) veranschaulicht.

Global: p=,19	Standardisierte Koeffizienten	t	P
Wahrnehmung * Inkubator	-,022	-,102	,920
Anpassung * Inkubator	-,198	-,826	,417
Selbstdarstellung * Inkubator	-,258	-1,640	,115
Effort * Inkubator	,199	,503	,620
Kohäsion * Inkubator	-,229	-,683	,501
Koordination * Inkubator	-,368	-1,616	,120
Konfliktbewältigung * Inkubator	,372	1,756	,092
Vorbilder * Inkubator	,201	1,797	,086
Netzwerk* Inkubator	,051	,179	,860
Allgemeines Humankapital * Inkubator	,071	,288	,776
Spezifisches Humankapital * Inkubator	,062	,480	,636
Soziales Kapital:			
Wahrnehmung	,045	,058	,955
Anpassung	,649	,803	,430
Selbstdarstellung	1,044	1,754	,093
Team:			
Koordination	1,381	1,648	,113
Effort	-,708	-,502	,620
Kohäsion	1,288	1,153	,261
Konfliktbewältigung	-1,355	-1,703	,102
Vorbilder	-,578	-1,453	,160
Netzwerk	-,024	-,023	,982
Humankapital:			
Allgemeines Humankapital	-,189	-,210	,835
Spezifisches Humankapital	-,325	-,795	,435

Tabelle 14: Testung des Moderators „Inkubator“ mit den Subskalen

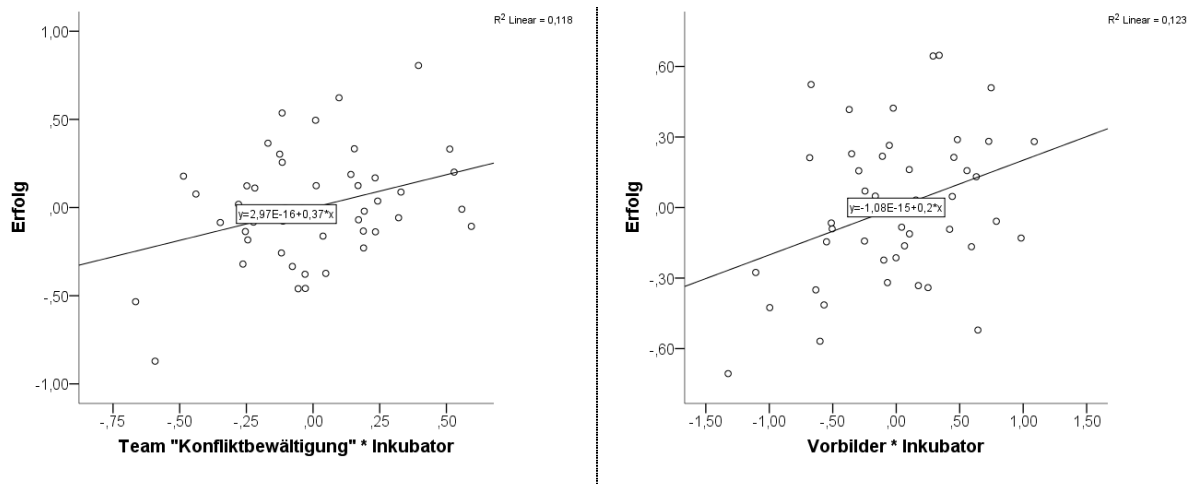


Abbildung 11: Streudiagramm "Konfliktbewältigung & Inkubator" und Interaktion "Vorbilder & Inkubator"

Wie bereits im Abschnitt „Stichproben Beschreibung“ erwähnt, musste die Stichprobe auf Grund der geringen Rücklaufquote erweitert werden. Aus diesem Grund wurden sowohl Unternehmer als auch Jungunternehmer befragt. Firmen die bereits mehr als fünf Jahre bestehen werden laut dem Förderungsservice der WKO Steiermark nicht mehr als Jungunternehmer angesehen (www.foerderungsservice.at/jungunternehmerfoerderungen.php (2012), zuletzt zugegriffen am 16.11.2014).

Nach Schwartz (2008) ist die durchschnittlichen Inkubationszeit 3,8 Jahre. Danach treten die meisten Jungunternehmer aus dem Betreuungsprogramm aus und haben nicht mehr die Möglichkeit regelmäßig die Dienstleistungen des Inkubators in Anspruch zu nehmen. Um mögliche Verzerrungen der Ergebnisse hier auszuschließen wird die Stichprobe nochmals in Jungunternehmer versus Unternehmer geteilt. Die sogenannten Verzerrung könnten auf Grund nicht adäquater Erinnerung an die Zusammenarbeit mit dem Inkubator entstehen, da sich in der Stichprobe Unternehmen befinden, die unter anderem bereits vor sechs Jahren den Inkubator verlassen haben.

Im Anschluss wird mit diesen zwei Gruppen nochmals die Moderation des Inkubators untersucht:

- Gruppe 1 "Unternehmer" = Unternehmen besteht maximal drei Jahre
- Gruppe 2 "Jungunternehmer" = Unternehmen besteht über vier Jahre

„Gruppe 1“ p=,31 „Gruppe 2“ p=,02		Standardisierte Koeffizienten	t	p
Gruppe 1 „Unternehmer“	Soziales Kapital	-,02	-,06	,95
	Humankapital	,12	,56	,58
	Vorbilder	-,27	-1,14	,27
	Netzwerk	,35	1,64	,11
	Team	,22	1,19	,25
Gruppe 2 „Jungunternehmer“	Soziales Kapital	,17	1,04	,31
	Humankapital	-,09	-,60	,55
	Vorbilder	,11	,71	,48
	Netzwerk	,06	,38	,71
	Team	,51	3,29	,00

Tabelle 15: Vergleich Prädiktoren der Gruppe 1 "Unternehmer" vs. "Jungunternehmer"

Bei Teilung der Stichprobe nach bestehenden Unternehmensjahren, erweist sich nur das Team als signifikanter Prädiktor für die Gruppe „Jungunternehmer“. Da für die Gruppe der Unternehmer keine signifikanten Werte gefunden werden konnten, kann die Wahrnehmung des Teams nur bei jüngeren Unternehmen als Prädiktor für Erfolg interpretiert werden. Eine anschließende Testung der Moderation zeigte keine signifikanten Ergebnisse.

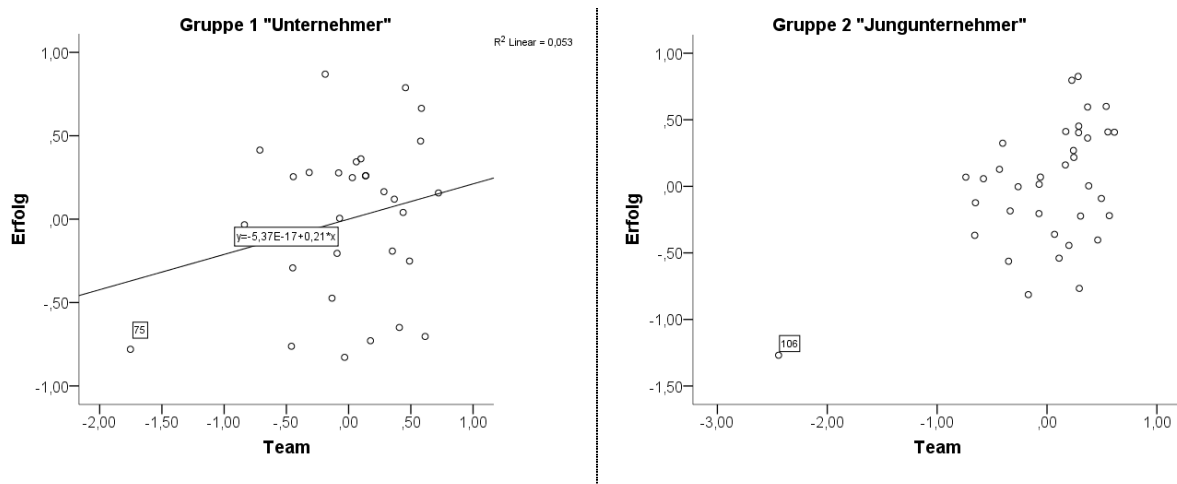


Abbildung 12: Darstellung der Variablen „Team“ pro Gruppe als Streudiagramm

5. ZUSAMMENFASSUNG und DISKUSSION der ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die eingangs gestellten Fragestellung und Hypothesen beantwortet, sowie eine Verknüpfung zwischen Erkenntnissen aus der Literatur und dem empirischen Teil der vorliegenden Diplomarbeitssstudie hergestellt: Des Weiteren werden Kritik und Maßnahmenvorschläge für zukünftige Untersuchungen diskutiert.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend konnten folgende Hypothese im Anschluss an die Untersuchung bestätigt werden:

- Hypothese 3: „Das Team kann Erfolg vorhersagen.“
- Hypothese 4: „Die Orientierung an Vorbildern kann Erfolg vorhersagen.“
- Hypothese 5: „Der Inkubator übt ausschließlich eine Moderation auf den Zusammenhang zwischen dem Prädiktor „Vorbild“ und Erfolg aus.“

Die restlichen postulierten Hypothesen können in dieser Studie leider nicht als Erfolgsprädiktoren belegt werden.

Bezüglich der Fragestellungen können anschließend folgende Aussagen getätigt werden:

Fragestellung 1: Steigert das Humankapitel (allgemein und spezifisch) den Erfolg eines Jungunternehmers?

Die Ergebnisse aus anderen Studien können in dieser Studie nicht repliziert werden. Es wird kein Zusammenhang zwischen Humankapitel, weder allgemein noch spezifisch, und Erfolg gefunden.

Fragestellung 2: Steigert das soziale Kapital den Erfolg eines Jungunternehmers?

Das soziale Kapital erweist sich nicht als Prädiktor für den Erfolgs eines Jungunternehmers.

Fragestellung 3: Steigert das Netzwerk den Erfolg eines Jungunternehmers?

Für das Netzwerk konnte ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Jedoch weist die Variable in Hinblick auf die Vorhersagefähigkeit für Erfolg ein Trend auf.

Fragestellung 4: Steigert die Orientierung an Vorbildern den Erfolg eines Jungunternehmers?

Die Orientierung an Vorbildern unterstützt die Annahme auf einen späteren unternehmerischen Erfolg.

Fragestellung 5: Steigert das Team den Erfolg eines Unternehmens?

Das Team eines Jungunternehmers ist in der Lage als Prädiktor für Erfolg zu fungieren. Nach genauer Betrachtung der Subskalen handelt es sich um die „Kohäsion“ innerhalb des Teams, welche unternehmerischen Erfolg vorhersagen kann. Unter Kohäsion wird das Interesse verstanden in diesem Team auf Dauer zu verweilen.

Fragestellung 6: Übt der Inkubator eine moderierende Rolle auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Erfolg aus?

Ausschließlich die Interaktion „Vorbild“ und „Erfolg“ unterstützen die Annahme einer Moderation durch den Inkubator.

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Im Hinblick auf die Untersuchung der postulierten Prädiktoren Vorbilder, allgemeines und spezifisches Humankapital, soziales Kapital, Netzwerk, sowie Team lassen sich die folgenden Schlüsse ziehen:

Die Regressionsanalyse der Prädiktoren ergab, dass ausschließlich das Team eine Vorhersagekraft hinsichtlich des Erfolgs hat. Die Ausreißer wurden aus der Berechnung nicht ausgeschlossen. Die Datenkontrolle ergab schlüssige Angaben, weshalb anzunehmen ist, dass hier eine tatsächliche Unzufriedenheit mit dem Team vorherrscht, währenddessen der Rest der Stichprobe durchwegs Zufriedenheit mit dem Team bekundet – Resultate, die auch von Ergebnissen Lechlers (2001) gestützt werden. Der Autor befürwortet die Annahme, dass generell Teams erfolgreicher sind als Einzelpersonen. Eine Korrelation der Variablen Mitarbeiteranzahl und Erfolg zeigt auch in der vorliegenden Studie eine Tendenz in Richtung dieser Behauptung ($r = ,28$). Nach genauerer Betrachtung, welche Subskalen des Teams besonders wichtig für die Vorhersage von Erfolg sind, erwies sich nur die Variable „Kohäsion“ als signifikanter Prädiktor. Das Interesse, auf Dauer in dem Team zu verweilen, scheint mit besonderem Engagement einherzugehen das Unternehmen gemeinsam zum Erfolg zu treiben.

Ebenso sorgt es innerhalb des Unternehmens für eine positive gemeinschaftliche Atmosphäre. Im Gegenteil zu Lechlers Studie (2001) stellten in dieser Untersuchung nicht alle Subskalen der Variable „Team“ Prädiktor für Erfolg dar, was daran liegen kann, dass Lechler (2001) anhand von Umsatzzahlen zusätzlich mit quantitativen Daten den Erfolg erhoben hat. Außerdem haben die Unternehmen in Lechlers Studie ein Durchschnittsalter von 3,5 Jahren, während selbiges in der vorliegenden Studie sieben Jahre betrug. Es ist zu spekulieren, dass (im besten Falle) mit steigender Existenzdauer einer Firma auch die Mitarbeiteranzahl wächst. Für die Unternehmer selbst ist es schwer zurückzuverfolgen wie gut das Team zusammenarbeitet, da mit steigender Größe auch der Überblick verloren geht und der ständige Kontakt mit allen Teammitgliedern pro zusätzlichem Mitarbeiter abnimmt. Dies lässt sich auch durch eine signifikante Korrelation nach Pearson zwischen Existenzdauer und Mitarbeiteranzahl zeigen ($r = 0,51$, $p < 0,05$). Daraus resultierend könnten die Angaben bezüglich des Teams mit falschen Einschätzungen behaftet sein (beispielsweise ungenauere Beurteilungen bei größeren Teams bedingen).

Im Rahmen der Moderatorentestung haben Vorbilder, sowie die Interaktion zwischen Vorbildern und Inkubator selbst, eine signifikante Vorhersagekraft auf den Erfolg eines Un-

ternehmens. 54,7 % der Stichprobe behaupten, dass ihr Vorbild „etwas bis sehr hilfreich bei der Unternehmensgründung“ war. 76,8% sind auch „etwas bis sehr offen für jede Art von Input“ des Vorbilds. Auf Grund der signifikanten Interaktion scheint der Inkubator die Orientierung an Vorbildern zu fördern. Dies könnte auch daran liegen, dass Gründer durch die Aufnahme in einen Inkubator vermehrt Zugang und Inspiration zu potenziellen Vorbildern erhalten und somit die Möglichkeit haben von diesen Personen zu lernen. Die Studie von Buunk, Peiró & Griffioen (2007) bekräftigt dieses Ergebnis. Die Autoren beschreiben, dass die Auseinandersetzung vor allem mit erfolgreichen Vorbildern die Inspiration, Identifikation und proaktives Karriereverhalten fördert.

Die einzige Variable, die außerdem als tendenzieller Prädiktor für Erfolg gewertet werden kann, ist das Netzwerk. In der nachstehenden Tabelle sind Mittelwerte angeführt, wie intensiv die Vernetzung der Gründer mit ihren jeweiligen Netzwerken ist (4-stufige Likert-Skala; 1 = gar nicht bis 4 = sehr). Bei beinahe allen Netzwerken wird ein überdurchschnittlich hoher Grad an Vernetzung bekundet. Von besonderer Wichtigkeit scheinen für Jungunternehmer auf der einen Seite vor allem Unternehmensberater, sowie auf der anderen Seite die Vernetzung mit lokalen Unternehmen zu sein. Es ist durchaus nachvollziehbar, dass das „Netzwerken“ mit anderen Parteien durchaus eine der wichtigsten Rollen spielt. Umso mehr, als dass viele der Gründungen von Investoren, Business Angels und Venture Capitalists gefördert werden.

In Anlehnung an die Studie von Grandi & Grimaldi (2003) stellen neue Kontakte zu externen Partnern oftmals eine Hürde dar, die sich nicht in allen Fällen leicht bewältigen lässt. Universitäre Spin-offs haben diesbezüglich den Vorteil, Kontakte aus ihrer universitären Anbindung zu Beginn der Selbstständigkeit mit sich zu bringen. Wie ergeht es jedoch Jungunternehmern, die zuvor nicht an einer Universität tätig waren? Generell liegt hier für einen Inkubator großes Potenzial, jene Gründer in den anfänglichen Phasen dabei zu unterstützen, Kontakte zu knüpfen und zu „netzwerken“.

Die restlichen Prädiktoren wie Humankapital und soziales Kapital spielen keine signifikante Rolle bei der Vorhersage von Erfolg. In dieser Studie ist (im Gegensatz zur Variable „Netzwerk“) auch keine Tendenz in diese Richtung zu erkennen. Im nachstehenden Abschnitt wird diskutiert, weshalb die positiven Ergebnisse aus vorangegangenen Studien nicht repliziert werden konnten.

Die Hauptskala „soziales Kapital“, welche das Talent zur Interaktionsfähigkeit mit anderen Mitmenschen beschreibt, hat zwar keinen signifikanten Einfluss auf die Vorhersagbarkeit von Erfolg – es zeigt sich jedoch bei genauerer Betrachtung der Subskalen,

dass die „Selbstdarstellung“ am ehesten als Prädiktor des unternehmerischen Erfolgs in Frage kommt. Dies scheint auch deshalb nachvollziehbar zu sein, weil – wie zuvor beschrieben – das „Vernetzen“ ein wichtiger Indikator für Erfolg ist. Es ist für Gründer wichtig, sich innerhalb diverser Netzwerke gut präsentieren können, um so zukünftige Investoren oder Mehrwert bringende Kooperationen für ihr Unternehmen anzuziehen. Neben Wahrnehmung und Anpassung ist die Selbstdarstellung die wichtigste Variable für das Knüpfen erster Kontakte und Begeistern von anderen Parteien. 69% der Teilnehmer bekunden „stolz über ihre Erfahrung und Ausbildung zu sprechen“, 51,8% lassen ihre Mitmenschen wissen, dass sie „einen guten Ruf in ihrem Bereich haben“. Allerdings wird eher ungern auf die eigenen Erfolge aufmerksam gemacht. Mehr als die Hälfte (61,3%) bekunden „im Gespräch kaum oder gar nicht auf den eigenen Erfolg einzugehen“.

In der vorliegenden Untersuchung konnte weder ein Gesamtzusammenhang zwischen den Variablen „Humankapital“ und „Erfolg“, noch ein Zusammenhang der einzelnen Subskalen „allgemeines Humankapital“ bzw. „spezifisches Humankapital“ mit der Variable „Erfolg“ festgestellt werden. Die Variable „Humankapital“ stellt ein komplexes Konglomerat verschiedenster Grundvariablen dar, deren Erhebung über den Umfang dieser Diplomarbeit hinausgeht. In einer weitreichenderen Studie müsste mittels detaillierter Voruntersuchungen, wie beispielsweise Interviews mit den Gründenden, versucht werden herauszufinden, was genau das spezifische Humankapital im Sektor Gründung definiert. Selbige Überlegungen gelten ebenso für das allgemeine Humankapital.

6. KRITIK und AUSBLICK

Im nächsten Abschnitt sollen die Mängel der vorliegenden Forschungsarbeit diskutiert und Vorschläge für eine Optimierung geliefert werden.

Im Rahmen dieser Studie sollten Prädiktoren eruiert werden, die den Erfolg eines Jungunternehmers vorhersagen können. Ein zusätzlicher Fokus wurde dabei auf die Rolle des Inkubators gelegt – insbesondere wie dieser den Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und dem unternehmerischen Erfolg moderieren könnte. Für diese Untersuchung gibt es noch Optimierungspotenzial bei der Erfassung der Prädiktoren Humankapital, Netzwerk, Vorbilder, Team und soziales Kapital. Wie schon in Kapitel 5 *„Interpretation und Diskussion der Ergebnisse“* angesprochen, wären besonders für die Erfassung des Humankapitals Voruntersu-

chungen sinnvoll. Eine mögliche Variante wäre es, die Indikatoren der Subskalen „allgemeines“ und „spezifisches Humankapital“ vorab genauer zu eruieren, um für diese in der Folge geeignete Items für die Erhebung zu kreieren und somit die Validität der Daten zu sichern.

Alle erhobenen Daten basieren ausschließlich auf Selbsteinschätzungen der Teilnehmer. Anstrebenswert wäre es hierbei, vermehrt objektive Daten und Fremdschätzungen einzuholen. Beispielsweise ist es für die Messung des Erfolgs durchaus möglich, auf einfachem Weg objektive und vor allem auch quantitative Daten zu erhalten. Nachdem der Fragebogen an die Inhaber der Unternehmen ausgesendet wurden, wäre es sehr einfach von diesen exakte Umsatz-, Gewinn- und Mitarbeiterzahlen zu erhalten

In den Fragebögen wurde darauf hingewiesen, dass der Fragebogen vollständig auszufüllen sei, da ansonsten die Daten nicht verwendet werden könnten. Trotz dieser Bitte haben einige Teilnehmer nicht alle Abschnitte verwertbar ausgefüllt. Dies erweist sich äußerst problematisch bei der Auswertung der Daten, beim Vergleichen der Ergebnisse und bei der Testung des postulierten Modells. Die Stichprobenzahl variiert pro Fragestellung und erschwert die Testung der Hypothesen. Es wäre sehr wichtig und wünschenswert einen besseren Rücklauf an vollständigen Datensätzen zu erhalten. Generell betrachtet ist der Rücklauf sehr schlecht ausgefallen, weshalb die geringe Stichprobenzahl das Auswerten ebenfalls erschwert. Bei zukünftigen Untersuchungen wäre anzudenken, noch enger mit den Multiplikatoren zusammenzuarbeiten, die den Fragebogen an die richtige Zielgruppe weiterleiten. Leider weisen die Start-ups deutliche Aversionen gegen Befragungen auf, was die Akquirierung von Teilnehmern besonders schwer macht. Um den Bias unvollständiger Datensätze zu umgehen, könnte man, wie beispielsweise bei Studien von Morris, Williams, Allen & Avila (1997) oder Rauch & Rijdsdijk (2011) mit persönlichen Interviews arbeiten, anstatt eine online Umfrage durchzuführen. Möglicherweise erzielt man auf diesem Wege sowohl eine bessere Rücklaufquote als auch vollständigere Datensätze.

In dieser Studie wird nur sehr rudimentär auf die Erfahrung und Fähigkeiten, welche während der Schulzeit erworben wurden, eingegangen. Für zukünftige Studien ist zu überlegen, diese beim Humankapital mit zu erheben, da es sich hier um sehr prägende Erfahrungen und in der Folge Voraussetzungen für die Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen handelt. Schmitt-Rodermund (2004) beschreibt in ihrer Studie ebenfalls, dass die Berufswahl sehr stark von Inputs in dieser Phase geprägt werden kann. Auch die eigenen Eltern können einen besonderen Einfluss auf zukünftige Kompetenzen und die Berufswahl haben. Dies geschieht vor allem dann, wenn die eigenen Eltern ebenfalls einen unternehmerischen Beruf ausgeübt haben.

Für einen besseren Vergleich der moderierenden Rolle des Inkubators wäre bei nachfolgenden Studien zu empfehlen, explizit mit zwei Stichproben zu arbeiten. Zum einen mit Gründungen innerhalb eines Inkubators und zum anderen mit jenen Unternehmen, die ohne die Hilfe eines Inkubators gestartet wurden.

Abgesehen davon sollte auch versucht werden, nicht erfolgreiche Unternehmer für die Teilnahme an solchen Studien zu akquirieren, da mit dieser Vielfalt an Teilnehmern die Aussagekraft der Prädiktoren weit besser herausgearbeitet werden könnte.

Weiters sollte man auch bei der Erhebung genauer zwischen den Nationalitäten differenzieren, da die Gründermentalität sich doch deutlich nach dem jeweiligen Land unterscheidet. Während es in Amerika gang und gäbe ist zu scheitern und folglich erneut ein neues Unternehmen zu gründen, wird diese Praxis in Europa eher zurückhaltender praktiziert.

Einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg könnten außerdem die Branche bzw. der Standort, in welcher bzw. an welchem das Unternehmen gegründet wurde, spielen. Diese Rahmenbedingungen sollten zukünftig ebenfalls beachtet werden. Unger et al. (2003) weisen bereits in ihrer Studie daraufhin, dass Branche und Standort als möglichen Störvariablen fungieren können.

Des Weiteren ist für alle Ergebnisse anzumerken, dass hier lediglich von Zusammenhängen gesprochen werden kann und keine kausalen Schlüsse gezogen werden können. Die Items für die Erhebung der Orientierung an bestehenden Vorbildern wurden in Anlehnung an den Fragenbogen von Gibson (2003) erstellt – im Rahmen dieser Studie wurde eine Kurzfassung des Fragebogens von Gibson (2003) verwendet. Möglicherweise bedarf es eines komplexeren Konstrukts um noch mehr Einsicht in den Zusammenhang zwischen Unternehmensgründung und Vorbild während der Gründungsphasen zu erhalten. Unter anderem wäre eine genauere Differenzierung in positive und negative, sowie nahestehende bzw. entfernte Vorbilder für einen tieferen Einblick in die Zusammenhänge sinnvoll.

Wie auch schon Watson et al. (2003) bei ihrer Studie kritisiert haben, würde eine objektive Bewertung des Erfolges eines Unternehmens durch Dritte die Validität der Ergebnisse erhöhen.

Die zukünftige Forschung könnte als weiteren Punkt behandeln, welche Teamkonstellationen am förderlichsten für den unternehmerischen Erfolg sind (Harper, 2003). Beispielsweise sprechen Grandi & Grimaldi (2003) die Problematik an, dass ein zu hohes Maß an heterogenem Wissen, das bereits in einem Team vorherrscht, dazu führen könnte, dass zu wenig mit der Umwelt kommuniziert wird. Dieses Verhalten könnte dazu führen, dass das Unternehmen am Markt unbekannt bleibt und potenziell wichtige Kontakte verpasst werden, die

das Unternehmen mit Ressourcen für einen erfolgreichen Fortschritt versorgen könnten. Ebenso ist anzudenken, die Befragung des Teams nicht nur auf die Arbeit im Team zu beschränken sondern wie beispielsweise Shane & Venkatarama (2000) zusätzlich das Humankapital des Teams zu erheben. In dieser Studie wurden sowohl die Charakteristika als auch die Erfahrungen, das Wissen und die Fähigkeiten, welche in das Unternehmen mitgebracht werden, erhoben.

Gstrauner (2010) erwähnt in seiner Studie ebenfalls einen wichtigen Punkt: Inkubatoren haben meist mehr Bewerber als überhaupt aufgenommen werden können. Aus diesem Grund werden schon vorab die eher aussichtslosen Gründungen aussortiert, sodass sich im Endeffekt schon von Beginn an nur mehr die erfolgversprechendsten Gründungen in einem Inkubator befinden. Somit ist die Heterogenität der Stichprobe nur mehr begrenzt gewährleistet, nachdem die Befragten Gründungen schon vorweg als (potenziell) erfolgreich bewertet wurden.

7. EXKURS „Evaluation der Dienstleistungen des Inkubators“

Im Rahmen der Untersuchung werden auch diverse Leistungen des Inkubators anhand der wahrgenommenen Wichtigkeit, Qualität, Verfügbarkeit und des Nutzens evaluiert. Es ist Inkubatoren anzuraten regelmäßig ihre Dienstleistungen zu evaluieren, um den eigenen Service für die Jungunternehmer zu optimieren und diese dann so bessere Erfolge mit ihren Gründungen erzielen zu können. Im Anschluss wird ein kurzer Überblick dieser Evaluation über die drei Wichtigsten, Nützlichsten und qualitativ Hochwertigsten wahrgenommene Dienstleistung, sowie bei welchen Services noch mangelnde Verfügbarkeit vorherrscht.

Als **wichtigste Leistung** wird die Empfehlung von Menschen und Informationen über Ressourcen innerhalb und außerhalb des Inkubators bekundet. Dieser Meinung sind rund 82,4 % der befragten Jungunternehmer.

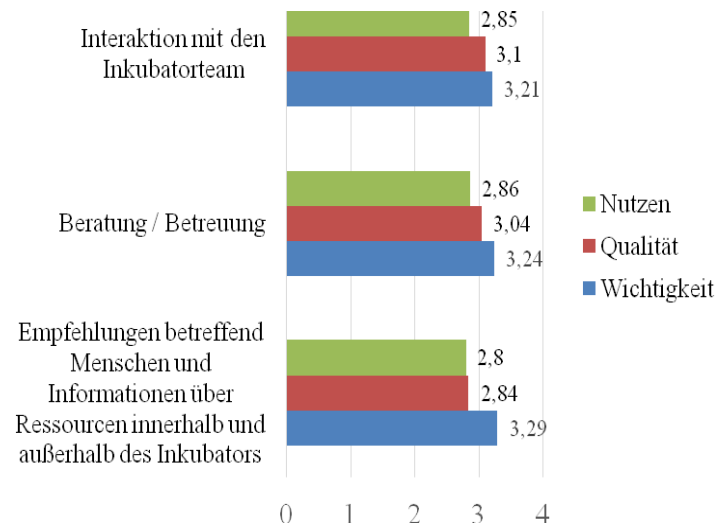


Abbildung 13: 3 wichtigsten Dienstleistungen

Ungefähr 69,1% der Stichprobe finden, dass der meiste **Nutzen** in einem Inkubator für Jungunternehmer aus den Aus- und Weiterbildungsangeboten zu ziehen ist.

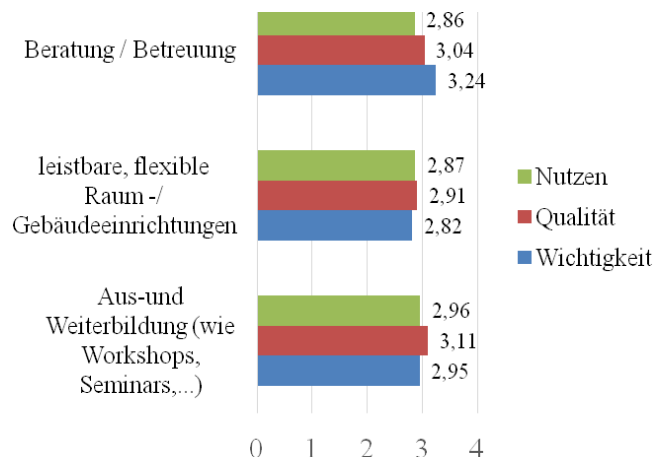


Abbildung 14: 3 nützlichsten Dienstleistungen

Am **qualitativ hochwertigsten** nehmen 78,9 % die Aus- und Weiterbildungsangebote, wie Workshops und Seminare, des Inkubators wahr.

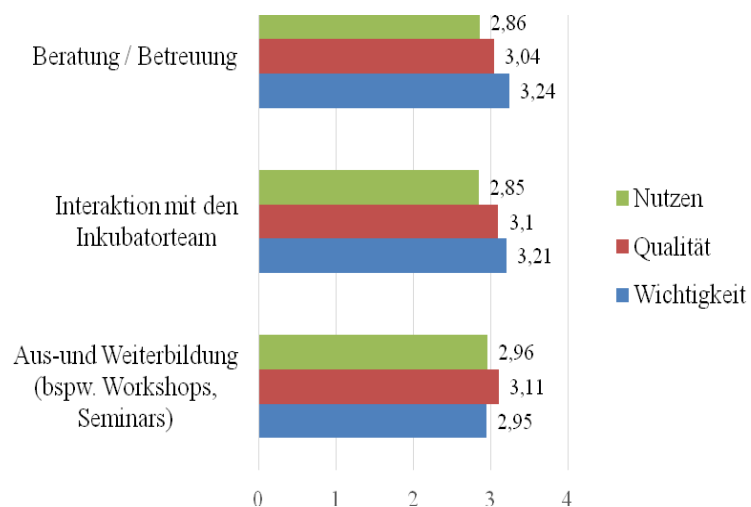


Abbildung 15: 3 qualitativ hochwertigsten Dienstleistungen

Bezüglich der **Verfügbarkeit** scheint es noch einen Mangel bei der Unterstützung von Beschaffungen bei der Regierung und von Vorschriften zugeben. Weiters ist noch ein Defizit bei Forschung und Entwicklung, sowie der Assistenz beim Erwerb von Finanzierungen (zum Beispiel Darlehen, Fördergelder, Stipendien, usw.) vorhanden.

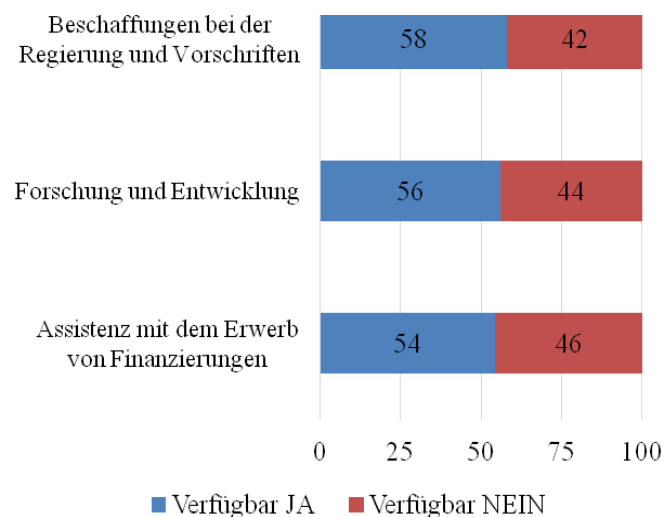


Abbildung 16: Verfügbarkeit der Dienstleistung [JA/NEIN]

8. LITERATUR

Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A. & Burley, H. T. (2007). Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality*, 17, 74-91.

Arlotto, J., Sahut, J. M. & Teulon, F. (2011). What is the performance of incubators? The point of view of coached entrepreneurs. *International Journal of Business*, 16, 341-352.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.

Baron, R. A. & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41-60.

Baron, R. A. & Tang, G. D. (2004). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 35, 282-306.

Baron, R. M. & Kenny D. A. (1987). The Moderator-Mediator variable distinction in social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bergmann, C. & Eder, F. (1999). Allgemeiner Interessen-Struktur-Test / Umwelt-Struktur-Test. Manual; (2., korrig. Aufl.). Göttingen: Beltz Test GmbH.

Bollingtoft, A. & Ulhoi, J. P. (2005). The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency. *Journal of Business Venturing*, 20, 265-290.

Bourdieu P. (1985). *The forms of capital*. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. JG Richardson. New York: Greenwood

Bosma N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33, 410-424.

Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R. & de Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23, 227-236.

Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345-432.

Buunk, A. P., Peiro, J. M. & Griffioen, C. (2007). A positive role model may stimulate career-oriented behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1489-1500.

Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121 -138.

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.

Clausen, J.S. (1991). Adolescent competences and the shaping of life course. *American Journal of Sociology*, 96, 805-842.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cronbach, L. J. (1988). *Internal consistency of tests: Analyses old and new*. Psychometrika, 53(1), 63–70.

Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.

Deutsche Start-ups (URL: www.deutsche-startups.de/2013/12/05/was-die-oesterreichische-start-szene-bewegt/, zuletzt Zugriffen am 25.11.2014)

Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269- 277.

Duden Online (URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Humankapital>; zuletzt zugegriffen am 26.1.2014)

Foo, M. (2009). Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. *Small Business Economics*, 36, 33-46.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage.

Frazier, P. A., Barron, K. E. & Tix, A. P. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.

Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14, 591-610.

Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.

Grandi, A. & Grimaldi, R. (2003). Exploring the networking characteristics of new venture founding teams. *Small Business Economics*, 21, 329-341.

Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 1-22.

Gstraunthaler, T. (2010). The business of business incubators. An institutional analysis – evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5, 397-421.

Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23, 613-626.

Hayward, M. L. A., Sheperd, D. A. & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52 (2), 160-172.

Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13, 371-394.

Hossiep, R. & Krüger, C. (2012). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung— 6 Faktoren (BIP-6F). Göttingen: Hogrefe.

Huovinen, S. & Pasnen, M. (2010). Entrepreneurial and management teams: What makes the difference?. *Journal of Management & Organization*, 16, 436-453.

Kilcrease, K. M. (2011). Multi-factor assessment of service delivery in business incubators: Perspectives from incubator tenants. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16, 80-95.

Kirschenhofer, F. & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs. Entrepreneurial and team experience. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18, 305-329.

Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics*, 16, 263-278.

Lockwood, P., Jordan, C. H. & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determine who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854-864.

Marvel, M. R. (2011). Human capital and search-based discovery: A study of high-tech entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1-17.

MacCallum, R. C. & Browne, M. W. (1993). The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues. *Psychological Bulletin*, 114 (3), 533-41.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

Mungai, E. & Velamuri, S. R. (2009). Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: Is it always positive and when does it occur?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 337-357.

National Business Incubation Association (URL: www.nbia.org/resource_library/what_is/ zuletzt Zugriffen am 25.11.2014)

Obschonka, M., Silbereisen, R. K. & Schmitt-Rodermund, E. (2011). Successful entrepreneurship as developmental outcome. *European Psychologist*, 16, 174-186.

Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, 29, 83-91.

Rauch, A., Frese, M. & Utsch, A. (2005). Effects of human capital and long-term human resources development on employment growth of small-scale businesses: a causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 681-698.

Rauch, A. & Rijdsdijk, S. A. (2011). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1-19.

Rice, M. P. & Matthews, J.B. (1995). *Growing new ventures- creating new jobs: Principles and practices of successful business incubation*. Westport, CT: Quorum Books

Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, entrepreneurial competence and interest. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 498-518.

Schwartz, M. (2008). Incubator age and incubation time: Determinants of firm survival after graduation?. *IWH-Diskussionspapiere*, 14, 3-28.

Shane, S.A. and Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Smilor, R.W. (1987). Managing the Incubator System: Critical success factors to accelerate new company development. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 34(3), 146 – 155. *Management*, 34, 146-156.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-128.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 26, 341-358.

Watson, W. E., Ponthieu, L. D. & Critelle, J. W. (1995). Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. *Journal of Business Venturing*, 10, 393-411.

Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 852-874.

Watson, W., Stewart, Jr. W. H. & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18, 145-164.

Zarutskie, R. (2010). The role of top management team human capital in venture capital markets: Evidence from first-time funds. *Journal of Business Venturing*, 25, 155-172.

Zentrales Förderungsservice Wirtschaftskammer Steiermark (2012), URL:
www.foerderungsservice.at/jungunternehmerfoerderungen.php (Stand: 16.11.2014)

Zhang, J., Souitaris, V., Soh, P. & Wong, P. (2008). A contingent model of network utilization in early financing of technology ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 593-613.

Bemerkung: Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

9.ANHANG

9.1 Lebenslauf

PERSÖNLICHE DATEN

Name	Jennifer Klose
Wohnort	1230 Wien
Geburtstag /-ort	25. September 1987, Wien
E-Mail Adresse	jenna.klose@gmail.com

STUDIUM und AUSBILDUNG:

2007 bis heute	Psychologie an der Universität Wien
2013	Fortbildung zum PSYCH-K & PERK Coach
1998 – 2007	BG/BRG Perchtoldsdorf, Matura am 11.6.2007
1994 – 1998	VS Roseggergasse Perchtoldsdorf

JOBS und FERIALPRAKTIKA:

Seit September 2014	ÜBERALL scene development GmbH • Konferenz- & Kongressmanagement • Projektmanagement • Konzeption 3D Druck Konferenz • Social Media Betreuung
April 2013 bis August 2014	Loisel.Spiel.Zach GmbH • Konferenz- & Kongressmanagement • Projektmanagement • Konzeption 3D Druck Konferenz

Jänner 2009 bis Juli 2013	INiTS Universitäres Gründerservice Wien GmbH • Event- und Workshoporganisation • Evaluation und Feedbackauswertung von Veranstaltungen • Verwaltung und Vorqualifizierung von Bewerbungen • Vorbereitung Assessment-Center • Unterstützung der Personalentwicklung • Betreuung von Lehrveranstaltung an der Uni Wien • Betreuung der Homepage • Medienresonanzanalysen • Layoutierung von Werbematerialien • Office Management
Juli bis August 2012	KH Hietzing – Praktikum Neuropsychologie • Diagnostik • Anamnese • Explorationsgespräche • Entlastungsgespräche • Rehabilitationstherapie • Zusammenarbeit mit Physio-, Ergotherapeuten, Logopäden, Ärzten
März bis Mai 2012	AKH Wien – Praktikum Kinder- und Jugendpsychiatrie • Diagnostik • Anamnese • Explorationsgespräche
Oktober 2011 bis Juni 2012	Universität Wien Fakultät für Psychologie: Institut für Arbeit, Bildung und Wirtschaft • Studienassistentin • Literaturrecherche • Statistische Auswertung • Betreuung von Lehrveranstaltungen • Zusammenarbeit mit Professoren, Dissertanten und Studierenden
Oktober 2011	Frentz Cross•Cultural•Consulting® GmbH • Telefonische Bedarfserhebung

Seit September 2010	Mitarbeit bei Organisation des „Volleyball Openings 2010“ • Organisation des VOP-Festes
Februar 2008	Firma Colligo • Telefonakquise • Umfragen bzgl. Zufriedenheit, Aktualität von Firmen-/ Personendaten
Sommer 2008	Ferienspiel Perchtoldsdorf • Betreuung von Kindern
Sommer 2007	Diverse Promotionjobs, Telemarketingjobs
Sommer 2006	Ferialpraktikum als Kellnerin im Eisgeschäft Daniel in Laxenburg
Sommer 2003	Ferialpraktikum bei Donauversicherung

Sprachen:

- Deutsch (Muttersprache)
- Englisch (fließend in Wort und Schrift)
- Französisch (Basiskonntnisse)
- Juli 2001 – Sprachaufenthalt in England
- September 2005 – Sprachaufenthalt in Irland
- Juli 2010 – Sprachenaufenthalt in den USA

Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen:

- Adobe Photoshop (Grundkenntnisse)
- SPSS sowie PAWS (gute Kenntnisse)
- CMS (Grundkenntnisse)
- Sharepoint (Anwenderkenntnisse)
- Typo 3 (Anwenderkenntnisse)
- PSYCH-K Coach
- PER-K Coach
- MS Office (gute Kenntnisse)
- IN-Design (Grundkenntnisse)

9.2 Fragebogen

Fragebogen-„Erfolgreich gründen mit Hilfe des Inkubators?“

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich freue mich, dass Sie an meiner Befragung teilnehmen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie **Fragen und Aussagen** zum Thema der Unternehmensgründung.

Bitte beachten Sie, dass ich Ihren Fragebogen nur dann verwerten werden kann, wenn Sie **alle Fragen** beantworten.

Ihre Angaben werden **streng vertraulich behandelt**. Als Verfasserin der Diplomarbeit werde ausschließlich ich in die erhobenen Daten Einsicht nehmen. Damit die Daten der Befragungen dem korrekten Fragebogen zugeordnet werden können, bitte ich Sie, in das nachstehende Feld einen **Code einzutragen, welchen nur Sie kennen**. Der Code besteht aus Ihrem Geburtstag, dem Geburtsjahr Ihrer Mutter sowie den Initialen des Vornamens Ihrer Mutter und Ihres Vaters.

Beispiel:

Nehmen Sie an, Sie wären am **25.** Oktober 1977 geboren. Ihre Mutter wäre **1945** geboren. Ihre Mutter hieße mit Vornamen **Anna** und Ihr Vater **Peter**, dann würden Sie folgenden Code eintragen:

Geburtstag	25
Geburtsjahr der Mutter	45
Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	A
Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters	P

Ihr persönlicher Code (bitte ausfüllen):

Geburtstag	
Geburtsjahr der Mutter	
Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	
Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters	

Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

Im folgenden Abschnitt finden Sie Fragen bezüglich Ihrer bisher im Laufe ihres Lebens bzw. innerhalb des Gründungsprozess erworbenen Kompetenzen. Hier finden Sie insgesamt 29 Aussagen, die ihre persönlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten betreffen. Alle Aussagen beziehen sich auf das Berufsleben. Bitte überlegen Sie sich in welchem Maße diese auf Sie zutreffen:

<i>Die Aussage trifft</i>	<i>voll zu</i>					<i>nicht zu</i>
Ich empfinde Genugtuung dabei, mit meinen Kräften bis an meine Grenzen zu gehen.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin ausgesprochen ehrgeizig.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Es macht mir wenig aus zu arbeiten, während andere ihren Freizeitaktivitäten nachgehen.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin mit meiner Leistung erst dann zufrieden, wenn ich die Erwartungen übertreffe.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich stelle mich gern schwierigen Situationen, um festzustellen, wie gut ich bin.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Gelegentlich vernachlässige ich durch das viele Arbeiten mein Privatleben.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Mir ist wichtig, dass sich mein berufliches Entgelt direkt an meine Leistung knüpft.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich halte nicht an Zielen fest, wenn sich zeigt, dass sie nur schwer zu erreichen sind.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich setze mir bevorzugt Ziele, die ich mit Sicherheit erreichen kann.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin zufrieden, wenn ich mein Leistungspotenzial nicht voll ausgeschöpft habe.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin mit mir erst dann zufrieden, wenn ich außergewöhnliche Leistungen vollbringe.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin nicht bereit, zugunsten meines beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen meines Privatlebens hinzunehmen.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Mich reizen besonders Probleme, die sehr schwierig zu lösen sind.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

<i>Die Aussage trifft</i>	voll zu				nicht zu	
Ich vermeide Gespräche, in denen ich massiven Einfluss auf andere nehmen muss.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Es stellt mich zufrieden, wenn ich andere beeinflussen kann.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich wirke auf andere mitreißend.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungsaufgabe.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich strahle Autorität aus.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin nicht unbedingt daran interessiert, eine leitende Position innezuhaben.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich fühle mich nicht wohl, wenn ich anderen Anweisungen geben muss.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung, auch wenn ich nicht die Leitungsposition inne habe.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich kann mir ein erfülltes Berufsleben ohne die Wahrnehmung von Führungsverantwortung vorstellen.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Andere orientieren sich an mir.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Es fällt mir schwer andere zu kritisieren.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich trage gern die Verantwortung für wichtige Entscheidungen.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund.	☐ 6	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

<i>das interessiert mich</i>	sehr / tue ich sehr gerne	ziemlich	etwas	wenig	gar nicht/ tue ich nicht gerne
Ein Geschäft/Unternehmen führen	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Eine Diskussion leiten	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Für eine Sache Werbung betreiben	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Eine Veranstaltung organisieren	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Für eine Sache in der Öffentlichkeit auftreten	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Mit anderen Menschen verhandeln	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Das Amt des Sprechers in einer Gruppe übernehmen	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Wie viel Arbeitserfahrung haben Sie?				
☐ sehr viel	☐ viel	☐ durchschnittlich	☐ wenig	☐ kaum/gar nicht
Seit wie vielen Jahren sind Sie berufstätig?			 Jahr(e)	
Wie gut würden Sie ihre branchenspezifische Erfahrung einschätzen?		☐ sehr gut	☐ gut	☐ weniger gut ☐ schlecht
In welchen Branchen haben Sie schon spezifische Erfahrungen gesammelt:				
Wie viel Erfahrung haben Sie im Management bisher gesammelt?		☐ sehr viel	☐ viel	☐ ein wenig ☐ gar keine
Wie viel Start-up Erfahrung haben Sie bisher gesammelt?		☐ sehr viel	☐ viel	☐ ein wenig ☐ gar keine
Haben Sie schon mal ein eigenes Unternehmen gegründet?		☐ ja	☐ nein	
Wenn ja, wie viele Unternehmen haben Sie bisher gegründet?		Anzahl:		
Wie viel Erfahrung haben Sie im Bereich des Unternehmertums schon gesammelt?				
☐ sehr viel	☐ viel	☐ durchschnittlich	☐ wenig	☐ kaum/gar nicht
Haben ihre Eltern einen unternehmerischen Beruf ausgeführt?			☐ ja	☐ nein

Bitte geben Sie bei den folgenden Aussagen an, wie sehr diese auf Sie zu treffen.	sehr	etwas	kaum	gar nicht
Ich kann andere Menschen gut einschätzen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich kann in der Regel Charaktereigenschaften anderer durch die Beobachtung ihres Verhaltens erkennen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich kann normalerweise gut erkennen, wie sich andere in bestimmten Situationen fühlen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich kann erklären, warum sich manche Personen in bestimmten Situationen genau so verhalten haben.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich weiß normalerweise wann der beste Zeitpunkt ist, andere um einen Gefallen zu bitten.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin gut darin, mich unterschiedlichen sozialen Situationen anzupassen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich komme mit jedem gut aus – egal ob jung oder alt, welche Herkunft, usw. .	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich kann mit jedem über jedes noch so beliebige Thema sprechen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Mitmenschen sagen mir, dass ich verständnisvoll und einfühlsam bin.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich habe keine Probleme mich Fremden vorzustellen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich spreche stolz über meine Erfahrungen und Ausbildung.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich mache andere Menschen auf meine Talente und Qualifikationen aufmerksam.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich mache andere auf meine Erfolge aufmerksam.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich lasse andere wissen, dass ich einen guten Ruf für Kompetenz in einem bestimmten Bereich habe.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Im folgenden Abschnitt werden Sie befragt wie gut sie mit diversen Personengruppen vernetzt sind.

Bitte kreuzen Sie die am zutreffendste Aussage an.

<i>Ich habe einen guten Draht zu ...</i>	sehr	etwas	kaum	gar
Bankinstituten	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Unternehmensberatern	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
externen Wirtschaftsprüfern	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Fachverbänden	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Rechtsanwälten	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Finanzamt	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Lokalen Unternehmen	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Diversen Keyplayern in der eigenen Branche	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Im folgenden Abschnitt finden Sie Fragen zu Ihrem **Gründungsteam**, falls ein solches vorhanden ist. Beantworten Sie die Fragen bitte bzgl. ihres Teams, das mit Ihnen das Unternehmen gegründet hat. Kreuzen Sie bitte für jede Frage die Antwort an, die am ehesten auf Sie bzw. das Team zutrifft.

Wenn **kein Gründerteam vorhanden** ist bitte mit den Fragen beim Abschnitt „**Vorbilder**“ fortfahren.

Aus wie vielen Mitgliedern besteht das Start-up?	Anzahl männlich:		Anzahl weiblich:	
	<i>sehr</i>	<i>etwas</i>	<i>kaum</i>	<i>gar</i>
Das Gründerteam kommuniziert laufend miteinander.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Das Gründerteam teilt Ideen und Informationen offen miteinander.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin zufrieden mit der Genauigkeit der Informationsweitergabe innerhalb des unternehmerischen Teams.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer tauschen ihre Meinungen und Informationen spontan aus.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer stimmen genau die Bearbeitung ihrer Aufgaben aufeinander ab.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Innerhalb des Gründerteams sind zusammenhängende Aufgaben gut koordiniert.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Innerhalb des Gründerteams werden Aufgaben nicht doppelt erledigt.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Innerhalb des Gründerteams wird jede Aufgabe einem spezifischen Teammitglied zugeteilt.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer unterstützen und ergänzen sich gegenseitig, so gut sie können.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Diskussionen unter den Gründern sind immer konstruktiv und nützlich.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Vorschläge und Beiträge der Gründer werden immer respektiert.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Das unternehmerische Team arbeitet in einem kooperativen Ambiente.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer einigen sich bei jeder wichtigen Frage.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Jeder Gründer sieht sich verantwortlich für die Erreichung der unternehmerischen Teamziele.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer teilen sich die Arbeitsbelastung des Teams gleichermaßen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Jeder Gründer arbeitet so gut er kann für die Erreichung der Ziele im Team.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Jeder Gründer ist gleichermaßen bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele des Teams beteiligt.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Jeder Gründer ist vollständig in das Team integriert.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Arbeiten im unternehmerischen Team hat die höchste Priorität für jedes Teammitglied (im Vergleich zu anderen Jobs und Privatleben).	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Gegenseitige Sympathie ist ein Merkmal des Teams.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Starker Zusammenhalt ist ein Merkmal des Teams.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin stolz darauf, Teil des unternehmerischen Teams zu sein.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Das unternehmerische Team ist von seiner Fähigkeit überzeugt, gute Leistung zu erbringen.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer kommen in der Regel leicht zu einer Einigung.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Meinungsverschiedenheiten zwischen den Gründern sind schnell gelöst.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Die Gründer lösen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten innerhalb des unternehmerischen Teams komplett.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

Im folgenden Abschnitt finden Sie Fragen zu Ihren **Vorbildern**. Denken Sie an ein bestimmtes Vorbild, welches Sie innerhalb des Gründungsprozess besonders begleitet hat bzw. noch begleitet. Kreuzen Sie bitte für jede Frage die Antwort an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

Aus welchem Umfeld entstammt ihr Vorbild?

☐ entferntem beruflichen Umfeld ☐ Familie ☐ Freundeskreis ☐ Bekanntenkreis ☐ gewohntem beruflichen Umfeld

	<i>sehr</i>	<i>etwas</i>	<i>kaum</i>	<i>gar nicht</i>
Wie ähnlich sind Sie Ihrem Vorbild?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Wie sehr bewundern Sie Ihr Vorbild?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Wie sehr versuchen Sie die Verhaltensweisen Ihres Vorbildes	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich bin offen für jede Art von Input seitens meines Vorbildes.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Mein Vorbild war mir hilfreich bei der Unternehmensgründung.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Ich stehe meinem Vorbild persönlich nahe.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
☐ sehr nahe ☐ etwas ☐ ein wenig ☐ gar nicht nahe				

Fragen zu ihrem Inkubator

Falls Sie an KEINEM Inkubationsprogramm teilnehmen – bitte ich Sie beim Abschnitt allgemeine Leistungen eines Inkubators fortzufahren.

Seit wie vielen Jahren/Monaten arbeiten Sie mit dem Inkubator zusammen?	Jahr(e):	Monat(e):
Bitte kreuzen Sie an wie zutreffend die Aussage ist:		
Mein Gründerberater hat ein gutes Verständnis für meine Bedürfnisse.	☐ 1	☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Mein Gründerberater ist proaktiv mir zu helfen.	☐ 1	☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Mein Gründerberater verbringt genügend Zeit damit, mich bei der Entwicklung meines Unternehmens zu unterstützen.	☐ 1	☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Ich verstehe mich gut mit den Inkubator-Mitarbeitern.	☐ 1	☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Wie oft interagieren Sie (z.B. face-to-face, telefonisch oder schriftlich / per E-Mail) mit dem Inkubator in Bezug auf geschäftliche Angelegenheiten?
☐ täglich ☐ wöchentlich ☐ monatlich ☐ viertel Jährlich ☐ jährlich ☐ nie

Im folgenden Abschnitt sollen die angebotenen **Leistungen des Inkubators evaluiert** werden. Die Leistungen sollen nach ihrer Wichtigkeit, Qualität und Nutzen beurteilt werden und ob diese verfügbar war. Versuchen Sie möglichst spontan ihre subjektive Meinung wiederzugeben. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Kreuzen Sie bitte für jede Frage die Antwort an, die am meisten zutrifft (4 sehr positiv bis 1 unzureichend).

	Wichtigkeit				verfügbar		Qualität				Nutzen			
leistbare, flexible Raum -/ Gebäudeeinrichtungen (Büroausstattung)	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Interaktion mit dem Inkubatorteam Teilen von Informationen, diskutieren von Problemen, etc.	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Beratung / Betreuung	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Empfehlungen betreffend Menschen und Informationen über Ressourcen inner-/außerhalb des Inkubators	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Businessplan und strategische Planung	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
Finanzmanagement (z.B. Buchhaltung, Cash flow, Rechnungswesen, Betriebs-	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	J	N	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

wirtschaft Steuern, etc).																				
Marketing & Sales	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Recht / Patent / geistiges Eigentum	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Beschaffungen bei der Regierung und Vorschriften	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Forschung und Entwicklung	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Produktentwicklung	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Mitarbeiterauswahl, Einstellung und Ausbildung	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Assistenz bei der Akquirierung von Finanzierungen (Fördergelder, Stipendien, Darlehen)	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Interaktion / Verwaltung des Geschäfts mit anderen Parteien	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Zugänglichkeit und Vernetzung mit Menschen und Ressourcen außerhalb des Inkubators	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Aus- & Weiterbildung (Workshops, Seminare)	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
Andere: (Bitte anführen)	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
	☐	☐	☐	☐	J	N	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	4	3	2	1			4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3

Im Folgenden sollen Sie Aussagen betreffend der **Vorteile des Inkubatorenprogramms** bewerten. Bitte kreuzen Sie: 1 an wenn Sie nicht zu stimmen, 2 kaum zustimmen, 3 weder/noch, 4 zustimmen, 5 sehr zustimmen

Verbesserte das professionelle Image meines Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Beschleunigte die allgemeine Entwicklung meines Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Reduzierte die Betriebskosten meines Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Verkürzte meine Lernkurve	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Zeitersparnis, da mir geholfen wurde meine Businessprobleme schneller zu lösen	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Erhöhte meine unternehmerischen Fähigkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Erhöhte mein Vertrauen, um mein Geschäft zu entwickeln	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Versorgte mich mit Informationen, die ich brauchte, um mein Geschäft zu entwickeln	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5
Verbesserte die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5

Angaben zu Ihrer Person

Alter:	Jahre:		
Geschlecht:	☐ weiblich	☐ männlich	
Familienstand:	☐ ledig	☐ in einer Beziehung	
Bitte geben Sie ihre höchst abgeschlossene Schulausbildung an:			
☐ Matura	☐ Pflichtschule	☐ Fachschule	☐ Universität/Fachhochschule
Angaben zum Unternehmen:			
In welchem Jahr haben Sie gegründet?		Jahr:	
Welcher Branche würden Sie Ihre Firma zuordnen?			
☐ Banken & Versicherung	☐ Gewerbe & Handel	☐ Industrie	☐ Information & Consulting
☐ Transport und Verkehr	☐ Außenwirtschaft	☐ Handel	☐ Tourismus & Freizeitwirtschaft
☐ Information & Kommunikation	☐ Sonstiges:		
Wie viele Mitarbeiter befinden sich derzeit in Ihrem Unternehmen?			Anzahl:
Wie würden Sie ihr Mitarbeiterwachstum im Vergleich zu anderen Mitbewerbern einschätzen?			
☐ besser	☐ gleich gut	☐ weniger gut	☐ weiß nicht
Wie würden Sie den Erfolg im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?			
☐ besser	☐ gleich gut	☐ weniger gut	☐ weiß nicht
Wie würden Sie den Profit im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?			
☐ besser	☐ gleich gut	☐ weniger gut	☐ weiß nicht
Wie würden Sie den Umsatz im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern einstufen?			
☐ besser	☐ gleich gut	☐ weniger gut	☐ weiß nicht
Wie zufrieden sind Sie zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Erfolg Ihrer Gründung?			
☐ sehr zufrieden	☐ zufrieden	☐ weniger zufrieden	☐ gar nicht zufrieden
Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Einkommen?			
☐ sehr zufrieden	☐ zufrieden	☐ weniger zufrieden	☐ gar nicht zufrieden

E-Mail/Kontaktmöglichkeit:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

9.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell - Vorbilder nach Gibson (2004)	14
Abbildung 2: Darstellung der Zellen und Skalen der Zufriedenheitsmatrix (Abduh et al.; 2007 S. 78)	33
Abbildung 3: Modell Prädiktoren unternehmerischen Erfolgs	35
Abbildung 4: Moderation des Inkubators.....	36
Abbildung 5: Gründungen pro Jahr.....	43
Abbildung 6: : Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Inkubator	45
Abbildung 7: Kontaktaufnahme mit dem Inkubator	46
Abbildung 8: Streudiagramme Regression Hauptskalen	53
Abbildung 9: Streudiagramme "Kohäsion" & "Netzwerk"	55
Abbildung 10: Darstellung der Variablen "Vorbilder" und Interaktion "Vorbilder & Inkubator" als Streudiagramm.....	56
Abbildung 11: Streudiagramm "Konfliktbewältigung & Inkubator" und Interaktion "Vorbilder & Inkubator"	58
Abbildung 12: Darstellung der Variablen „Team“ pro Gruppe als Streudiagramm	59
Abbildung 13: 3 wichtigsten Dienstleistungen	68
Abbildung 14: 3 nützlichsten Dienstleistungen	68
Abbildung 15: 3 qualitativ hochwertigsten Dienstleistungen	69
Abbildung 16: Verfügbarkeit der Dienstleistung [JA/NEIN]	69

9.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick des Erhebungsinstruments.....	40
Tabelle 2:Branchenverteilung der Stichprobe.....	43
Tabelle 3: Umfeld Vorbilder	44
Tabelle 4: Faktorenanalyse der Items „Vorbilder“	47
Tabelle 5: Faktorenanalyse der Items „Netzwerk“	47
Tabelle 6: Faktorenanalyse der Items „Inkubator“	48
Tabelle 7: Faktorenanalyse Erfolgswahrnehmung.....	49
Tabelle 8 Faktorenanalyse der Items „Allgemeines Humankapital“	49
Tabelle 9: Faktorenanalyse der Items „Spezifisches Humankapital“	50
Tabelle 10:Modellprüfung: Regressionsanalyse mit Hauptskalen.....	52
Tabelle 11: Modellprüfung: Regressionsanalyse inklusive Subskalen	54
Tabelle 12: Modellprüfung: Regresionsanalyse inklusive Subskalen nach Ausschluss Variable "Kommunikation"	55
Tabelle 13: Testung des Moderators „Inkubator“mit den Hauptskalen.....	56
Tabelle 14: Testung des Moderators „ Inkubator“ mit den Subskalen	57
Tabelle 15: Vergleich Prädiktoren der Gruppe 1 "Unternehmer" vs. "Jungunternehmer"	59

9.5 Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Wien am

Name